



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**

UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020

Trabajo de seminario de graduación para optar
al grado de

Licenciado en Banca y Finanzas

Autoras

- Stephanie Dayana Gutiérrez Peralta
- Alexandra Lisbeth Peralta Castillo

Tutor

MSc. Milton Ulises Mayrena Bellorín

Estelí, martes, 23 de febrero de 2021



DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el tiempo de mi formación profesional.

A mis padres; **Sonia Argentina Peralta Herrera & Freddy Antonio Gutiérrez Molina**, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi hija **Mery Sophia Hernández** por ser mi principal motor de superación, tu afecto y tu cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo y de mis ganas de crecer cada día más para ser un ejemplo de constancia y disciplina.

A mi hermana **Seidy Gutiérrez Peralta** por su apoyo incondicional, ya que fuiste una de las principales personas involucradas en ayudarme para que este proyecto de tesis fuera posible.

Stephanie Dayana Gutiérrez Peralta

Dedico de manera especial a mi mamá **Bleysi Castillo** y a mi abuela **Estela Castillo** pues ellas fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida personal y profesional, sentando en mí bases de responsabilidad y deseos de superación, en ellas tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarlas cada día más.

Gracias a **Dios** por concederme personas con grandes cualidades en mi vida.

A toda mi familia principalmente a aquellos que me apoyaron de una u otra manera para llegar a este momento tan importante en mi vida y poderme preparar profesionalmente.

Alexandra Lisbeth Peralta Castillo

AGRADECIMIENTO

A nuestra alma mater la **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**, quien nos dio la oportunidad de formarnos profesional durante cinco años a través de sus docentes que contribuyeron muchos valores y conocimientos que serán útiles para nuestra formación profesional.

A nuestro tutor de tesis, **MSc. Milton Ulises Mayrena Bellorín**, por su valioso apoyo en la redacción del trabajo final de seminario de investigación y por la orientación temática.

A la Gerente General de Super Las Segovias S.A., **Lic. Migdalia Gontol** y el responsable del área de crédito y cobranza, **Lic. Rafael Escorcía** por apoyarnos con la información necesaria para los resultados de la investigación y por sus opiniones acertadas que fueron de mucha ayuda para la finalización de nuestro trabajo investigativo.

Stephanie Gutiérrez & Alexandra Peralta

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea N° 1: Gestión de las finanzas públicas y empresariales.

TEMA

Gestión financiera empresarial.

SUBTEMA

Gestión de financiamientos para las empresas.

TEMA DELIMITADO

Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020.

VALORACIÓN DEL DOCENTE

A través de la presente hago constar que **Stephanie Dayana Gutiérrez Peralta y Alexandra Lisbeth Peralta Castillo**, estudiantes de V año de Banca y Finanzas, han finalizado su trabajo investigativo denominado:

“Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020”

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación *“Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020”*, es un tema que por primera vez se ha trabajado en la empresa, valoro positivo el análisis de sus datos, los que están estrechamente relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia y contenido del trabajo, el artículo científico y la incorporación de las observaciones del comité evaluador en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de Licenciatura vigente y por lo tanto está listo para ser entregado el documento final ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí, a los veintitrés días del mes de febrero del año 2021.

Afectuosamente.

MSc. Milton Ulises Mayrena Bellorín
Docente Tutor
UNAN-Managua, FAREM-Estelí

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes -----	2
1.2. Planteamiento del Problema-----	4
1.3. Preguntas Problemas -----	6
1.3.1. Sistematización del problema -----	6
1.4. Justificación -----	7
II. OBJETIVOS	9
2.1. Objetivo General-----	9
2.2. Objetivos específicos -----	9
III. MARCO TEORICO	10
3.1. Generalidades de la empresa -----	10
3.1.1. Reseña histórica -----	10
3.2. Crédito-----	11
3.2.1. Definición de crédito-----	11
3.2.2. Importancia del crédito -----	12
3.2.3. Elementos principales del crédito-----	12
3.2.4. Clasificación del crédito -----	13
3.3. Políticas de crédito -----	14
3.3.1. Definición y concepto -----	14
3.3.2. Origen de las políticas de crédito-----	14
3.3.3. Importancia de las políticas de crédito -----	15
3.3.4. Proceso para formular una política de crédito-----	16
3.3.5. Diseño de las políticas de crédito-----	16
3.4. El riesgo crediticio -----	19
3.4.1. Técnicas de análisis para la aceptación del crédito -----	19

3.4.2. Evaluación Crediticia-----	19
3.5. Cartera de crédito -----	20
3.5.1. Importancia en el análisis de la cartera de crédito. -----	20
3.6. Gestión de cobro -----	20
3.6.1. Principios generales de la cobranza -----	20
3.6.2. Diversos tipos de políticas de crédito-----	21
3.6.3. Cobranza efectiva-----	22
3.6.4. Funciones y responsabilidades del ejecutivo de cobranza -----	23
3.6.5. Tipos de cobranza -----	23
3.7. La Morosidad -----	24
3.7.1. Cálculo de la Morosidad-----	25
IV. SUPUESTO	26
4.1. Supuesto de investigación -----	26
4.2. Matriz de categorías y subcategorías-----	27
V. DISEÑO METODOLÓGICO	31
5.1. Tipo de investigación -----	31
5.2. Tipo de estudio-----	31
5.2.1. Según el tiempo de ocurrencia-----	31
5.2.2. Según periodo y secuencia de estudio-----	31
5.2.3. Según el análisis y alcance de los resultados-----	31
5.3. Universo, muestra y unidad de análisis.-----	32
5.3.1. Universo y Población-----	32
5.3.2. Muestra -----	32
5.3.3. Unidad de análisis -----	32
5.4. Método y técnicas de recolección de datos. -----	33
5.4.1. Entrevista-----	33

5.4.2. Guías de observación documental -----	33
5.5. Etapas de la investigación -----	33
5.5.1. Investigación Documental -----	33
5.5.2. Elaboración de instrumentos-----	33
5.5.3. Trabajo de campo-----	34
5.5.4. Elaboración del documento final -----	34
VI. RESULTADOS	35
6.1. Políticas de crédito y cobranza que aplica Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí -----	35
6.1.1. Políticas de crédito -----	35
6.1.2. Proceso de la cobranza -----	45
6.2. Efectos de la no utilización y actualización de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. -----	50
6.2.1. Morosidad-----	51
6.2.2. Nivel de ventas al crédito -----	60
6.2.3. Rotación de la cartera -----	62
6.3. Propuesta de un manual de crédito y cobranza aplicable en el Súper Las Segovias, S.A. para controlar y reglamentar los procesos que se realizan en el área de crédito-----	64
6.3.1. Objetivo General del manual-----	64
6.3.2. Objetivos específicos del manual-----	64
6.3.3. Justificación de la propuesta del manual -----	64
6.3.4. Factibilidad y Viabilidad de la propuesta del manual -----	65
6.3.5. Descripción de los beneficios de la propuesta del manual -----	65
6.3.6. Alcance del manual de créditos y cobranza -----	65
VII. CONCLUSIONES	66
VIII. RECOMENDACIONES	68

IX. BIBLIOGRAFÍA	69
X. ANEXOS	72
10.1. Anexo N° 01: Propuesta de Manual de crédito y cobro -----	72
10.2. Anexo N° 02: Cuadro de síntomas para el planteamiento del problema -----	102
10.3. Anexo N° 03: Propuesta de bosquejo -----	103
10.4. Anexo. N° 04: Entrevista al gerente general del área de crédito y cobranza ---	104
10.5. Anexo N° 05: Entrevista al gestor de cobro -----	107
10.6. Anexo N° 06: Guía de revisión de documentos -----	109
10.7. Anexo N° 07: Guía de revisión de documentos -----	111
10.8. Anexo N° 08: Solicitud de crédito -----	113
10.9. Anexo N° 09: Convenio de crédito -----	114
10.10. Anexo N° 10: Estado de cuenta -----	116
10.11. Anexo N° 11: Carta de compromiso -----	117
10.12. Anexo N° 12: Oferta para las Empresas -----	118
10.13. Anexo N° 13: Parámetros del sistema -----	119
10.14. Anexo N° 14: Informes y parámetros del sistema -----	120
10.15. Anexo N° 15: Informes de mora de clientes -----	120
10.16. Anexo N° 16: Registro o búsqueda de los clientes en el sistema -----	121
10.17. Anexo N° 17: Re-impresión de facturas -----	122
10.18. Anexo N° 18: Re-impresión de Pagos -----	123
10.19. Anexo N° 19: Informe de cierre -----	124
10.20. Anexo N° 20: Actualizar Cuentas -----	125
10.21. Anexo N° 21: Informe de mora en clientes -----	126
10.22. Anexo N° 22: Tablas de referencia -----	127
10.23. Anexo N° 23: Simbología de BIZAGI -----	128
10.24. Anexo N° 24: Área de crédito y cobro -----	129

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proceso para formular una política de crédito.....	16
Ilustración 2.Políticas aplicadas a las empresas.	35
Ilustración 3. Políticas aplicables a las personas naturales	37
Ilustración 4.Esquema de la junta directiva	39
Ilustración 5.Proceso para la modificación o implementación de las políticas de crédito y cobranza.....	40
Ilustración 6. Flujograma de proceso AS-IS	42
Ilustración 7.Sub proceso de Verificación.....	43
Ilustración 8.Flujograma para la gestión de cobro AS-IS.....	47
Ilustración 9.Sub proceso de negociación	48
Ilustración 10. Propuesta, Valores de la empresa	74
Ilustración 11. Propuesta; Flujograma de otorgamiento de crédito TO BE	84
Ilustración 12. Propuesta; Sub proceso de recepción de documentos	85
Ilustración 13.Propuesta; Sub proceso de revisión de documentos	86
Ilustración 14. Propuesta, Sub proceso de Investigación del cliente	87
Ilustración 15.Propuesta de proceso de gestión de cobro.....	90
Ilustración 16Propuesta, sub proceso de gestión de pago	91
Ilustración 17. Propuesta, Sub proceso de visita domiciliaria	92
Ilustración 18. Propuesta, Sub proceso de negociación.....	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tasa de morosidad	52
Gráfico 2. Cartera Vencida..	53
Gráfico 3. Comparativo de cartera vencida vs Cartera total..	53
Gráfico 4. Índices de Morosidad de 1 a 10 días.	54
Gráfico 5. Índice de morosidad de 11 a 39 días.	55
Gráfico 6. Índice de morosidad de 40 a 59 días.	56
Gráfico 7. Índice de morosidad de 60 a 89 días	57
Gráfico 8. Índice de morosidad de 90 a 179 días.	58
Gráfico 9. Índice de morosidad de 180 días a más	59
Gráfico 10. Nivel de ventas al crédito	60
Gráfico 11, Montos de ventas al crédito mensuales	61
Gráfico 12. Comparativo de ventas al crédito vs cuentas por cobrar.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rangos de morosidad.....	51
Tabla 2. Propuesta de clasificación de cartera	82

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo tiene como propósito determinar la incidencia de las políticas de crédito y cobranza en la cartera en mora del Super Las Segovias S.A. durante el primer semestre del año 2020.

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil.

Por lo tanto, considerando que el crédito es un conjunto de pasos ordenados y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero de la empresa, necesita de políticas para que estas se encausen sobre objetivos específicos.

Para identificar la propuesta anterior, es importante hacer la pregunta siguiente, ¿Qué se quiere alcanzar en los objetivos?, por lo cual se debe aplicar políticas de crédito y cobranza para poder cumplir con estos, lo que darán una pauta de cómo actuar para lograrlo.

Por ende, se dio a la tarea de buscar información necesaria que esté relacionada con los temas de políticas de crédito y cobranza. El marco teórico consta de siete partes: reseña histórica del área de crédito y cobranza, crédito, políticas de crédito, cobranza, políticas de cobranza, riesgo crediticio y mora.

Es indispensable dar una explicación acerca de las políticas de crédito que actualmente utiliza Super Las Segovias, el cual se enfoca en brindarles ayuda los estelianos con créditos a bajas tasas de interés.

Para la elaboración del diseño metodológico, el enfoque a seguir es cualitativo debido a que se realiza por medio de métodos de recolección de datos y pretende describir las posibles debilidades en el proceso de otorgamiento y recuperación de los créditos, para tratar de darle solución proponiendo nuevas políticas.

Mediante los resultados obtenidos se conocerá si las políticas de crédito y cobranza son correctamente aplicadas.

Para darle fin a la investigación se elaborará una propuesta de manual de políticas de crédito y cobranza que puede llegar a mejorar la situación que se plantea en los resultados de la investigación.

1.1. Antecedentes

Para la elaboración de los antecedentes de este estudio, se consultó en la biblioteca “Urania Zelaya” de la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí (FAREM-Estelí), una serie de tesis por lo que se identificaron 3 tesis en modalidad de seminario de graduación siendo las siguientes:

Retomando trabajo realizados a nivel nacional, a continuación, se presentan las tesis recopiladas para dar sustento a la investigación realizada.

Según (Massiel, Deyanira, & Maciel, 2016), La Investigación realizada por estudiantes del V año de la carrera de Banca y Finanzas de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí que se llamó “Incidencia de las políticas de créditos en la colocación de la cartera en la microfinanciera “Tu Crédito” Sucursal Estelí, durante el año 2016.” Con el objetivo de determinar la Incidencia de las políticas de créditos en la colocación de la cartera en la microfinanciera “Tu Crédito” Sucursal Estelí, durante el año 2016.

En dicho trabajo investigativo se llegó a la conclusión de que “Tu Crédito” Sucursal Estelí no cuenta con un plan de gestión de riesgo que le permita reducir el índice de mora y la mala colocación de crédito, por lo tanto, se realizó valoración de un plan en el cual consistió en la aplicación de cuatro líneas con sus respectivas acciones las cuales son: mejor atención para la captación de cliente, reducción del riesgo, actualización y aplicación de los procedimientos de colocación y mejorar la estructura organizativa y administrativa, los objetivos propuestos se cumplen ya que se deja establecido un plan de mejora con estrategias y acciones en las que cada responsable de áreas está comprometido a cumplir.

De acuerdo con (Jesús, Tatiana, & Dalesk, 2016), La Investigación realizada por estudiantes del V año de la carrera de Banca y Finanzas de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, titulada “Implementación de políticas de colocación de créditos en la cooperativa de ahorro y crédito Colaboradores del Grupo Plasencia (COGRUPLA R.L), durante el segundo semestre del año 2016”, se plantea determinar la incidencia de la implementación de políticas de colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Colaboradores del Grupo Plasencia “COGRUPLA R.L”, durante el segundo semestre del año 2016, llegando a las conclusiones que se han formulado las políticas de colocación de crédito satisfactoriamente teniendo el apoyo por parte de los miembros del comité de crédito para hacer efectivo este proyecto investigativo, cumpliendo cada uno de los pasos que conlleva la realización de este objetivo, siendo productivo al realizar un manual de políticas

de colocación de crédito que les servirá como guía a la cooperativa para llevar a cabo todos los lineamientos involucrados en la colocación de un crédito. Cabe mencionar que este instrumento realizado es flexible para cualquier modificación de políticas que estimen conveniente los miembros del comité de crédito según sea el caso.

En la investigación realizada por estudiantes del V año de la carrera de Banca y Finanzas de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí (Efrén & Asbell, 2015) llamada "Incremento de la mora en la casa comercial "el Bodegón", sucursal Estelí durante el I semestre 2015 donde se plantea determinar el incremento de la mora en la Casa Comercial "El Bodegón", sucursal Estelí durante el I semestre 2015", se puede concluir que a mayor índice de morosidad, menor será la rentabilidad de la empresa, la mora es la mayor amenaza para todas las empresas y la gestión de control mediante políticas de crédito y cobro, su cumplimiento conlleva a una cartera saludable con respecto a los altos niveles de riesgo por mora. Se alcanzó afinar conocimientos en el ámbito relacionado con el perfil de la carrera de Banca y Finanzas, de igual manera se logró realizar una investigación que servirá como punto de partida para las investigaciones futuras de este tema o temas relacionados.

Para dar un mayor sustento del trabajo investigativo se indago trabajos realizados a nivel internacional, el trabajo encontrado es el siguiente.

En el Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título profesional de licenciado en Administración, el cual fue elaborado por el Ing. Hugo Enrique Oblitas Salinas, llamado "Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C., 2017", se enfoca en el objetivo principal de mejorar el proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez de la empresa Hellmann Worldwide Logistics en el año 2017, después de las investigaciones el estudio concluyó que no se ha podido evidenciar que no se contaban con indicadores por lo que se hace difícil realizar el seguimiento, control, monitoreo de las actividades y la gestión de créditos y cobranza; así mismo para mejorar la gestión se están proponiendo métricas que nos van a permitir vigilar el proceso para evitar riesgos de impago, pérdidas a la empresa y sobre todo tomar mejores decisiones. (Enrique, 2017).

Las tesis antes mencionadas resaltan puntos relevantes, relacionados con la incidencia de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de la cartera de crédito en diferentes empresas; por tanto, se consideran antecedentes del presente tema de investigación que tiene por objeto implementar políticas adecuadas para el supermercado las Segovias S.A de la ciudad de Estelí.

1.2. Planteamiento del Problema

Hoy en día un gran porcentaje de las empresas dedicadas al sector comercio, tienen problemas financieros por una mala gestión de la información o recursos, lo que provocan problemas de liquidez. Uno de los aspectos principales para poder mejorarla, es el establecimiento de políticas dentro de la empresa, sobre todo, aquellas que competen al área de crédito y cobranza.

La responsabilidad de la administración de la cartera recae en el departamento de crédito y cobranza, el cual se debe estructurar de acuerdo a las necesidades de cada negocio, sin embargo, es responsabilidad de esta área definir perfectamente las políticas de crédito y cobranza y el otorgamiento de crédito a los clientes.

En sus inicios los responsables del área de cartera y cobro tuvieron muchas limitantes ya que no contaban con un sistema de base de datos y se hacía todo con formatos elaborados de manera manual, tampoco se poseía un contrato, en lugar de este se emitían pagarés para otorgar el crédito, luego se registraban los abonos de los clientes en un libro de notas, lo que provocaba cierta confusión si se perdía el pagaré o si no se registraba un abono y esto dificultaba la cobranza al cliente.

A medida que la tecnología se fue desarrollando, se empezó a implementar un sistema de base de datos para mejorar la gestión de los créditos y darle seguimiento al cliente, pero no fue hasta 2005 que se terminó de reformar y se completó su programación hasta 2018.

Algunas de las funciones que realiza este sistema de manera automática es la clasificación de los clientes morosos por rango, los datos para elaborar los informes de mora por periodo, las listas de cobros, el informe de saldos generales, el informe de saldos a una fecha y los informes saneados.

Dicho sistema facilita el análisis de la situación actual de la empresa, aunque cuenta con ciertos errores de diseño que pueden ocasionar una distorsión en los resultados reales en los informes.

Además de las constantes reformas del sistema, se han venido implementando ciertas políticas de crédito y cobranza que se definieron para la apertura de esta área y que hasta la actualidad se siguen utilizando, ya que estas no han sido modificadas por completo y si bien se han realizado algunas modificaciones, estas no son reflejadas en el manual de crédito, el cual según la gerente general nos expuso que: “Es un manual en general, no hay un manual precisamente para el área de crédito y cobranza” (Gontol, 2020).

Super Las Segovia posee una cartera de créditos fija de aproximadamente 1,200 clientes, estos créditos son otorgados con el objetivo de incrementar las ventas; en contraposición, esto supone soportar el riesgo de incumplimiento de las obligaciones adquiridas por los clientes, ya que la empresa no se toma el tiempo de evaluar la capacidad de endeudamiento de los sujetos de crédito y los aprueban con un monto salarial mínimo de 3,000 córdobas sin tomar en cuenta los gastos básicos del cliente o las otras deudas que puede tener este.

Es importante señalar que el supermercado las Segovias pide un fiador para poder otorgar el crédito, pero comprometen esta vía de recuperación al no establecer un monto mínimo del salario que debería de tener el fiador en caso de que el cliente no cumpla con sus obligaciones y este tenga que hacerse cargo de la deuda.

Por otra parte, el contrato no establece claramente algunas de las políticas que deberían ser del conocimiento del cliente, lo que genera algunos inconvenientes en relación a establecer límites de compras y pagos puntuales, los cuales se visualizan en los índices de cartera vencida y las correspondientes dificultades que se crean para su recuperación; generándose inclusive algunas cuentas incobrables, por lo que se tiene que incurrir en gastos legales por cobranza judicial. Dicho manual no pudo ser analizado debido a que no se encontró dentro de las instalaciones del supermercado, ni tampoco cuentan con una copia o respaldo en digital, lo cual representa una dificultad al momento de querer consultar alguna política establecida en el mismo, lo que ocasiona la falta de información de los trabajadores acerca de los parámetros y normativas existentes aplicables a esta área en específico.

Otra de las problemáticas es la falta de organización y el correcto análisis de la clasificación de cartera lo que impide la interpretación objetiva de la situación actual de la recuperación de cartera y así conocer el riesgo que representan, es por ello que para saber orientarlo adecuadamente es necesario implementar indicadores financieros que permitan tanto el análisis de la cartera como la presentación de informes más cercanos a la realidad de la situación actual.

Sin embargo, toda esta situación antes planteada puede controlarse implementando modificaciones en las políticas de crédito y cobranza lo que puede favorecer a disminuir las tasas de morosidad y mejorar la calidad de la cartera de crédito de SUSESA, cabe señalar que esta investigación puede ser útil para identificar las variables externas e internas que pueden estar afectando a la cartera de crédito.

1.3. Preguntas Problemas

- ¿Cuál es la Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020?

1.3.1. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las políticas de crédito y cobranza que aplica el Supermercado Las Segovias?
- ¿Cómo inciden la correcta aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera en mora del Súper Las Segovias?
- ¿Cómo ayudaría la implementación de un manual de crédito y cobranza para controlar y reglamentar los procesos que se realizan en el área de crédito del super Las Segovias?

1.4. Justificación

El presente trabajo de tesis tiene como propósito determinar el buen funcionamiento del área de crédito y cobranza del súper las Segovias, S.A de la ciudad de Estelí durante el primer semestre del año 2020, cumpliendo con los objetivos para el fortalecimiento de las políticas y así poder mejorar y erradicar algunas de las problemáticas que se presentan en dicha empresa.

Por lo tanto, la presente investigación es importante porque permite revisar la problemática que se mantiene en el supermercado Las Segovias S, A. en el proceso de otorgamiento de créditos y cómo afecta a la cartera vencida, demostrando que una correcta administración de cartera se basa en la buena aplicación de las políticas y la comunicación claras de los límites y obligaciones del cliente al adquirir esta responsabilidad con la empresa.

El estudio es novedoso, ya que no se ha actualizado el proceso de crédito en Supermercado las Segovias y se pretende mejorar este proceso mediante una propuesta de simplificación en sus procesos, seguida de una correcta aplicación de las políticas en cada una de las tareas asignadas para el otorgamiento y cobranza de los créditos mediante la representación de un flujograma de procesos con la notación de BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation) lo que permitirá identificar, entender y conocer los procesos de otorgamiento de crédito y cobranza existentes (AS-IS) y los posibles errores que se están cometiendo para así poder definir los futuros (TO-BE), con el objetivo de mejorar la aplicación de las políticas y así la calidad de la cartera de crédito, evitando los clientes morosos, mejorando la gestión de la cartera y el óptimo análisis de los créditos para que la empresa no tenga que recurrir a gastos legales en donde asume las pérdidas y desperdician recursos valiosos para la empresa.

El interés por el que se realizó la investigación es para mejorar las evaluaciones en la concesión de un crédito y por ende obtener una cobranza efectiva que disminuya los índices de morosidad.

La investigación es factible porque se cuenta con la confianza por parte de la gerencia del área de crédito y cobranza para la revisión de su actual proceso de otorgamiento de créditos y están sumamente interesados en resolver su problemática mejorando las políticas de crédito y cobranza a partir de un análisis de sus principales cuentas en la cartera vencida.

Los principales beneficiarios son accionistas, empleados, clientes, proveedores y acreedores de la empresa que verán una disminución de los impagos y un mejor servicio.

La implementación de un proceso bien definido para el otorgamiento de crédito, como instrumento de gestión crediticia propone reducir la cartera vencida por ende bajar los niveles de morosidad, además que es importante que las políticas de crédito y cobranza estén en constante actualización de acuerdo a los objetivos de corto y mediano plazo que se establezca el área antes mencionada.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Determinar la Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020.

2.2. Objetivos específicos

- Describir las políticas de crédito y cobranza que aplica Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí.
- Analizar el efecto de la no utilización y actualización de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A.
- Proponer un manual de crédito y cobranza aplicable en el Super Las Segovias, S.A. para controlar y reglamentar los procesos que se realizan en el área de crédito.

III. MARCO TEORICO

3.1. Generalidades de la empresa

3.1.1. Reseña histórica

En octubre de 1980, surgió el supermercado las Segovias, como una cadena de supermercados dirigido por la estructura administrativa del Ministerio de Comercio Interior (MICOIN) que operaba en Estelí bajo una instancia regional.

En 1990 el F.S.L.N orienta que el “Súper las Segovias” pase a ser administrado por la alcaldía del municipio de Estelí.

En 1995-1996 se solicita la privatización por 16 trabajadores, esta petición fue aceptada por el consejo municipal de ese entonces. Fue así que se constituyeron como “Súper las Segovias, “el supermercado del pueblo”, en las escrituras un mil treientos cuarenta y ocho (1,348), constituidos como sociedad anónima y sus estatus, esta podrá abreviarse como SUSESA con domicilio en Estelí, pudiendo establecer sucursales u oficinas en cualquier otro lugar de la república o fuera de ella.

En el año 2000 se realizó la compra venta de una parte de la propiedad actual al señor Francisco Moreno por la suma de C\$25,000 dólares americanos y se procedió a realizar un arreglo de pago por una deuda pendiente de la alcaldía al supermercado, se obtuvo así la totalidad de la propiedad. Esto se logró con los aportes ahorrados de los socios. (Gontol, 2020).

Mediante la entrevista realizada a la gerente general y el responsable de cartera y cobro se pudo conocer que el área de crédito y cobranza inicia funciones en 1998 con el objetivo de captar clientes y ofrecer un servicio único en su momento. Estos créditos se trabajaban con las empresas a través de convenios colectivos y se segmentaba por educación, clientes varios, salud, ONGs, Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, policía, sistema penitenciario y el ejército Quiabu.

Estos créditos fueron desapareciendo porque había muchos problemas para la recuperación, es por esto que se recurrió a la eliminación de esta metodología de clasificación:

La gerente general argumenta que: “Los registros de los clientes se llevaban de forma manual, solo había un archivador completo para los créditos que se clasificaban por tipos ... empezamos a tener dificultades con esta forma de dar créditos, más con las escuelas porque no pagaban y no podíamos ir hasta las comunidades a cobrar, se empezó a reducir la cartera y a seleccionar los clientes que si eran responsables y se decidió dejar

de realizar convenios con las empresas y hacerlo de manera personalizada” (Gontol, 2020).

Por otro lado, no cabe duda que Super Las Segovias es una empresa que hace honor a su eslogan “El supermercado del pueblo”, ya que además de otorgar créditos a una baja tasa de interés, también incluyen a sus clientes en rifas de canastas básicas, electrodomésticos, viajes, motocicletas y dinero en efectivo.

(Escorcía, 2020) enfatiza que: “Los mismos clientes con ese 3% de interés aportan para que se les dé un servicio de calidad ya que lo utilizamos para ellos mismos, aquí no cobramos la bolsa esa es una forma de darle satisfacción al cliente..., siempre buscamos la satisfacción del cliente”.

De acuerdo a lo anterior es notable que la satisfacción al cliente siempre es la prioridad del supermercado, sean clientes que realicen sus compras de crédito o que realicen compras de contado, lo que genera una buena imagen para el supermercado y atrae la preferencia de los estelianos, al igual que la amplia variedad de los productos.

Es necesario recalcar que cualquiera puede optar a un crédito siempre y cuando se tenga un fiador y los requisitos necesarios para aplicar al crédito, no obstante, a partir del 2018 al 2020, el Super Las Segovias tuvo que reducir su cartera y no otorgar nuevos créditos debido a las diferentes situaciones que atraviesa el país y que suelen afectar directamente en la economía de las personas, primeramente, por la inestabilidad laboral que eleva el riesgo de recuperar dicho crédito.

3.2. Crédito

3.2.1. Definición de crédito

La palabra crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, que significa tener confianza; sin embargo, no existe una sola definición por lo cual podemos generalizar y definirlo como “la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”; donde se puede apreciar que cuando se otorga un crédito, existe confianza de quien lo otorga respecto al que lo recibe. (Castro, 2014).

La operación de crédito se basa en la entrega de valor presente de la confianza, ya sea dinero, bienes o servicios, a cambio del mismo valor esperado en el futuro, pudiendo también haber intereses pactados. (Castro, 2014).

En todos los créditos, existe un contrato oral o escrito que cubre una serie de obligaciones, y el cumplimiento de estas descritas en las cláusulas de dicho compromiso de pago, donde se plantea que se obtiene temporalmente una determinada cantidad de dinero de

otra persona a cambio de una remuneración, se establece un monto fijo y un valor máximo en el monto del crédito, y se puede usar un porcentaje requerido, esto a medida que se establece una conexión legal entre el acreedor y el deudor. Por un lado, el deudor está obligado a pagar; por otro lado, el acreedor tiene derecho a exigir el pago.

También, el crédito supone un capital existente y una garantía de restitución por parte del deudor. Esta garantía puede ser moral o real. Cuando se otorga un crédito, se realiza un análisis de la capacidad de pago del solicitante, el análisis incluye un perfil que permita apreciar que el crédito, con sus respectivos intereses, se va a restituir en el tiempo pactado. El análisis depende del monto que se otorgue. La mayor parte de la literatura sobre el crédito sugiere que el estudio sea cualitativo y cuantitativo, por lo cual, también la garantía puede ser moral o real.

3.2.2. Importancia del crédito

El crédito es una valiosa herramienta que puede ser de mucho beneficio, siempre y cuando se cuente con las condiciones adecuadas, todos nos podemos beneficiar de él, en mayor o menor medida. Además, nos ayuda en muchas situaciones personales y profesionales que podemos tener. (Crédito, 2019).

Por otro lado, el crédito no solo beneficia a los clientes, sino que también facilita a las empresas el generar un aumento de las ventas de manera significativa, normalmente se hace con el objetivo de acelerar la rotación del inventario y ayudar al proceso de cierre de ventas o por ser un atributo atractivo para su cliente, pues cuando las personas no tienen dinero en el momento que desean hacer compras, se les otorgan créditos, lo cual permite al comerciante que capte nuevos clientes, además de que se beneficia de los intereses que se logren de ello en un momento dado.

3.2.3. Elementos principales del crédito

Son elementos del crédito la confianza (del acreedor al deudor a pagar el crédito), promesa de pago (compromiso del deudor), el tiempo (plazo o periodo para cumplir con la obligación de pago), el bien (objeto y dinero genera una contraprestación futura). Entre los elementos más importantes para poder otorgar un crédito está la confianza que el acreedor deposita a su cliente a través de la información que compruebe la capacidad de pago para poder cumplir con sus obligaciones, esta se recopila mediante la solicitud de crédito, después de haber completado este paso. (Carpeta pedagógica, 2017).

Es importante analizar detalladamente ciertos aspectos del cliente como, si tiene voluntad de pago, su comportamiento crediticio, su tiempo de permanencia en su trabajo y en su domicilio, entre otros; ya que un mal análisis del perfil de nuestro cliente puede generarnos un crédito de dudosa recuperabilidad en el futuro. Por otro lado, es importante que la cantidad de dinero que se le deberá entregar al deudor en concepto de crédito sea relativo a la capacidad de endeudamiento del individuo.

Por otra parte, es fundamental conocer el destino para el cual se utilizará el crédito y establecer un plazo mínimo para reducir así el riesgo que este pueda llegar a representar y pactar una tasa de interés.

Cabe señalar que se debe tener un respaldo al ser aprobado el crédito, ya sea una garantía o un fiador quien se comprometa a cumplir una obligación de un tercero en una relación jurídica ante el acreedor y la entidad que otorga el crédito y establecer todos los acuerdos mediante un documento firmado en presencia de un ente legal, llámese contrato o promesa de pago.

3.2.4. Clasificación del crédito

1. Por su destino

Un crédito se otorga a la producción o para el consumo. El primero permite financiar las inversiones productivas y proporciona a los empresarios recursos para el capital de trabajo, para las inversiones en maquinaria y equipo, lo cual ayuda a la producción de bienes y servicios. También se puede clasificar el crédito a la producción de acuerdo con el rubro específico de su aplicación, como puede ser la agricultura, la pesca, el comercio, la industria, el transporte, la construcción, etc. (Castro, 2014).

Al valorar el destino del crédito podemos conocer cuál es el nivel de riesgo que pueda representar al otorgarlo, de esta manera se puede evaluar cuál será la garantía que se puede necesitar, ya que, si por ejemplo está destinado a la remodelación de una vivienda, por lo general los montos solicitados son altos y es necesario pedir una garantía hipotecaria para respaldar el riesgo de esta operación.

2. Por las garantías otorgadas

Se distingue el crédito con garantía real, que pudiera ser uno de los bienes del deudor, y el crédito con garantía personal, el cual es avalado/asegurado por el conjunto del patrimonio del prestatario, sin afectar ningún bien en especial. (Castro, 2014)

Si el solicitante de crédito demuestra tener capacidad para recibir un monto de crédito relativamente bajo, se puede completar la seguridad de pagar los adeudos por medio de garantías personales, la seguridad del pago puede considerarse completa. Estas garantías personales pueden ser fiadores.

3. Por su duración

Según el tiempo, pueden distinguirse los créditos a corto, mediano y largo plazos. Sin que exista una limitación precisa en cada uno, la distinción esencial reside en la función económica que van a desempeñar. (Castro, 2014).

Este se determina de acuerdo al monto que se otorgue al solicitante y el tiempo que esté dispuesto la empresa a establecer en el contrato. El plazo pactado deberá de ser honrado por ambas partes y se deberán de cobrar y/o realizar los pagos de manera respectiva los días pactados para cada plazo. Los pagos podrán ser de carácter semanal, quincenal, mensual durante el periodo de tiempo de exigibilidad del cobro.

3.3. Políticas de crédito

3.3.1. Definición y concepto

Las políticas de crédito son los lineamientos técnicos de los que dispone el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. Dicha política implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de este. (Conexiónsan, 2016).

Las políticas de crédito generalmente son establecidas por el gerente para minimizar el riesgo de los créditos. Es por esto que las políticas de crédito deben estar muy bien definidas. Entre las políticas de crédito se establecen claramente las pautas necesarias para otorgar un crédito y los requisitos que debe cumplir el cliente para poder ser objeto de crédito.

En las empresas normalmente se aplican las políticas de crédito para tener un marco referencial para el otorgamiento del préstamo. Además, debe constituir una guía de lineamientos dirigidos a reducir los riesgos de los impagos del adeudo.

Es muy importante que estas políticas contengan claros los procedimientos que se deben seguir basadas en las políticas ya establecidas y que sean revisadas o modificadas de forma periódica con el fin de cumplir con las estrategias que tenga la empresa.

3.3.2. Origen de las políticas de crédito

En la mayoría de las empresas, las decisiones no fundamentadas en una política quedan a cargo del jefe del departamento y las decisiones deben ser congruentes con la política general de la compañía y con sus objetivos. A fin de que las políticas de crédito y cobranza sean más efectivas como guías generales para la toma de decisiones, deberán expresarse en lineamientos más específicos aplicables a la actividad cotidiana. (Mayrena, 2019).

En las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.

Toda empresa que efectúe ventas a crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un

patrón consistente con las finalidades y políticas globales. En sentido estricto, sólo una compañía que efectúe todas sus ventas de contado puede permitirse no tener una política de crédito.

Las políticas sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas, pero nunca ofrecen una solución definitiva. Las políticas de crédito de una compañía se extienden al punto de ser aplicables a la mayoría de las situaciones presentadas en un largo periodo. Las políticas también tienen como propósito el aplicarse a situaciones recurrentes. No todas las decisiones que se esperan de un ejecutivo de crédito caerán dentro del área de la política existente.

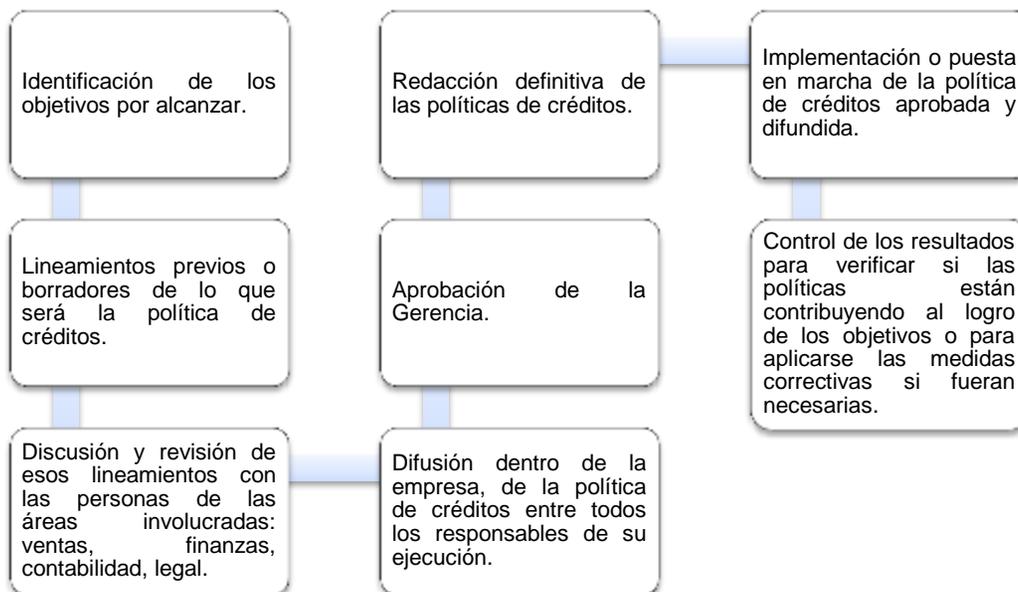
3.3.3. Importancia de las políticas de crédito

Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa y así evitar problemas futuros. Se debe considerar que una ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producirán resultados óptimos. (cobranzas, 2010).

Las políticas de crédito conforman el marco referencial para el otorgamiento de préstamos. Asimismo, las políticas de crédito forman parte de las acciones que toma la gerencia para la implementación de las estrategias de crédito y administración de riesgos que debe aprobar y revisar periódicamente la junta directiva.

La comunicación es importante para el cumplimiento de la política de créditos, que debe contener además los procedimientos que deben seguir los involucrados. Una política es el curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas. Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.

3.3.4. Proceso para formular una política de crédito



Elaborado por: Fuente propia

Ilustración 1. Proceso para formular una política de crédito.

Puesto que las políticas de crédito y cobranza afectan a la empresa en su conjunto, deberán ser formuladas e implantadas oficialmente por el más alto nivel gerencial. En ocasiones la responsabilidad de su formulación recaerá en la alta gerencia; pero con mayor frecuencia serán el gerente de crédito y su personal los que desempeñen un papel activo en la determinación de las políticas, debiendo también intervenir y ser consultados los jefes de otros departamentos afectados (ventas, finanzas, etc.). Las políticas de crédito y cobranza serán llevadas a la práctica con mayor efectividad cuando todos aquellos que se ven directamente afectados participen en su determinación.

3.3.5. Diseño de las políticas de crédito

Para formular políticas de acuerdo con el propósito de la empresa y los requerimientos de cada departamento. Los aspectos de estas estrategias son:

- **Tiempo**

Esta política indica el tiempo máximo concedido a los clientes. Puede y debe ajustarse frecuentemente a las condiciones financieras del área geográfica.

- **Plazos**

En la determinación de los plazos máximos y mínimos debe examinarse cuidadosamente lo siguiente:

- Los plazos que otorguen otras empresas similares.
- La inversión que se requiere en las cuentas por cobrar.
- Los recursos de financiamiento disponibles y el costo de capital.
- La determinación del porcentaje de crédito que podrán financiar los proveedores.
- Los ciclos de duración de los productos.

- **Descuento por pronto pago**

Para establecer esta política, se fija un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como un incentivo para pagar antes del vencimiento de la cuenta por cobrar, y que a la vez sea conveniente para la empresa. Por ejemplo, si la empresa ha usado recursos como financiamiento con costo, el descuento que ofrezca a los clientes debe ser menor que lo que la empresa paga por sus pasivos.

- **Descuento por volumen**

Estos descuentos se establecen para incrementar el volumen de las ventas, y aunque se reduce el margen de utilidad, es necesario cuidar que exista utilidad para la empresa.

- **Descuentos en determinados artículos**

Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas de artículos que tienen poca demanda o que son de menor calidad. También pueden aplicarse a algunos artículos que son de consumo complementario y que sirven como gancho para que el cliente consuma otros artículos al mismo tiempo.

- **Compra mínima**

Para que la empresa obtenga utilidades, cada operación que se realice debe incluir una utilidad, dado que los procesos de facturación, el surtido, el manejo de cuentas, etc., representan gastos, por lo cual en muchos casos se establece una cantidad mínima de compra a crédito que cubra los gastos de administración del crédito.

- **Investigación de crédito**

Como una medida de seguridad es necesario que todas las solicitudes deban investigarse de acuerdo con un procedimiento aprobado: mediante instituciones o agencias de investigación autorizadas o directamente por la empresa. Es conveniente que en la investigación se confirme el nombre del solicitante con la cédula del registro federal de causantes preferentemente.

- **Intereses moratorios**

Se tendrá en cuenta lo que hacen los otros negocios que se dedican a vender artículos similares, debido a que en ocasiones acarrear problemas por conflictos con los clientes. A veces es recomendable que estos intereses moratorios solo se carguen en cuentas que han pasado al proceso judicial.

- **Crédito comercial**

Esta política se establece de acuerdo con la experiencia de ventas que se ha hecho con el cliente, así como el importe de las ventas, para de ahí determinarse si se otorgan 30, 45 o 60 días para que el cliente pague.

- **Ofertas**

Las ofertas constituyen un precio especial que se da a los artículos por la compra hecha en una temporada en la que tengan poca demanda, o para desplazar lo más rápidamente el producto, o quizá como estrategia de introducción en el mercado de un producto nuevo.

- **Visita a clientes**

Estas visitas son necesarias, en algunos casos, para conocer al cliente, en aspectos como son sistemas de su venta, su exacta ubicación, el trato que da a su clientela, las personas que la administran y todo aquello que ayude a conocer al solicitante de crédito.

- **Crédito inicial**

Se refiere al crédito otorgado en las cuentas nuevas, generalmente se establece con base en los resultados de la investigación, actualmente por el flujo de efectivo que tenga el cliente.

- **Bonificaciones**

Las bonificaciones pueden concederse a los clientes, pero siempre en casos excepcionales con la autorización de la gerencia, quien debe hacer un análisis financiero para conocer el porcentaje que no le producirá pérdidas a la empresa.

Ampliaciones de crédito

Los aumentos se establecerán de acuerdo con la forma de pago de los clientes, que permitirán definir los nuevos plazos para los créditos adicionales, así como los porcentajes de crédito que puedan otorgarse, siempre asegurándose que el cliente pagará.

- **Disminuciones**

El crédito de los clientes se disminuirá proporcionalmente, en las situaciones que no liquiden sus adeudos en forma oportuna o si se tiene conocimiento de que la solvencia económica del cliente ha disminuido, o que puede tener problemas en el funcionamiento como empresa que ponga en riesgo para pagar sus deudas.

- **Cancelaciones**

El crédito podrá cancelarse a los clientes cuando, después de haberseles disminuido en una o más ocasiones, sigan incumpliendo en tiempo y forma con sus obligaciones, o que muestren algún comportamiento poco confiable, por ejemplo, pagar con cheques sin fondos.

- **Reconsideraciones**

El crédito se podrá reconsiderar cuando el cliente pague su adeudo de manera satisfactoria y los informes comerciales también satisfagan ampliamente, es decir, que su comportamiento sea confiable para pagar sus adeudos. (cobranzas, 2010).

3.4. El riesgo crediticio

El análisis crediticio es la evaluación de la posición de un cliente respaldado por información completa y segura, así como la aplicación de técnicas de valoración para calcular el riesgo de ganancia. (Hernández, 2011).

3.4.1. Técnicas de análisis para la aceptación del crédito

Los elementos de toma de decisiones para evaluar el crédito de un cliente son los siguientes: (Hernández, 2011)

- En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación tanto de sus aspectos cuantitativos como cualitativos.
- Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma empresa como de las demás.
- Valorar la solvencia económica del solicitante, tratándose aquí de los ingresos del mismo.
- Evaluar la garantía en este caso el fiador solidario para contemplar si este puede cumplir con la deuda.
- Para medir el riesgo que se corre, el ejecutivo debe conocer, tratándose de una persona física especialmente, el tiempo de permanencia en su trabajo y en su domicilio.

3.4.2. Evaluación Crediticia

Entre los criterios que toma en cuenta una entidad financiera se encuentra el perfil completo del solicitante del crédito, plenamente identificado y que incluye su información de riesgo. Se incluye también el propósito de la solicitud, acotado por el tipo de producto ofrecido por la entidad financiera. El acceso a centrales de riesgo, por ejemplo, es clave para conocer el historial crediticio del solicitante y su verdadero nivel de riesgo. (Beláunde, 2016).

La evaluación es la principal herramienta para saber la probabilidad de que el cliente pueda cumplir con la obligación con información generada por las referencias tanto como por las distintas centrales de riesgo.

3.5. Cartera de crédito

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho(s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto. (Rubí, 2013).

Esta operación financiera nos permite registrar los créditos otorgados, los saldos más los intereses devengados no cobrados.

3.5.1. Importancia en el análisis de la cartera de crédito.

Quien está a cargo de la administración de negocios sabe que la persona que estará al frente de las cuentas por cobrar debe ser firme y amable, con mucho tacto para evitar que llegue a ser desagradable para el cliente.

Esta persona debe llevar todo en orden: cuánto debe cada cliente, tener archivada la documentación, de modo que puedas revisar validando los importes pendientes contra los soportes documentales, también deberás estar pendiente de los ingresos diarios a bancos por estos conceptos y ver que se estén actualizando diariamente los expedientes. (Castro, 2014).

Es necesario analizar y detallar las debilidades que pueda presentar la cartera de crédito para evitar recaer en impagos y en cartera morosa, de esta manera minimizar los riesgos.

Las cuentas atrasadas y clientes morosos suelen ser el dolor de cabeza de muchos negocios, para prevenir esto desde un principio se deberá vender de contado a todo cliente nuevo, lo que nos permite medir su capacidad de pago y conocer su frecuencia de compra, que se entiende como el tiempo que tarda en volver a requerir de tus productos o servicios, de esa forma estarás conociendo a tu cliente y cuando te solicite su línea de crédito, ya tendrás una base para saber hasta por cuánto venderle a crédito y por cuántos días en base a su frecuencia de compras, combinada con las necesidades de tu giro.

3.6. Gestión de cobro

Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. (Castro, 2014);

Este conjunto de operaciones se realiza para cancelar una obligación contraída con un tercero, la obligación puede estar representada como una deuda a pagar o mediante un documento que avale dicha acción.

3.6.1. Principios generales de la cobranza

La recuperación de la cartera de créditos depende mayormente de la experiencia de los clientes durante el proceso de seguimiento por parte de las empresas.

En estas circunstancias es de vital importancia darle cumplimiento a una serie de principios los cuales podremos describir algunos a continuación:

La gestión de cobro deberá siempre ser planeada no improvisada, esto teniendo en cuenta que las empresas dedicadas a los financiamientos deben contar con un manual de procedimientos para la realización de cobros, este mismo no se puede poner en práctica sin antes haber evaluado las circunstancias en las cuales se están presentando las dificultades o fallas por parte del cliente y así planear por medio de estos procedimientos como realizar dichos cobros.

Otro principio podría ser que toda gestión de cobranza debe generar una venta dado que se estaría recuperando un efectivo que salió de la empresa con la finalidad de ser recuperado a un determinado plazo, por ende, sería una venta.

Con la ayuda de un manual de procedimientos para realizar este proceso de cobranza se podrá realizar esta gestión con mayor profesionalismo, aprender a manejar las distintas circunstancias con toda la seriedad e importancia que corresponda siendo este un principio indispensable que permita conocer el actuar y trabajar de cada empresa.

Que el ejecutivo de cobro tenga que dar cierta perspectiva de seriedad por la empresa no quiere decir que este no pueda tener consideraciones, mostrarse amable y comprensivo siempre mostrando la firmeza y cumpliendo con los procedimientos establecidos para la recuperación.

Otro principio esencial para mejorar la efectividad de los procesos de cobro es la realización de métodos para recordar e incentivar a los clientes para que realicen sus pagos en tiempo y forma como se haya establecido en los acuerdos o contratos (Castro, 2014).

3.6.2. Diversos tipos de políticas de crédito

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

Una efectiva labor de cobranza está relacionada con una efectiva política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación. (UNIVIA, 2016).

1. Políticas restrictivas.

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar.

2. Políticas Liberales.

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas.

3. Políticas racionales.

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general.

3.6.3. Cobranza efectiva

Una buena gestión de cobro se puede definir bajo los siguientes aspectos:

1. Actitud ante la gestión que se va a realizar y la empresa que está representando.

Una actitud positiva siempre no solo frente a los clientes si no también frente a la organización o actividad que está representando.

2. Organización interna.

Incluye la preparación que debe tener el ejecutivo en cuanto a la gestión que va a realizar, así como el conocer la empresa para la cual trabaja el entorno en el que se desarrolla y su capacidad se trabajar organizadamente.

3. Percepción del cliente.

Este influye mucho en lo que es la recuperación y el evitar altos índices de morosidad a medida que el cliente pueda percibir que el ejecutivo tanto como la empresa monitorean constantemente las cuentas.

4. Comunicación como herramienta de persuasión en la gestión de cobros.

Sabemos que el tener una buena comunicación y más que eso el crear vínculos mediante canales apropiados de comunicación, el ayudar a los clientes a superar situaciones difíciles y el hecho de crear arreglos para poder recuperar su crédito, genera la confianza, de esta manera el gestor de cobro se convierte en un apoyo para el cliente.

5. Seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas.

Esto para hacer conciencia de lo importante que es medir y evaluar sobre cada una de las acciones monitoreando siempre las respuestas que los clientes puedan tener ante las acciones generadas por la empresa.

3.6.4. Funciones y responsabilidades del ejecutivo de cobranza

El ejecutivo de cobranza debe tener en cuenta que el éxito de su gestión depende de que logre una cobranza puntual.

1. Él ejecutivo deberá evitar que los clientes se retrasen con alguna de las cuotas esta será la clave para que el nivel de morosidad sea bajo y el porcentaje de eficiencia en cuanto a cobranza sea alto.
2. Debe desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin perder al cliente.
3. No debe aplicar tratamientos generales. Cada cliente es un caso especial por lo tanto requiere analizar las circunstancias de cada uno así mismo las actividades a realizar para recuperar el crédito. (UNIVIA, 2016).

El cobrador debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarla además de poseer las siguientes cualidades: honestidad, responsabilidad, integridad, creatividad, iniciativa, paciencia entre otros.

El éxito de la cobranza depende del cobrador al desarrollar sistemas para el cobro de las mismas. Un sistema efectivo que incluya procedimientos de seguimiento de las cuentas en gestión.

3.6.5. Tipos de cobranza

1. Cobranza Administrativa

Este tipo de cobranza se origina cuando los créditos se encuentran en la etapa inicial del atraso o mora (regularmente se da dentro del plazo de 1 a 50 Días de atraso o mora) por lo general esta cobranza es manejada por un departamento interno de la empresa, en esta etapa se busca llegar a un acuerdo entre el área administrativa y el moroso. (Castro, 2014)

2. Cobranza Extrajudicial

Son todas las herramientas que tiene una empresa para recuperar su dinero sin ir a juicio, es decir, sin iniciar una demanda en contra del deudor. Pueden realizarse llamados telefónicos, enviar cartas o visitar al deudor en su casa o trabajo. En cualquiera de los 3 casos, el fin es informar a la persona morosa que tiene una deuda y lograr que se pague.

Es importante señalar que no se puede afectar la funcionalidad normal del hogar o del trabajo del deudor. Aquí hay que aclarar que sí se puede cobrar en la casa o en el trabajo, siempre y cuando no se afecte su relación laboral o de familia.

3. Cobranza Judicial

Es la última opción que usan las empresas para recuperar su dinero. No existe un plazo exacto, pero en general la Cobranza Judicial comienza a los 90 días que se venció el plazo de la deuda. La cobranza judicial inicia cuando la empresa realiza una demanda al deudor al pasar el límite de plazo razonable de la deuda y por lo tanto acude a tribunales para iniciar un juicio en contra de la persona morosa.

Si el pago de los intereses moratorios y el principal es cancelado después de esta etapa, todas las acciones judiciales que existían en contra del deudor desaparecen, pero si no pagó puede haber consecuencias graves para el deudor.

Cabe señalar que los gastos procesales de la demanda y el honorario para el abogado que tomó el caso, corren por cuenta del deudor.

3.7. La Morosidad

La morosidad es aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación. (Pedrosa, 2016).

Es el incumplimiento en el pago de una deuda u obligación vencida y que ha sido contraída por una persona natural (física) o jurídica. A la persona que incumple o adeuda se le conoce como moroso, y puede hacer de la morosidad una práctica. Para determinarla es necesario que existan documentos contractuales que especifiquen las condiciones y fechas de pago.

Es importante conocer las razones que llevan a la morosidad porque se puede presentar por causas voluntarias o involuntarias.

1. Por causas involuntarias

- Falta de liquidez o dinero por parte del cliente para la cancelación de la deuda.
- Cuando el cliente tiene deudas por cobrar y se enfrenta a la morosidad de sus propios clientes, esto puede convertirlo también en moroso.
- Olvido de la fecha de pago o extravío de la factura.

2. Por causas voluntarias

- Negación del cliente a pagar la factura porque se siente ofendido por el cobro y quiere penalizar a la empresa.
- Insatisfacción con el servicio o producto que ha recibido.
- Como estrategia para generar intereses con el dinero adeudado.

3. Formas de resolver la Morosidad

Para vencer la morosidad se pueden poner en práctica distintas técnicas, algunas más complicadas que otras. Algunas de ellas son:

- Un recordatorio, que puede utilizarse para recordar al cliente que se ha vencido el plazo para pagar. Muchas veces esto es suficiente.
- Utilizar un aval o fiador, al cual se recurrirá en caso de que el cliente no pueda pagar.
- Recurrir al factoring, que consiste en la obtención de un financiamiento para generar liquidez y adelantar el cobro de un servicio.
- Emplear un seguro de crédito, con el cual la compañía se puede proteger ante posibles impagos.

3.7.1. Cálculo de la Morosidad

El cálculo se trata de dividir la cantidad de créditos u otras obligaciones que no se han devuelto en su fecha de vencimiento (o morosos) entre la cantidad total que posee la organización o entidad a la que se le debe el dinero. (Numdea, 2020).

Su cálculo se define mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de Morosidad} = \frac{\text{créditos no pagados}}{\text{total de créditos}}$$

El resultado se puede interpretar siguiendo criterios predefinidos o de acuerdo a la experiencia y registros históricos de la empresa. Su lectura da una idea de la proporción o porcentaje de deudas por cobrar que tiene una organización. Lo cual puede afectar su liquidez. Por otra parte, el hecho de que un crédito se enfrente a la morosidad, va a provocar que no se devenguen intereses. Todo ello tendrá un efecto negativo en la cuenta de resultados, obligando a tomar provisiones que permitan solventar el impago.

IV. SUPUESTO

4.1. Supuesto de investigación

Con una correcta aplicación de las políticas de crédito y cobranza, disminuirán los créditos en mora en el Supermercado Las Segovias S, A. del departamento de Estelí.

4.2. Matriz de categorías y subcategorías

Cuestión de Investigación	Propósito específico	Categoría	Definición conceptual	Subcategorías	Ejes de análisis	Fuentes de Información	Técnicas de recolección de información
¿Cuáles son las políticas de crédito y cobranza que aplica en Supermercado Las Segovias?	Describir las políticas de crédito y cobranza que aplica Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí.	Políticas de crédito	Las políticas de crédito son los lineamientos técnicos de los que dispone el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. (Mairena, 2019)	Procesos para el otorgamiento de un crédito	Criterios generales de ejecución	Primarias: Gerente del área de crédito y cobranza Secundarias: Libros de crédito y cobranza	Entrevista Revisión documental Guía de observación
				Tipos de políticas aplicables	Políticas normales		
					Políticas restrictivas		
					Políticas Flexibles		
				Índices y criterios para la evaluación de los créditos	Historial crediticio		
					Análisis del comportamiento de pago		
Cálculo de la capacidad de pago							

Cuestión de Investigación	Propósito específico	Categoría	Definición conceptual	Subcategorías	Ejes de análisis	Fuentes de Información	Técnicas de recolección de información
				Requisitos para la aprobación de un crédito	Carácter Colateral Capital Capacidad de pago Comportamiento de pago		
		Políticas de cobranza		Proceso de recuperación de cartera	Lineamientos principales establecidos para la recuperación de cartera		
				Etapas de la cobranza	Cobranza Administrativa Cobranza Extrajudicial Cobranza judicial		
¿Cómo inciden la correcta	Analizar el efecto de la	Gestión de riesgo	La gestión del riesgo de crédito tiene como	Indicadores para la	Rotación de cartera	Primarias: Gerente del	Entrevista Revisión

Cuestión de Investigación	Propósito específico	Categoría	Definición conceptual	Subcategorías	Ejes de análisis	Fuentes de Información	Técnicas de recolección de información
aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias?	falta de utilización y actualización de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A.	Crediticio	objetivo básico preservar la solidez financiera y patrimonial de una entidad financiera de forma acorde con sus decisiones estratégicas en cuanto a metas de crecimiento y rentabilidad. (Crédito, 2019)	evaluación de cartera	Nivel de ventas al crédito	área de crédito y cobranza Secundarias: Libros de crédito y cobranza	documental Guía de observación
					Cartera vencida a 0-30 días		
					Cartera vencida a 31-60 días		
					Cartera vencida a 61-90		
					Cartera vencida a 91-180		
					Cartera vencida > 180 días		
		Cartera de Crédito	Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho(s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto. (Rubí, 2013).	Clasificación de cartera	Cartera en mora		
¿Cómo ayudaría la implementación	Proponer un manual de crédito y	Manual de crédito y	Documento que contiene procedimientos y	Identificación de los objetivos por alcanzar.	Objetivos Misión Visión	Primarias: Gerente del área de	Entrevista Revisión documental

Cuestión de Investigación	Propósito específico	Categoría	Definición conceptual	Subcategorías	Ejes de análisis	Fuentes de Información	Técnicas de recolección de información
de un manual de crédito y cobranza para controlar y reglamentar los procesos que se realizan en el área de crédito del Súper Las Segovias?	cobranza aplicable en el Súper Las Segovias, S.A. para controlar y reglamentar los procesos que se realizan en el área de crédito.	cobranza	políticas que se debe considerar en la colocación de recursos, para mantener una adecuada Gestión de Crédito. (cobranzas, 2010)	<p>Lineamientos para establecer las políticas de crédito</p> <p>Lineamientos para establecer las políticas de cobranza</p>	<p>Formatos para clientes y empresas</p> <p>Requisitos para la aprobación del crédito</p> <p>Límites para el otorgamiento</p> <p>Tasa de interés</p> <p>Comisiones</p> <p>Convenios</p> <p>Plazos</p> <p>Parámetros de aceptación</p> <p>Estrategias para la recuperación de los créditos</p> <p>Gastos por cobro judicial</p>	<p>crédito y cobranza</p> <p>Secundarias: Libros de crédito y cobranza</p>	Guía de observación

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de investigación

El tipo de Investigación que se utiliza en el desarrollo del problema objeto de estudio, se ubicó dentro de los parámetros de una investigación aplicada, con enfoque cualitativo, debido a que se realiza por medio de métodos de recolección de datos sin medición numérica, puesto que se pretende determinar la Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A, con eficiencia y validez en los resultados de la investigación.

5.2. Tipo de estudio

Es un estudio correlacional puesto que se pretende relacionar las políticas de créditos y cobranza en el proceso de colocación y de qué manera inciden en la recuperación de cartera estableciendo estrategias para su futura recuperación.

5.2.1. Según el tiempo de ocurrencia

Según el tiempo de ocurrencia de los hechos, es un estudio de tipo prospectivo, debido a que la información necesaria para la evaluación de la Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A se ha ido registrando durante el periodo de enero a junio el año 2020.

5.2.2. Según periodo y secuencia de estudio

Según el período y secuencia, la investigación realizada en Supermercado las Segovias es de carácter transversal porque es un estudio de diferentes variables simultáneas, como son una correcta aplicación de la política de crédito y cobranza para reducir el riesgo de una cartera de crédito en mora.

5.2.3. Según el análisis y alcance de los resultados

Es un estudio explicativo, ya que está dirigido a responder las causas que dan origen a las dificultades que se presentan respecto al incremento de la cartera en mora en el área de crédito y cobranza del Super las Segovias y se centra en explicar el cumplimiento eficaz de las políticas que se deben aplicar para una elaboración eficiente de un perfil óptimo de un prospecto de cliente y las estrategias correctas para evitar una cartera en mora.

Según su naturaleza, profundidad y alcance del propósito de la tesis, será de tipo descriptivo ya que utilizamos técnicas y metodologías para la recolección de datos que nos ayudaran a lograr nuestro objetivo presente en esta investigación.

5.3. Universo, muestra y unidad de análisis.

5.3.1. Universo y Población

El universo del estudio de caso que determina el interés de la investigación es el supermercado las Segovias en Estelí.

5.3.2. Muestra

Se seleccionó el departamento de crédito y cobranza en las que se encuentra el responsable del área de cartera y el gerente encargado del área comercial de dicha empresa. Se ha elegido tal muestra para determinar si la entidad posee los recursos y condiciones necesarias para el análisis previsto.

5.3.2.1. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado durante la investigación es el muestreo no probabilístico en donde los sujetos son seleccionados siguiendo determinados criterios y estos no tienen la misma probabilidad de ser elegidos entre ellos, los criterios que se consideró para seleccionar la muestra fue casual o incidental debido a que se seleccionó directa e intencionadamente considerando el fácil acceso a la información y el interés por parte de la institución de conocer cuál es la incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A.

5.3.2.2. Criterios de selección de la muestra

Para la selección de la muestra se hizo una selección incidental, debido a que las personas fueron seleccionadas porque están directamente involucrados con el tema de estudio, eligiéndose de esta manera el área de cartera y cobro.

Se establecieron los siguientes criterios de selección de la muestra:

- Acceso a la información necesaria para la investigación
- Interés por parte de la empresa en los resultados del estudio

5.3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis son los informantes claves para la investigación, quienes darán información real y adecuada para el desarrollo y aplicación de los instrumentos diseñados. Entre ellos se mencionan:

- Gerente General de Supermercado Las Segovias
- Responsable de Cartera y Cobro

5.4. Método y técnicas de recolección de datos.

5.4.1. Entrevista

Este método será aplicado a la gerente general de la empresa y el responsable del área de crédito y cobro, esto para obtener datos más precisos sobre la problemática que se está investigando, considerando este método como uno de los más eficientes para obtener información, ya que las personas a las que se entrevistara poseen los conocimientos amplios sobre el funcionamiento de esta área, así mismo nosotras poder informarnos ampliamente sobre el manejo del área mediante una entrevista estructurada y completa. (Ver anexo. N° 4 y anexo. N° 5).

5.4.2. Guías de observación documental

Se emplearán dos formatos de guías de observación, se realizará una observación directa por parte de los investigadores.

- La primera guía de observación está dirigida a la verificación de los documentos y registros de la información necesarios para la buena gestión y análisis de la cartera de crédito. (Ver anexo. N° 6)
- La segunda ficha de observación se concentra en la evaluación del sistema o programa con el cual trabaja dicha empresa para poder conocer la forma en la que se clasifican los créditos y el nivel de morosidad real que existe en cuanto a la cartera de crédito. (Ver anexo. N° 7)

5.5. Etapas de la investigación

5.5.1. Investigación Documental

Para recopilar información teórica en esta investigación, se procedió a visitar la biblioteca de la universidad, libros digitales, internet y otras fuentes de información, para poder abordar todos los puntos que se habían planteado en el bosquejo, seguido de esto, se planteó una serie de objetivos y todo lo relacionado con el planteamiento del problema. Para sustentar la información además se buscó la existencia de documentos similares o que abordaran la temática a investigar, y de esta manera lograr darles respuesta a los objetivos planteados.

5.5.2. Elaboración de instrumentos

Una vez definido el tema de investigación y los objetivos propuestos, se procedió a elaborar los instrumentos utilizados para darle respuestas a esta investigación, de esta manera poder darles cumplimiento a los objetivos plantados, se elaboró una entrevista, guía de revisión documental, se planificó un grupo focal para la posterior aplicación de las políticas de colocación de créditos aquí establecidas.

5.5.3. Trabajo de campo

Una vez elaborados los instrumentos para obtener la información necesaria, serán aplicados a la gerente general de la empresa y al gerente general del área de crédito de la misma además de la entrevista, guía de observación, seleccionados para dar salida a los objetivos planteados en la investigación y así determinar la incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de la cartera en supermercado las Segovia, Estelí. Los instrumentos de investigación están elaborados en base a los objetivos planteados, los cuales deben estar claros, respecto a la población y muestra objeto de estudio. Una vez aplicada los instrumentos de investigación se procederá al procesamiento de la información obtenida y obtener los resultados deseados en el proceso de la investigación.

5.5.4. Elaboración del documento final

En esta etapa se encuentran contenidos los análisis de los resultados de la investigación obtenidos a través del trabajo de campo realizado en la etapa anterior, así mismo sus respectivas conclusiones y recomendaciones de la situación encontrada en el Supermercado Las Segovias S.A.

VI. RESULTADOS

En este capítulo se van a desarrollar los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos como la entrevista y guías de observación, las cuales fueron dirigidas al gerente general y al gestor de cobro del Súper Las Segovias S.A. de la Ciudad de Estelí, con el fin de darle salida a los objetivos planteados en esta investigación.

6.1. Políticas de crédito y cobranza que aplica Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí

Para el cumplimiento de este objetivo fue necesaria la realización de entrevistas dirigidas a la gerente general y el responsable del área de crédito y cobranza, así mismo se realizó una guía de observación y revisión documental.

6.1.1. Políticas de crédito

6.1.1.1. Políticas aplicables a las empresas

Al consultar si conocían cuales eran las políticas de crédito y cobranza solo se pudieron identificar las siguientes políticas aplicables a las empresas:

Políticas de crédito aplicadas a las empresas.

- Los colaboradores para poder hacer efectivo su crédito deben presentar la orden de compra firmada y sellada por la institución que lo solicité.

Ilustración 2. Políticas aplicadas a las empresas.

Fuente: (Gontol, 2020), Elaborado por: Fuente propia

SUSESA no cobra el 3 % de intereses por los créditos otorgados a las empresas como una forma de atraerlas, ya que estas empresas compran productos por un monto mayor de C\$2,000 córdobas, lo que representa un beneficio para el supermercado. Hay que mencionar que la solicitud utilizada para otorgar crédito a las empresas es el mismo que se les facilita a los clientes, a excepción que se les pide a las empresas el número Ruc, matrícula de registro del contribuyente, carta de solicitud de crédito y razón social.

Entre las empresas que trabajan con el Súper Las Segovias se pueden mencionar, UCATSE, Tabacalera Olivas, Drew State, Tabacalera Fernández, PROCENICSA, Tabacalera Scandinavia, Estelimar, FAREM-Estelí, Tabacalera Perdomo, Alcaldía, ECOSE, Hacienda de Don Ernesto, El Fumador, Casa materna, entre otras. Las facturas de las empresas se mantienen organizadas en una carpeta, divididas por nombres y se

guarda cada factura con su orden de compra, si estas no están con una orden de compra firmada y sellada no se acepta.

Según (Escorcía, 2020) expresó que: “Todas las empresas deben traer su orden de compra para evitar que el que venga a comprar, pueda llevar más de lo que se solicita, esto se adjunta a la orden de compra y se añade una factura detallada, por medio de esto viene el agente y firma”.

En cuanto a lo anterior, es una política que favorece a la empresa ya que, en caso de un reclamo, se puede buscar en la carpeta y se ingresa al sistema para buscar el nombre de la empresa, luego se busca en el modo análisis para ver que llevó este cliente y ya se puede verificar en la factura detallada si la transacción se realizó de la manera correcta.

6.1.1.2. Políticas aplicables a las personas naturales

Políticas aplicables a personas naturales

Aplicación del 3% de interés sobre el saldo otorgado

Aplicar el 2% mensual sobre saldo en mora.

Los clientes que cancelen con tarjeta podrán hacer uso de su crédito por un mínimo de 50 córdobas y solo se le cobrara el 2.5% de intereses al momento de cancelar el crédito.

Solo podrán efectuar retiros personas mayores de 18 años de edad con su debida cédula de identidad.

No se otorga crédito sobre saldos no cancelados

El solicitante debe presentar un fiador para cumplir uno de los requisitos indispensable del crédito. (El conyugue no puede servir de fiador).

La cantidad de recursos a prestar no debe ser mayor a los ingresos del solicitante ni del fiador.

Se otorgan 10 días de gracia a los clientes ante cualquier eventualidad por esto la mora deberá aplicarse a partir de los 40 días calendario.

Un cliente activo puede servir de fiador de un nuevo solicitante.

Solo pueden ser beneficiarios del crédito 2 personas, las cuales deben ser mayores de 18 años.

Las referencias del solicitante no pueden ser familiares cercanos

Ilustración 3. Políticas aplicables a las personas naturales

Fuente: (Gontol, 2020), Elaborado por: Fuente propia

De acuerdo a las políticas de crédito, todos los solicitantes deben de cumplir con los requisitos y los documentos necesarios para poder acceder al crédito, sin embargo esta regla es omitida cuando uno de los socios refiere al cliente y se dispone a ser fiador del solicitante, por lo que no se piden todos los documentos y se aprueba el crédito sin pasar por el proceso de inspección, cabe señalar que si el cliente queda mal, el socio responsable deberá pagar el principal más los intereses generados en el periodo de impago.

Es comprensible que se realicen este tipo de incumplimiento de las políticas cuando los clientes son conocidos o recomendados por los integrantes de la sociedad, sin embargo, se debería de seguir el protocolo para evitar que los socios estén asumiendo deudas que se podrían evitar respetando las políticas que se establecen con el fin de evitar los riesgos de la pérdida de estas cuentas y no disminuir las ganancias de los accionistas.

Después de la aplicación de la entrevista al responsable de crédito y cobranza, se pudo conocer que las políticas del Súper Las Segovias S.A. en su mayoría son flexibles, especialmente con el pago de los intereses ya que suelen no cobrarlos si el cliente notifica que su incumplimiento de pago fue por una causa mayor.

El responsable del área de crédito y cobranza señaló que “Podemos perdonar la mora si el retraso fue por una muerte, un accidente, enfermedad, etc., si fallece uno de nuestros buenos clientes se le regala una corona de flores, se le ayuda con los gastos para la vela y se le puede perdonar la deuda si ninguno de los familiares puede pagarla”. (Escorcía, 2020).

Lo ante señalado sugiere que El Súper Las Segovias cuenta con políticas flexibles en su mayoría, por otro lado, se pudo analizar que una de las políticas que aplican con rigidez es que todo solicitante debe tener un trabajo fijo y que debe contar con un fiador.

6.1.1.3. Funcionarios autorizados para implementar políticas en la empresa

Según la gerente general del supermercado las Segovias, (Gontol, 2020), la junta directiva se compone por 5 integrantes, los cuales se cambian cada dos años.

1. Entre las funciones del presidente de la junta directiva están:

- Convocar a las sesiones de la junta directiva y a la junta general de accionistas de acuerdo a lo estipulado en las escrituras de la constitución social.
- Presidir las sesiones de la junta directiva y la junta general de los accionistas.
- Firmar con el secretario, las actas de las sesiones de la junta directiva y los títulos provisionales y definitivos de las acciones.
- Ejercer todas las funciones concernientes a su cargo que se establezca en la escritura de constitución social, los estatutos que señalen la junta directiva, la junta general de accionistas y la ley.

2. Funciones del vicepresidente de la junta directiva:

- Sustituir las funciones del presidente o secretario, además ejercerá las señaladas por la junta directiva, la junta general de accionistas y la ley.

3. Funciones del secretario de la junta directiva:

- Ser órgano de comunicación de la junta directiva y la junta general de accionistas.
- Llevar el libro de actas de la sociedad
- Llevar el libro de accionistas de la sociedad
- Mantener el orden y custodiar todos los documentos e información que deban ser introducidos al conocimiento de la junta directiva y de la junta general de accionistas.
- Informar a la junta directiva de las inscripciones de acciones que se efectúen.
- Suscribir los títulos provisionales o definitivos de las acciones junto con el presidente.
- Ejercer todas las demás funciones que le señalen la escritura de constitución social, los estatutos, la junta directiva o la junta general de accionistas.

4. Funciones del vigilante:

- Comparar en cualquier tiempo los libros, cajas valores y cartera de la sociedad.

- Velar por la buena marcha de los negocios y operaciones que se lleven de acuerdo con el contrato social, estatutos y resoluciones de junta directiva y de la junta general de accionistas.
- Hacer arqueos y comprobación de caja
- Revisar los balances y estados mensuales
- Cuidar de la buena inversión de los fondos
- Asistir a las juntas generales de accionistas en sus sesiones ordinarias y extraordinarias cuando fuere citado, dado los informes necesarios y haciendo las observaciones que crea necesario.

5. Funciones del vocal:

Sustituye a cualquiera de los miembros en caso de que falle alguno de ellos. (Gontol, 2020).

6.1.1.4. Esquema de la junta directiva

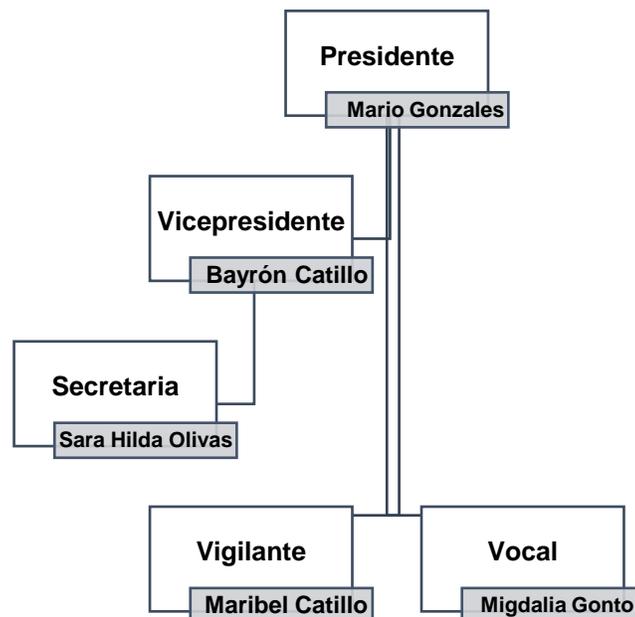


Ilustración 4. Esquema de la junta directiva

Fuente: (Gontol, 2020), Elaborado por: Fuente propia

En caso que se quiera modificar o implementar una nueva política este deberá emitir una carta dirigida al presidente de la junta directiva donde se establecerá la fecha, que tema se va a tratar en la reunión y luego se hace la invitación a los demás miembros de la junta directiva quienes pueden invitar a un responsable de área como el contador o el gerente de cartera y cobro, esto en dependencia de los temas que se van a abarcar en la reunión,

después de una semana se reúne la junta directiva para discutir los cambios. En el siguiente flujograma se representa las tareas por orden de ejecución.

6.1.1.5. Proceso para la modificación o implementación de las políticas de crédito y cobranza

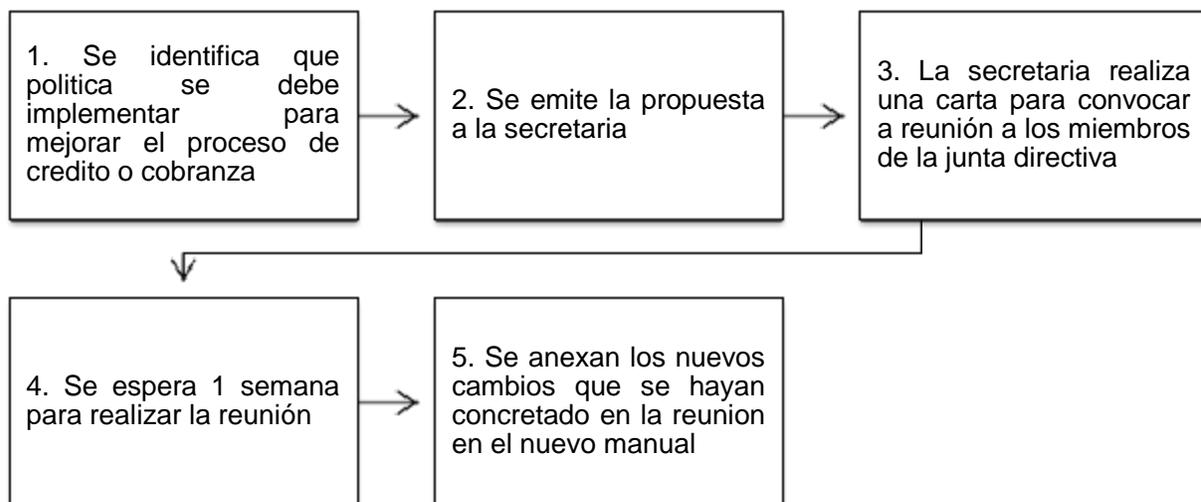


Ilustración 5. Proceso para la modificación o implementación de las políticas de crédito y cobranza

Fuente: (Escorcía, 2020), Elaborado por: Fuente propia

Las políticas actuales fueron definidas en base a la experiencia de los participantes de la junta directiva y no conforme a algún manual de políticas existentes ni con una referencia legal definida.

La última modificación realizada a las políticas fue en el año 2019 ante lo cual se manifestó que “Se modificó porque la gente venía a llevar y a abonar, el problema era que no se estaba pagando, solo abonaban, porque ellos creían que era como en el banco y en el banco funciona porque van ganando intereses, aquí no. Esa política no la incluyeron en el manual y la dicto uno de los socios” luego de eso decidimos quitarla porque se estaba elevando la mora” (Gontol, 2020).

De acuerdo a lo anterior se pudo conocer que las políticas para el otorgamiento del crédito pueden ser impuestas por cualquiera de los socios, aunque no esté designado en sus funciones y no se convoque a una reunión como se indica en el proceso para la modificación o implementación de las políticas, lo que puede generar cierta inconformidad con los responsables del área de cartera y cobro ya que no se respetan los procesos establecidos con anterioridad.

6.1.1.6. Procesos para el otorgamiento de un crédito

El cliente que desee acceder a un crédito en super las Segovias, deberá llenar la solicitud de crédito la cual consta de la siguiente información: monto solicitado, monto aprobado, datos generales del solicitante, datos generales del cónyugue, datos del fiador, referencias personales, nombre de las personas autorizada a retirar (beneficiarios), archivos adjuntos (carta salarial emitida por la empresa donde labora, colilla de INSS y copias de cédula tanto del solicitante, el fiador, las referencias y los beneficiarios. (Ver anexo N.º 8).

Después de llenar la solicitud se realiza una previa investigación del solicitante, la cual consta en los siguientes pasos:

1. Se llama a las referencias y confirmar si la información facilitada es real y confiable.
2. Se llama a la representante de recursos humanos de la empresa donde labora el cliente para constar con la recomendación de los mismos.

Luego de esto se revisa la documentación donde se verifica que esté debidamente completada. Posteriormente el responsable de cartera y cobro se dispone a realizar una visita para confirmar que la dirección domiciliar facilitada en la solicitud sea la correcta.

Una de las maneras de evaluar el comportamiento del cliente es a través de las referencias de las personas que viven cerca del domicilio de los clientes y preguntar a los negocios cercanos.

Valorado los puntos anteriores se procede a llamar al fiador para conocer si este está de acuerdo con el monto solicitado. Si el solicitante cumple con todos los requerimientos necesarios para acceder al crédito se le notifica por medio de una llamada telefónica, al igual si no cumplen con toda la documentación o las referencias no son del todo buenas, no pasa a ser valorado por el comité de crédito.

Después de toda la inspección de la solicitud, se dispone a realizarse la entrevista en presencia del solicitante, el fiador, la gerente general y responsable de crédito y cobranza, además de leer y firmar el convenio explicando las cláusulas del mismo. Se procede a elaborar el expediente de crédito en físico y se ingresa a la base de datos del sistema. (Ver Anexo N° 16)

Para dar seguimiento a los créditos se actualiza el sistema donde aparecen las fechas recientes de pago de los clientes. (Ver anexo N° 18).

Si es renovación de crédito se revisa el historial en el sistema y su comportamiento de pago durante el crédito anterior. En caso de que no sean renovados se llama a los clientes para motivarlos a que sigan con los créditos.

6.1.1.7. Flujograma de procesos del otorgamiento de crédito (AS-IS)

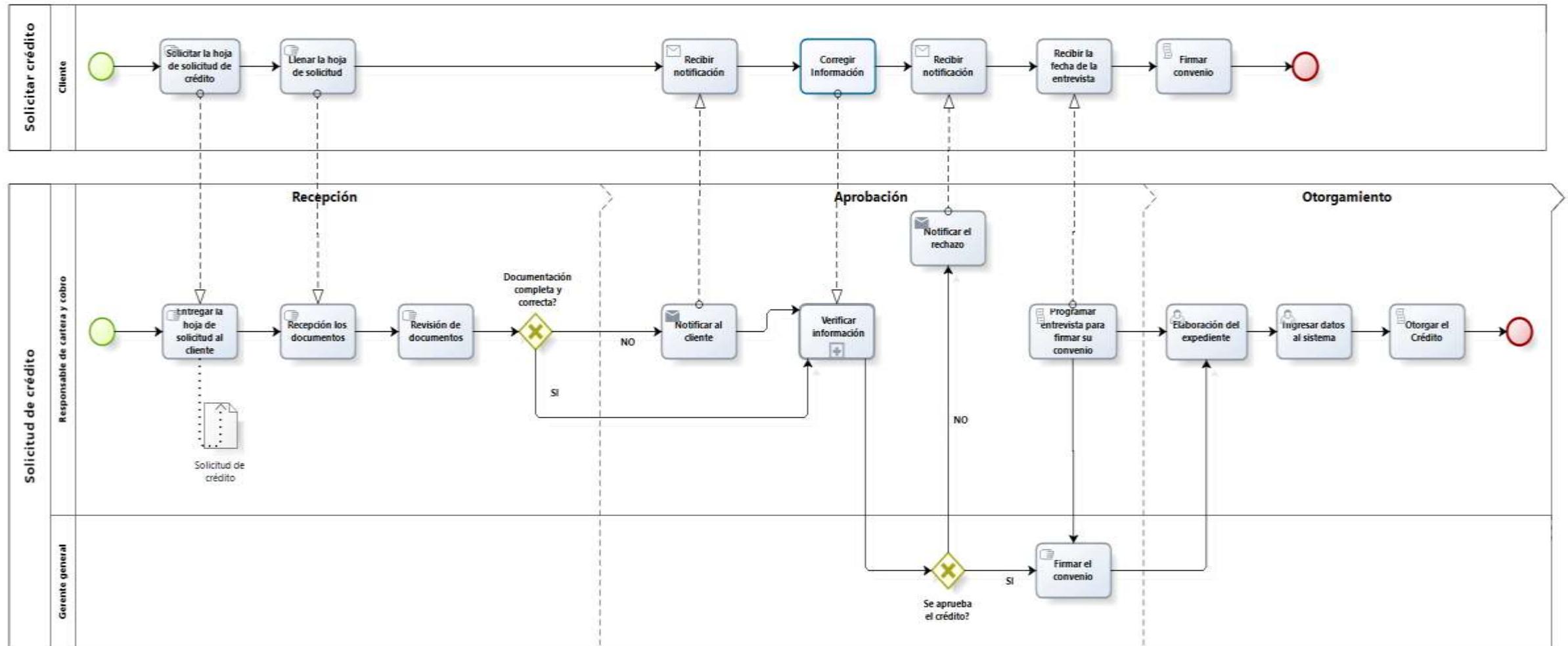


Ilustración 6. Flujograma de proceso AS-IS
Fuente: (Escorcia, 2020), Elaborado por: Fuente propia.

6.1.1.8. Sub proceso de Verificación para el otorgamiento de crédito

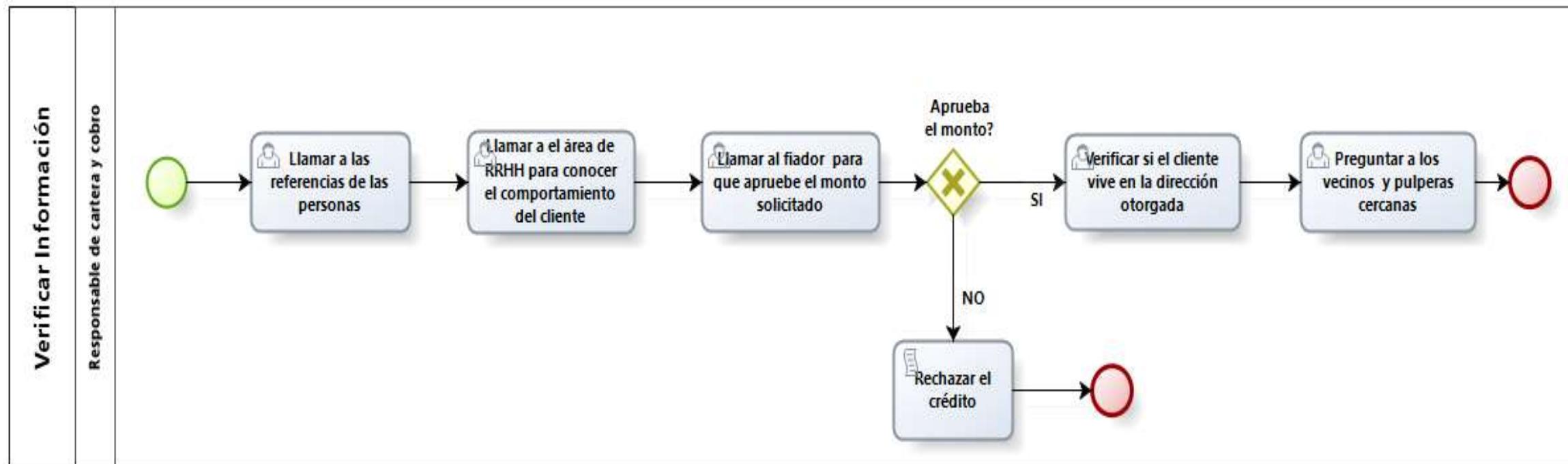


Ilustración 7. Sub proceso de Verificación
Fuente: (Escorcia, 2020) , Elaborado por: Fuente propia.

6.1.1.9. Índices y criterios para la evaluación de los créditos

Los criterios tomados en cuenta para la evaluación de los créditos según lo que refería el responsable de crédito y cobranza son los siguientes:

1. Carácter

- Análisis de las recomendaciones facilitadas por el solicitante
- Recomendaciones de los conocidos en su localidad
- Valoración de las recomendaciones recibidas por la empresa donde labora el cliente

2. Capacidad

- El salario devengado por el solicitante después de deducciones y la resta de sus deudas y obligaciones.

3. Capital

- Valoración del flujo de ingresos

4. Condiciones

- Tiempo de laborar en la empresa donde se desempeña.
- Historial crediticio del solicitante en el sistema del supermercado si ya había obtenido crédito con anterioridad.
- Verificación del domicilio y trabajo del solicitante.
- El salario devengado del fiador deberá ser mayor que el devengado por el solicitante.
- Evaluar otros gastos tales como, facturas de agua y servicio de energía eléctrica.

5. Colateral

- Fiador

Según la guía de observación realizada sobre los documentos específicamente los expedientes de crédito, se pudo constar de que no se cumplen ciertos criterios puesto que según lo observado en los expedientes se pudo verificar que los montos salariales del fiador eran menores que los del solicitante, siendo esta una acción de riesgo para la recuperación dado que una política como esta no está siendo cumplida como tal. Agregando también que los expedientes no adjuntan facturas de servicios básicos como agua y energía eléctrica o gastos que son necesarios reflejar para la evaluación de la capacidad de pago de los solicitantes.

La conveniencia se ve afectada cuando los créditos no son recuperados, de tal modo que la empresa no está generando ningún rendimiento al condonar los intereses para

recuperarlo, solo el principal del crédito, además de los gastos en papelería que se generan en el proceso de notificaciones de pago.

Se puede constatar que los créditos no se recuperan según lo esperado debido a que la garantía (fiador) que utiliza la empresa en su mayoría no cumple con los requisitos necesarios para hacer frente a las obligaciones que contraen.

En cuanto al seguimiento de los clientes, el responsable de área se encarga de llamar a los clientes y preguntar si se retiró, cual fue el motivo de no seguir con su renovación de crédito o si este canceló su crédito porque se sintió insatisfecho por el servicio, lo que ayuda mucho a detectar cuales son los aspectos de atención al cliente que se deben mejorar.

Entre las funciones que se realizan para el seguimiento de los clientes al crédito, el responsable de área revisa quienes han pagado el día anterior, cuántos de los clientes están al día con los pagos, cuántos de estos están cayendo en mora. Después de conocer la situación actual de la cartera se realiza el informe y se imprime la lista de clientes a los que se le debe ir a realizar la visita, siempre y cuando estos no hayan atendido a las llamadas o mensajes de notificación para que realicen el pago correspondiente a la fecha.

De acuerdo con el responsable de área nos comentó que “El sistema notifica quienes son los clientes a los que se les debe comunicar el retraso, no se van a visitar a todos los clientes, pero a los clientes que se les da más prioridad es a los clientes que salen con más días en mora”. (Escorcia, 2020).

6.1.2. Proceso de la cobranza

1. Cobranza Administrativa

Entre las tareas diarias del proceso de cobro se realizan las siguientes:

- Actualizar el sistema
- Notificar el retraso por mensaje o llamada
- Ir a visitar al cliente y entregar la notificación de cobro o estado de cuenta
- Se realiza un control de visitas,
- En caso de que el deudor no responda a ninguna de las notificaciones se procede a llamar al fiador.

2. Cobranza Extrajudicial

De acuerdo con los procesos para realizar la cobranza extrajudicial, se pudo conocer que el responsable de crédito debe intentar recuperar este préstamo por todas las vías descritas en las etapas de cobranza administrativa.

Las tareas ejecutadas en este proceso son:

- Visitar constantemente al cliente
- Si no se encuentra se deja la notificación con un familiar
- Se realizan 4 visitas como máximo
- Si el cliente no responde a las notificaciones, se procede a llamar al fiador

Si el fiador no da respuestas se hace una carta remitida por parte del supermercado y se le manda al cliente notificando que debe cancelar. En caso de no recibir ninguna respuesta se pasa la lista de morosos al abogado.

En la entrevista el responsable de crédito y cobranza nos explicaba que “En primera instancia se analiza porque el cliente no pago y si el cliente quiere pagar sin la mora, se le acepta para recuperar el capital, entonces, si no quiere pagar, aunque tenga la capacidad de hacerlo, pero se niega a hacerlo ya se le pasa a un abogado y él se encarga de realizar el cobro”. (Escorcia, 2020).

3. Cobranza judicial

Las tareas designadas en la cobranza extrajudicial son:

- Después de los 90 días le pasamos la lista al abogado
- Al abogado se le paga el 10 % sobre el monto de la deuda si la recupera, pero este monto lo paga el cliente.

“Si el cliente no paga el 10% al abogado de hecho que el Súper asume, porque esa es una realidad... y como no tienes más presión que solo el fiador, ahí va a quedar el papel que se comprometió..., por 1,000 córdobas por 1,500 córdobas no considero que podamos llamar al abogado, solo en caso de que se quiera recuperar un crédito de 5,000 córdobas para que valga la pena, pero por 500 pesos no recuperamos por vía judicial.” (Gontol, 2020)

En vista de esta situación antes descrita, se podría evitar proponiendo políticas de crédito que establezcan un monto mínimo ya que, al otorgar créditos menores a 2,000 córdobas, se generan más gastos por recuperación que ganancias.

6.1.2.1. Flujograma de procesos de la cobranza (AS-IS)

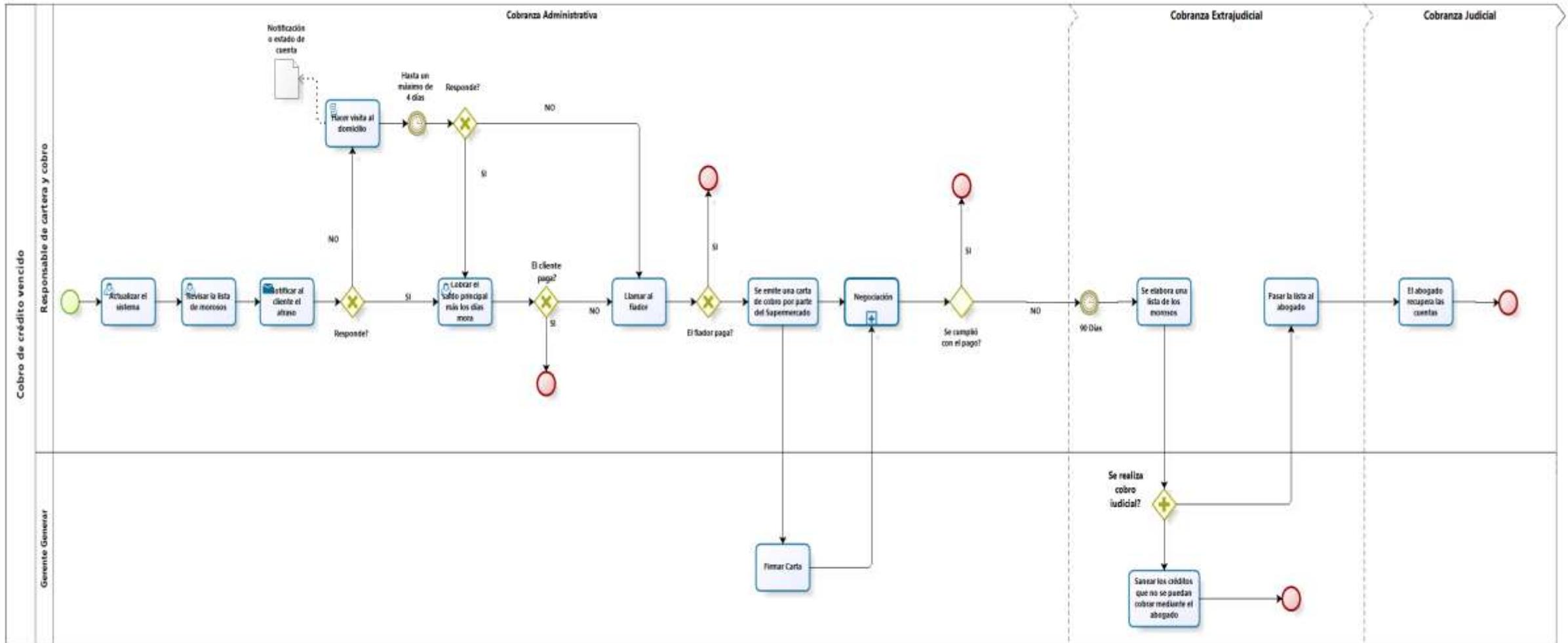


Ilustración 8. Flujograma para la gestión de cobro AS-IS
Fuente: (Escorcia, 2020), Elaborado por: Fuente propia.

6.1.2.2. Sub proceso de negociación

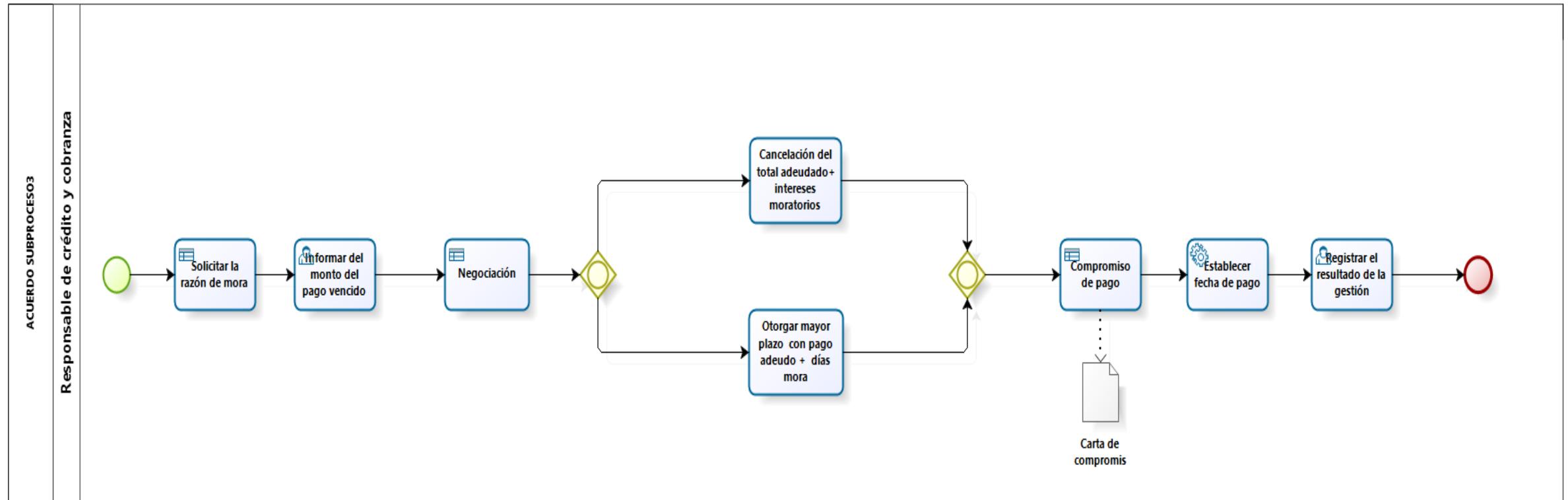


Ilustración 9. Sub proceso de negociación
Fuente: (Escorcía, 2020), Elaborado por: Fuente propia.

El Súper Las Segovias S.A. cuenta con políticas y procedimientos flexibles por lo que esté genera desventajas en la recuperación de la cartera de crédito, ya que al omitir ciertos procedimientos esto impide analizar el perfil del cliente de manera correcta provocando más probabilidades de que el crédito sea de alto riesgo, otra de las dificultades es que no se debe permitir que los demás socios se involucren en el procedimiento de aprobación de los clientes y cada uno de los solicitantes debe pasar el mismo proceso, a su vez no poseen datos actualizados ni políticas que beneficien y soporten las actividades crediticias que realizan.

En cuanto a las políticas para la cobranza, no se cuenta con una estrategia específica ni un proceso establecido para realizarla, ya que el responsable del área de cartera y cobro no sigue la cobranza por etapas, si no que esta se realiza de acuerdo a la experiencia del responsable del área.

6.2. Efectos de la no utilización y actualización de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A.

Después de las entrevistas aplicadas al responsable de cartera y cobro para conocer a detalle la situación actual con la cartera de crédito del Súper Las Segovias, se pudo recolectar información clara y precisa de los datos, los cuales fueron analizados a través de ratios de gestión o actividad y gráficos generados en una hoja de cálculo de Excel para poder estudiar el comportamiento de la cartera en mora.

En cuanto la situación de la cartera (Escorcía, 2020) comenta que “Al iniciar como responsable de cartera y cobro, entregaron la cartera con el 70% de la cartera caída, eran clientes del 2004 al 2015 que no lo saneaban, seguían reflejando esos créditos que no se recuperaron, entonces año con año la mora iba aumentando, por lo que me propuse sanear la cartera, elaboré una carta y se la entregué a mi jefa en primera instancia, después ella convocó a la junta directiva y yo les demostré que les cobré y que la cobró el anterior que estaba en esta área y les propuse sanearlo, porque no se podía seguir reflejando esos créditos que no se pagaron porque nosotros pasamos un informe a la DGI y pagamos por esas cuentas incobrables y esto se refleja en el informe de cartera saneada, estas cuentas la tenemos que pagar los socios, aproximadamente pagamos como 45,000 córdobas sin mora. Solo pagamos el saldo principal”.

Una de las estrategias que está aplicando el nuevo responsable del área de cartera y cobro para evitar que más créditos queden en cuentas irrecuperables, es la constancia de la cobranza por vía administrativa y realizar acuerdos de pagos con los clientes para evitar las pérdidas de estas cuentas.

De acuerdo con (Gontol, 2020), para poder conocer la calidad de los créditos, uno de los colaboradores realizaba los gráficos de barra en Excel para ver el comportamiento de los clientes y así se podía conocer cómo estaban los créditos activos y los morosos, pero actualmente estos datos los genera el sistema de manera automatizada.

Ciertamente es lógico pensar que los informes que se realizan de manera automatizada por el sistema estarían bien, pero cuando este no se programa de la manera correcta puede generar caos al momento de querer analizar la actividad de la cartera, puesto que este sistema no clasifica la información por meses específicos y no tiene la capacidad de distinguir entre un dato repetitivo, tiende a arrastrar o repetir la información de manera continua, ocasionando que los datos que arroja estén alterados.

De acuerdo con (Gontol, 2020) afirma que “Uno no puede decir que en mayo dimos X cantidad y recuperamos Y cantidad, porque esa cantidad que se recuperó puede que sean

los clientes que no pagaron en abril y cancelaron en mayo, entonces el sistema te puede arrojar que recuperaste un 80% pero no es cierto, porque como te digo volvemos a lo mismo, el mismo problema que estás tomando gente que ni por cerca, está bien que lo recuperaste, es mejor, pero no es cierto que recuperaste el 80% de lo que otorgaste en mayo, porque lo pude recuperar de los otros meses pero no del mes que se está analizando, pero si nosotros sabemos internamente que estos datos pueden ser del mes anterior pero como es recuperación se plasma sin fecha”.

Claramente debido a este problema de programación la única manera de conocer datos exactos, es realizando el estudio de manera manual para no repetir los clientes que ya se tomaron en cuenta en el cálculo de la mora o los clientes que pagaron de manera anticipada o atrasada, de la misma forma se podría realizar para conocer la recuperación mensual sin que se mesclen los datos de otros periodos.

Otra de las limitantes con las que lidian los responsables de cartera es que no se cuenta con un indicador que pueda medir el comportamiento de pago de manera individual de cada cliente ya que este sistema da los informes, pero no arroja porcentajes.

Es necesario conocer estos indicadores para saber si se está cumpliendo con el nivel de la cobranza o si se está cumpliendo con la rotación de los montos establecidos de crédito, es por esto que se decidió analizar el comportamiento de la cartera para conocer la situación de la cartera de SUSESA en el primer periodo del año 2020.

De 1,120 clientes activos, los créditos que se encuentran en mora para el periodo de enero a junio son 281 personas aproximadamente, las cuales se encuentran en los siguientes rangos:

Rangos	Clientes en mora
De 1 a 10 días de atraso.	58
De 11 a 39 días de atraso.	68
De 40 a 59 días de atraso.	51
De 60 a 89 días de atraso.	38
De 90 a 179 días de atraso	36
De 180 a más.	30

Tabla 1. Rangos de morosidad

Fuente: (Escorcia, 2020), Elaborado por: Fuente propia

6.2.1. Morosidad

Para el correcto análisis del porcentaje de morosidad se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Morosidad} = \text{Cartera en mora} / \text{cartera total} \times 100$$

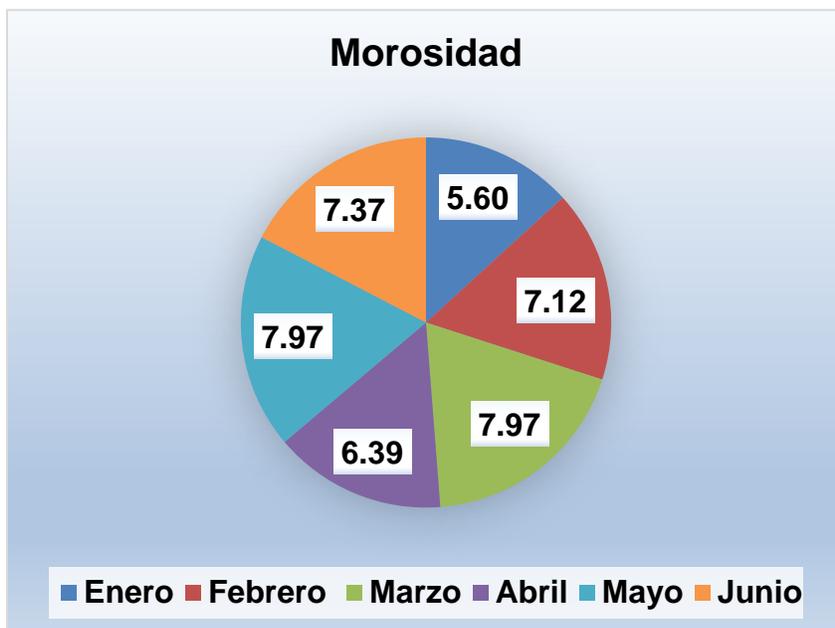


Gráfico 1. Tasa de morosidad

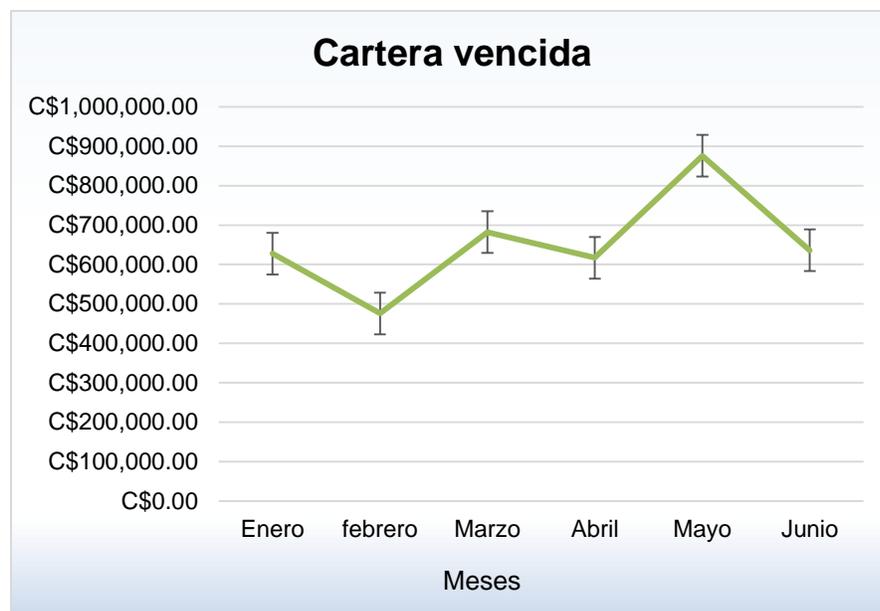
Fuente: (Escorcía, 2020), Elaborado por: Fuente propia.

Después aplicar la fórmula a los montos de cartera en mora de enero a junio, se realizó un diagrama de pastel para poder visualizar el comportamiento de la mora en el primer semestre del año 2020.

El nivel de morosidad que alcanzó la cartera de crédito en enero refleja un índice de 5.60% y en el mes siguiente hubo un importante aumento del 7.12 %.

Luego para el mes de marzo incrementó el índice de morosidad a un 7.97 % con respecto al mes de febrero y disminuye en el mes de abril un 6.39 %. A partir del mes de mayo es notable que hubo un aumento excesivo en la morosidad del 7.97 % en relación al mes anterior y luego este indicador se mantiene en un 7.37 % de morosidad.

Los porcentajes de morosidad se representan en un rango del 5% al 7% lo que es relativamente bajo en comparación a lo que se otorga.



Para poder conocer el comportamiento de la cartera en mora, se realizó un diagrama de barras donde se reflejan los montos de los adeudos por mes.

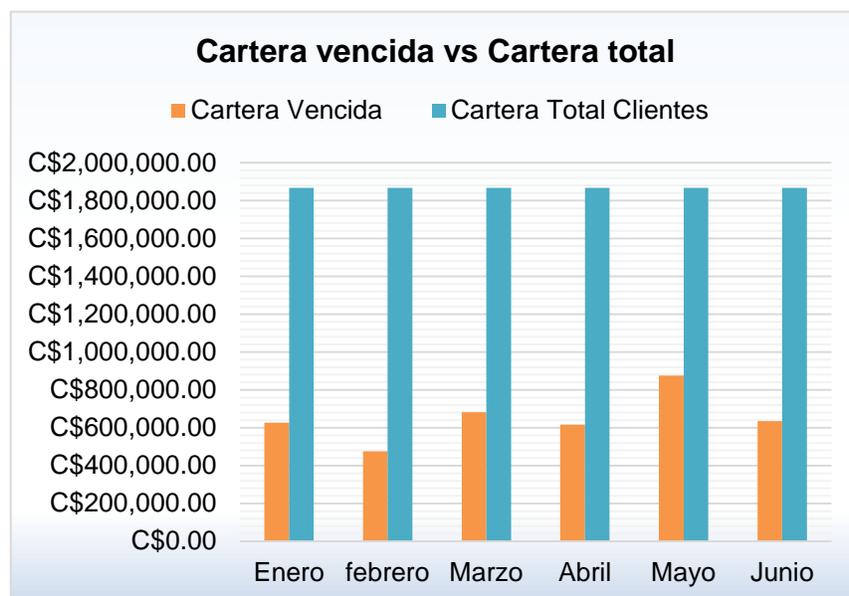
En este gráfico se puede analizar que en el mes de enero la mora se encontraba en el primer periodo con un saldo en mora de C\$627,653.81 córdobas, para luego

disminuir C\$475,969.16 córdobas menos, seguido de un incremento que se generó en el mes de marzo con C\$681,942.24 más con respecto al mes de febrero.

Gráfico 2. Cartera Vencida. Fuente: (Escorcia, 2020); Elaborado por: Fuente propia.

Para el mes de abril la morosidad disminuyó con C\$616,987.13 menos, pero este valor no se mantiene y sube el mes de mayo por un monto de C\$875,623.65, el cual es el monto más alto del periodo, por otro lado, en el mes de junio la cartera disminuye a C\$635,897.15 al finalizar el semestre.

Analizado lo anterior se estima que normalmente la mora se suele mantener entre C\$875,700.00 a C\$ 627,700.00 córdobas mensuales.



En el siguiente gráfico podemos observar un contraste entre el total de cartera de enero a junio que son C\$ 11,201,452.00.

Para poder realizar este comparativo se dividió C\$11,201,452.00 / 6, para así lograr una estimación de la cartera otorgada por mes, ya que este dato no se pudo obtener de manera detallada.

Gráfico 3. Comparativo de cartera vencida vs Cartera total. Fuente: (Escorcia, 2020); Elaborado por: Fuente propia.

Según (Escorcia, 2020); Nosotros lo que damos de crédito es 1,000,000.00 y recibidos 1,500,000.00.

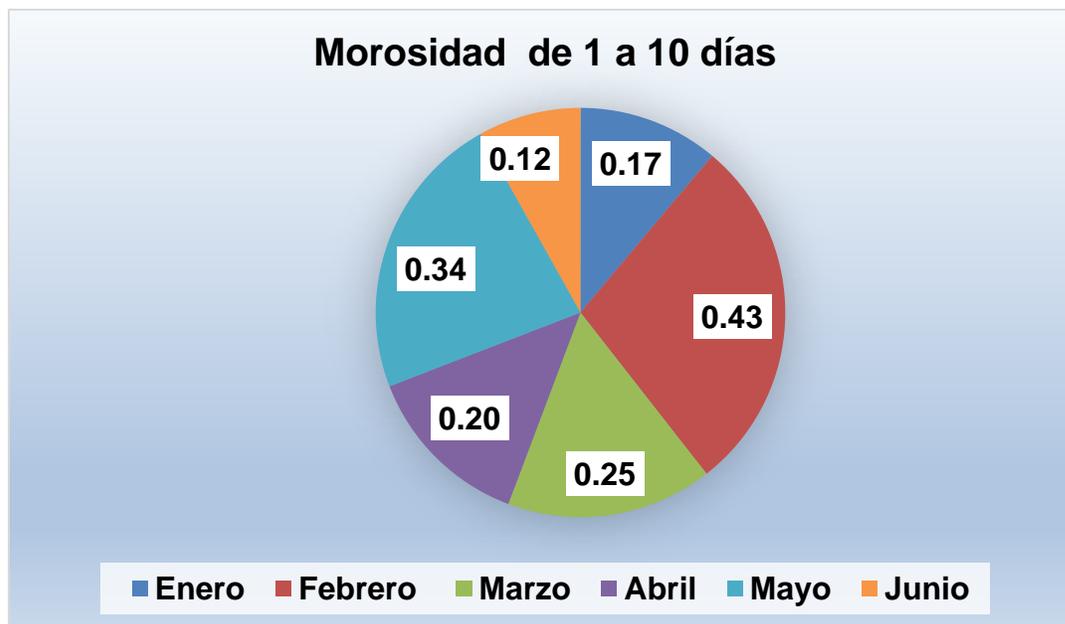
Sin embargo, al realizar la estimación con el dato facilitado se estima que se otorgan créditos por un monto mensual de aproximadamente C\$1,866,908.67 incluyendo la cartera de clientes y de las empresas.

6.2.1.1. Cartera vencida de 1 a 10 días de atrasó.

Para el cálculo de la mora de los 1- 10 días se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Morosidad a los 10 días} = \text{créditos en mora a los 10 días} / \text{cartera total} * 100$$

Después de aplicar la fórmula se obtuvieron los porcentajes que se reflejan a continuación:



Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
C\$18,756.36	C\$47,798.49	C\$27,475.56	C\$22,602.19	C\$38,396.33	C\$13,692.56	C\$168,721.49

Gráfico 4. Índices de Morosidad de 1 a 10 días.

Fuente: (Escorcía, 2020); Elaborado por: Fuente propia.

En relación al gráfico siguiente, durante el mes de enero la morosidad de este rango es de C\$18,756.36 representando un 0.17% del total de cartera en mora del primer periodo del año 2020, luego aumentó para el mes de febrero el 0.43% con C\$29,042.13 córdobas más en mora. Para el mes de marzo disminuyó el 0.25% con C\$20,322.93 córdobas menos y de igual forma para el mes de abril la cartera siguió disminuyendo el 0.20% con C\$4,873.37 córdobas menos en mora. Así mismo la cartera aumentó para el mes de mayo el 0.34% con C\$15,794.14 más, finalmente se registró una notable disminución del 0.12% para el mes de junio con C\$24,703.77 córdobas menos.

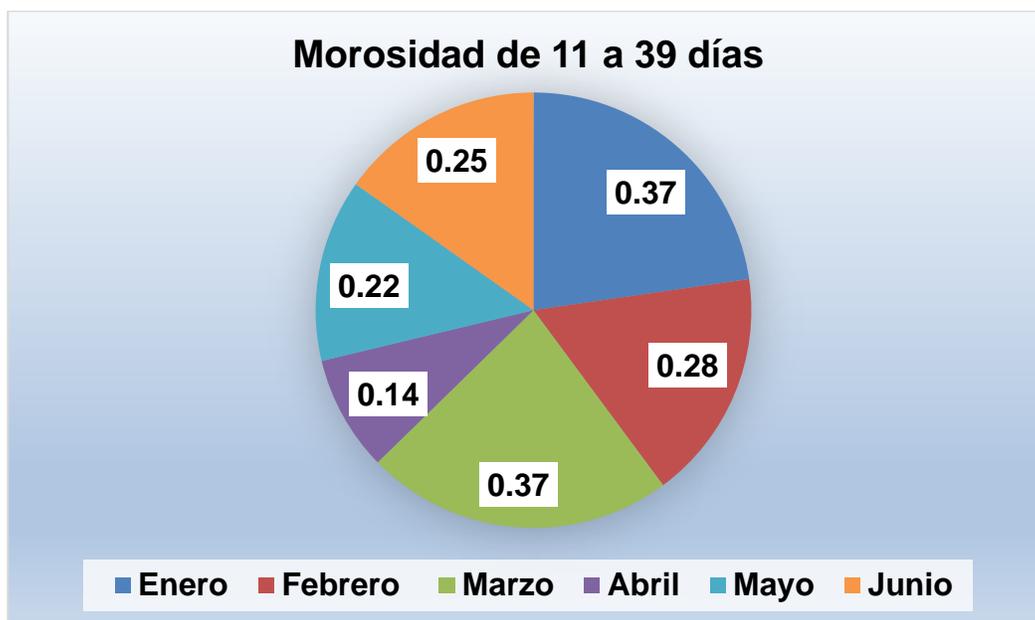
El porcentaje de morosidad promedio del rango de 1 a 10 días oscila entre el 0.12% al 0.43% mensual y un monto promedio de C\$28,120.25 córdobas de adeudo mensual. La morosidad de este rango de enero a junio fue de C\$168,721.49 córdobas.

6.2.1.2. Cartera vencida de 11 a 39 días de atrasó

Para el cálculo de la mora de los 49-59 días se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Morosidad a los 39 días} = \text{créditos en mora a los 39 días} / \text{cartera total} * 100$$

Después de aplicar la fórmula se obtuvieron los porcentajes siguientes:



Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
C\$41,728.36	C\$31,495.05	C\$41,928.10	C\$15,745.91	C\$24,935.92	C\$27,875.01	C\$183,708.35

Gráfico 5. Índice de morosidad de 11 a 39 días.

Fuente: (Escorcía, 2020); Elaborado por: Fuente propia

En relación al gráfico siguiente, durante el mes de enero la morosidad de este rango es de C\$41,728.36 representando un 0.37% del total de cartera en mora del primer periodo del año 2020, luego una disminución para el mes de febrero el 0.28% con C\$10,233.31 córdobas menos en mora.

Para el mes de marzo aumentó el 0.37% con C\$10,433.05 córdobas más, de igual forma para el mes de abril la cartera siguió disminuyendo con el 0.14% con C\$26,182.19 córdobas menos en mora. Así mismo la cartera aumentó para el mes de mayo el 0.22% con C\$9,190.01 menos, finalmente se registró un aumento de 0.25% para el mes de junio con C\$2,939.09 córdobas más.

El porcentaje de morosidad promedio del rango de 11 a 39 días oscila entre el 0.14% al 0.37% mensual y un monto promedio de C\$30,618.06 córdobas de adeudo mensual.

La morosidad de este rango de enero a junio fue de C\$183,708.35 córdobas.

6.2.1.3. Cartera vencida de 40 a 59 días de atrasó

Para el cálculo de la mora de los 49-59 días se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Morosidad a los 40 días} = \text{créditos en mora a los 40 días} / \text{cartera total} * 100$$

Después de aplicar la fórmula se obtuvieron los porcentajes siguientes:



Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
C\$17,269.30	C\$34,579.58	C\$54,897.60	C\$48,965.36	C\$41,181.90	C\$45,972.03	C\$242,865.77

Gráfico 6. Índice de morosidad de 40 a 59 días.

Fuente: (Escorcia, 2020); Elaborado por: Fuente propia

En relación al gráfico siguiente, durante el mes de enero la morosidad de este rango es de C\$17,269.30 representando el 0.15%, luego aumentó para el mes de febrero el 0.31% con C\$34,579.58 córdobas más en mora.

El mayor aumento del semestre del 0.49% es en marzo con C\$20,318.02 córdobas más, cabe señalar que la primera disminución con un decremento del 0.44% fue en el mes de abril con C\$5,932.24 córdobas menos en mora. Así mismo la cartera disminuye un 0.37% en el mes de mayo con C\$7,783.46 menos, finalmente se registró un aumento del 0.41% para el mes de junio de C\$4,790.13 córdobas menos.

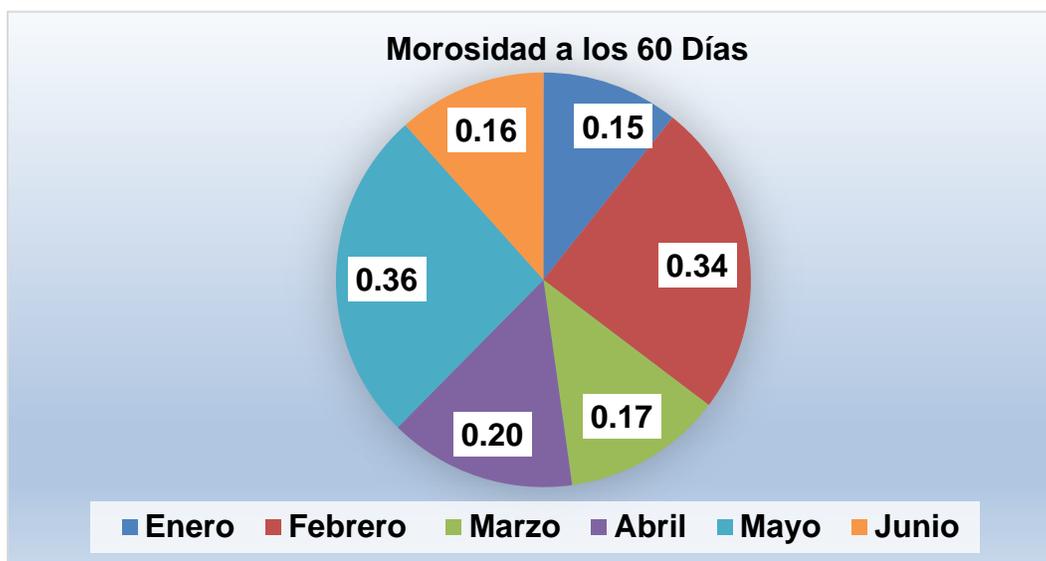
El porcentaje de morosidad promedio del rango de 40 a 59 días oscila entre el 0.15% al 0.49% mensual y un monto promedio de C\$40,477.63 córdobas de adeudo mensual.

La morosidad de este rango de enero a junio fue de C\$242,865.77 córdobas.

6.2.1.4. Cartera vencida de 60 a 89 días de atrasó

Morosidad a los 60 días = créditos en mora a los 60 días / cartera total*100

Interpretando la información obtenida después de la aplicación de la fórmula antes descrita se pudieron obtener los siguientes datos:



Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
C\$16,532.94	C\$38,060.74	C\$19,269.30	C\$22,569.32	C\$40,221.65	C\$17,915.36	C\$154,569.31

Gráfico 7. Índice de morosidad de 60 a 89 días. Fuente: (Escorcía, 2020); Elaborado por: Fuente propia

La cartera de crédito a los 60 días, inició el periodo con un monto de C\$16,532.94 córdobas en mora representando un 0.15% de la morosidad en el primer periodo, seguidamente experimentó un aumento del 0.34% en el mes de febrero con un registro de mora de C\$21,527.80 córdobas más con respecto al mes anterior. Así mismo para el mes de marzo la cartera en mora en este rango disminuyó en un 0.17% con C\$18,791.44 menos para luego incrementar un 0.20% en abril con C\$3,300.02 córdobas. Así mismo aumentó el 0.36% en el mes de mayo reflejados por los C\$17,652.33 más que el mes de abril y finalmente el mes de junio disminuye notablemente a un 0.16% con C\$22,306.29 córdobas menos de mora en este rango.

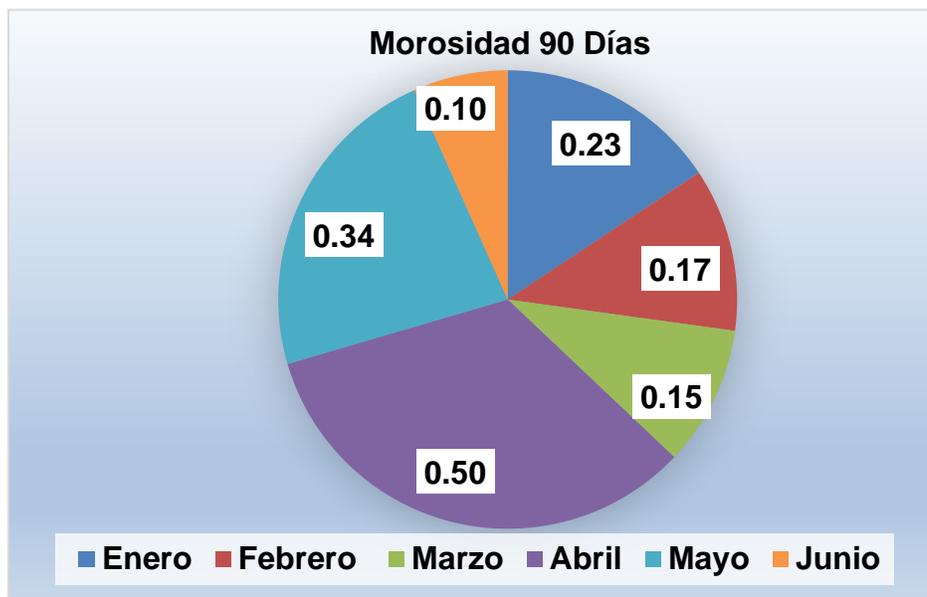
En promedio los porcentajes de este rango oscilan entre el 0.15% y el 0.36% de morosidad con un saldo promedio de C\$25,761.55 córdobas mensuales.

La morosidad de este rango de enero a junio fue de C\$154,569.31 córdobas.

6.2.1.5. Cartera vencida de 90 a 179 días de atrasó

Morosidad a los 90 días = créditos en mora a los 90 días / cartera total*100

Para ilustrar los datos obtenidos con la formula anterior, se refleja en el siguiente gráfico los porcentajes de morosidad en el rango de 90 a 179 días de mora.



Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
C\$26,256.94	C\$19,279.30	C\$16,552.94	C\$55,942.03	C\$38,296.64	C\$11,181.90	C\$167,509.75

Gráfico 8. Índice de morosidad de 90 a 179 días.

Fuente: (Escorcía, 2020); Elaborado por: Fuente propia.

Para el mes de enero este rango tenía un saldo en mora de C\$26,256.94 córdobas que refleja el 0.23% del total de la mora a los 90 días. Con respecto al mes de febrero se observa una disminución del 0.17% con C\$6,977.64 córdobas menos, por su parte para el mes de marzo sigue cayendo la morosidad al 0.15% con C\$2,726.36 córdobas menos. Es notable que para el mes de abril la morosidad subiera un 0.50% con C\$39,389.09 más de créditos en mora en este rango, pero se logró disminuir en mayo a un 0.34% con C\$17,645.39 córdobas con respecto al mes de abril; finalmente la morosidad en este rango para el mes de junio disminuyó un 0.10% con C\$27,114.74 menos.

El porcentaje promedio de este rango es del 0.10% al 0.50% de mora y el periodo promedio de mora es de C\$27,918.29 córdobas de morosidad mensual. La morosidad de este rango de enero a junio fue de C\$167,509.75 córdobas.

6.2.1.6. Cartera vencida de 180 a más

Morosidad a los 180 días = créditos en mora a los 180 días / cartera total*100

Para ilustrar los datos obtenidos con la fórmula anterior, se refleja en el siguiente gráfico los porcentajes de morosidad en el rango de 180 días a más de mora:



Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
C\$38,061.84	C\$15,242.38	C\$31,181.94	C\$17,324.82	C\$14,552.56	C\$15,243.84	C\$131,607.38

Gráfico 9. Índice de morosidad de 180 días a más
Fuente: (Escorcía, 2020); Elaborado por: Fuente propia

Para el mes de enero este rango inició con un saldo en mora de C\$38,061.84 córdobas, el cual refleja un 0.34% en el diagrama anterior, posteriormente para el mes de febrero se experimenta una disminución del 0.14% con C\$22,819.46 córdobas menos, por consiguiente, en marzo este rango aumenta a un 0.28% con C\$15,939.56 córdobas más en mora, mientras tanto para los meses de abril y mayo la cartera empezó a disminuir en este rango progresivamente al 0.15%, 0.13% con montos de C\$13,857.12 y C\$2,772.26 córdobas menos respectivamente. Finalmente, para el mes de junio este rango incrementó en mora al 0.14% con C\$691.28 córdobas más.

Los porcentajes promedios de este rango son del 0.13% al 0.34% y el monto promedio de morosidad es de C\$21,934.56 córdobas mensuales. El total de morosidad que acumula este rango de enero a junio es de C\$131,607.38 córdobas.

6.2.2. Nivel de ventas al crédito

Para poder realizar una valoración del nivel de ventas al crédito se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de ventas al crédito} = \text{ventas al crédito} / \text{ventas totales} * 100$$

Al aplicar esta fórmula se pudo conocer el porcentaje exacto de las ventas al crédito que se realizaron por mes, las cuales se reflejan detalladamente en el siguiente gráfico.

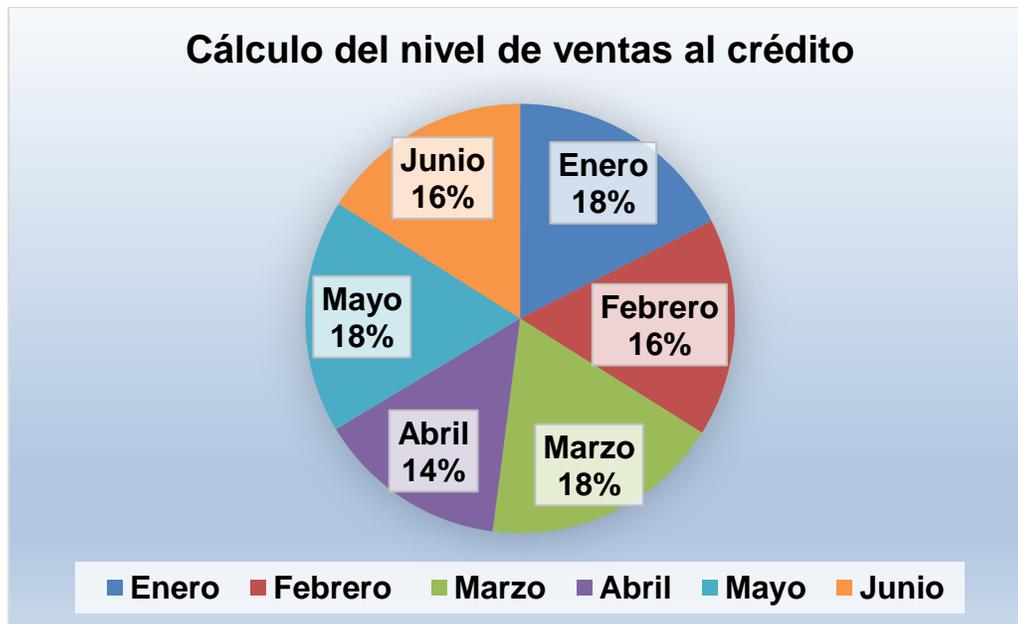


Gráfico 10. Nivel de ventas al crédito

Fuente: (Escorcía, 2020); Elaborado por: Fuente propia.

Se pudo constar que el nivel de ventas oscila entre el 16% al 18% del total de ventas realizadas en el primer semestre del año 2020, Lo anterior significa que un 85.56% de las ventas se realizan de contado, aunque las ventas de contado pueden disminuir el riesgo de liquidez, el aumentar las ventas al crédito podría sugerir una mayor aceleración de las ventas y puede lograr un incremento en los ingresos si son bien gestionadas.

En el siguiente gráfico se detallan los datos de ventas al crédito mensuales para analizar el comportamiento de estas durante el primer semestre tomado como objeto de estudio en esta investigación.



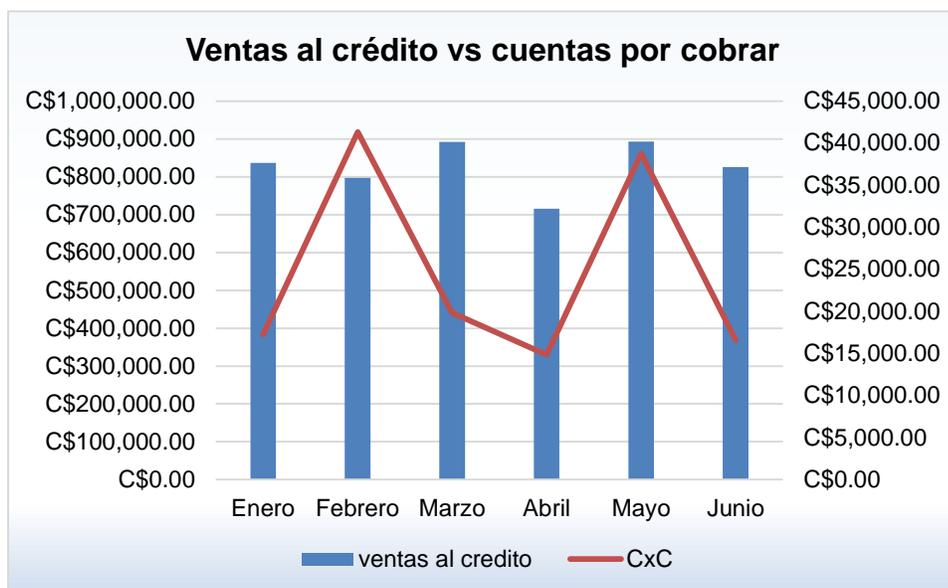
Con respecto al gráfico anterior podemos sustentar que el mes de enero representan el 16% de las ventas al crédito en el primer semestre del año 2020, con un monto de C\$836,425.76 córdobas, mientras que en el mes de febrero se observa una disminución de las ventas al crédito del 1% con C\$39,311.14 córdobas menos en relación al mes anterior.

Gráfico 11, Montos de ventas al crédito mensuales. Fuente: (Escorcía, 2020); Elaborado por: Fuente propia

De febrero a marzo las ventas incrementaron en un 2% con C\$ 95,311.53 córdobas más en mercadería vendida con respecto al mes de febrero, así mismo el mes de marzo se puede observar un pico de la curva indicando que las ventas se elevaron notablemente en relación a los meses anteriores con ventas de C\$892,426.15 córdobas, pero en abril las ventas disminuyeron de un 18% a un 14% con C\$176,794.25 córdobas menos que el mes de marzo, ya que las ventas fueron de C\$715,631.90 córdobas. Por otra parte, con el mes de abril a mayo hay un incremento del 4% en las ventas con C\$177,299.12 córdobas más que el mes de abril, hay que hacer notar que mayo y marzo son los meses con mayores incrementos en las ventas durante este periodo. Por el contrario del mes de mayo a junio las ventas disminuyen en un 1% con C\$67,502.20 córdobas menos en ventas.

Cabe señalar que el Súper Las Segovias S.A, tienen ventas al crédito promedio del 16% al 18% mensuales.

Podemos analizar en base a los datos facilitados el comportamiento de las cuentas por cobrar en relación a las ventas con el gráfico que se muestra a continuación.



Como podemos observar las cuentas por cobrar generalmente aumentan cuando el nivel de ventas es mayor a C\$800,000.00 córdobas, aunque en los meses de marzo y mayo se incrementaron las ventas.

Gráfico 12. Comparativo de ventas al crédito vs cuentas por cobrar. Fuente: (Escorcía, 2020); Elaborado por: Fuente propia

Si embargo, los dos picos más altos de las cuentas por cobrar son reflejados en el mes de febrero donde la morosidad aumentó a C\$ 24,056.34 córdobas con respecto al mes de enero, luego de marzo a abril la línea se mantiene descendiente entre los C\$ 21,502.00 en relación al mes de febrero para así seguir disminuyendo con C\$ 4,997.96 en el mes de abril, por otro lado, se observa otro pico en el mes de mayo con un incremento de las cuentas por cobrar de C\$ 23,937.13 córdobas de adeudo de los clientes de SUSESA, finalmente en junio se logra disminuir esta cuenta a C\$ 22,164.25 córdobas.

Se puede concluir que los aumentos de las ventas al crédito y las cuentas por cobrar son respectivamente afectados al mismo tiempo y que las cuentas por cobrar oscilan entre los C\$ 15,000.00 córdobas a los C\$ 45,000.00 córdobas y las ventas al crédito mensuales de C\$400,000 a C\$900,000.00 córdobas; Lo que indica que las cuentas por cobrar son relativamente bajas.

6.2.3. Rotación de la cartera

Para conocer el siguiente dato se preguntó al responsable del área a través de la entrevista, el cómo se calculaba la rotación de cartera, a lo cual planteó lo siguiente:

Según (Escorcía, 2020) “Para este cálculo de la rotación de cartera se refieren a un mes antes al mes actual y se dividen los créditos otorgados entre el total de créditos recuperados. Después de este resultado, siempre habrá una variación, porque hay gente que se atrasa un poco, entonces los créditos no cancelados en el mes de junio se cancelan en septiembre”.

En vista de que no se aplica un ratio financiero, para conocer este dato con exactitud se procedió a realizar el cálculo con la siguiente fórmula:

Rotación de cartera= Ventas a crédito / Promedio cuentas por cobrar.

Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio y el promedio de cuentas por cobrar se determina por lo general sumando los saldos del periodo y luego dividiendo por los meses que se tomaron para el análisis, en este caso los meses de enero a junio y el total se divide entre 182 días.

$$\text{Rotación de cartera} = 4,959,958.27 / \text{C}\$132,098.27 = 37.54 \text{ veces}$$

Después del cálculo se obtuvo que las ventas al crédito del primer periodo son de C\$ 4,959,958.27 entre las cuentas por cobrar promedio de C\$132,098.27, obteniendo un resultado que indica que las cuentas por cobrar giraron 37.54 veces, es decir que la cantidad de 132,098.27 córdobas de las cuentas por cobrar promedio se convirtieron en efectivo 37.54 veces durante el primer semestre de 2020. Un valor alto indica que el pago de las ventas a crédito se recauda de manera eficiente.

Al mismo tiempo para saber cada cuántos días rota la cartera debemos dividir los 182 días del primer periodo entre 37.54, que es el indicador.

$$\text{Rotación de cartera en días} = 182 / 37.54 = 4.84 \text{ días}$$

Se tiene que la empresa rota su cartera cada 4.84 días. La empresa tarda 4.84 días en recuperar su cartera, lo cual se puede interpretar como eficiente el manejo que le están dando a su cartera.

Se conoció a través de los datos facilitados que El Súper Las Segovias tiene un bajo porcentaje en sus ventas al crédito, pero de acuerdo a los análisis realizados con el comparativo entre las ventas al crédito versus cuentas por cobrar se determinó que estas cuentas y la morosidad aumentan relativamente en proporción al nivel de ventas que se realice en el periodo, por lo cual en los meses de febrero, marzo y mayo se observan incremento en todos los análisis aplicados.

Es importante recalcar que la morosidad se mantiene la cartera de crédito de súper las Segovias S.A. presentando un índice de morosidad comprendido en un rango del 5% al 7%.

6.3. Propuesta de un manual de crédito y cobranza aplicable en el Súper Las Segovias, S.A. para controlar y reglamentar los procesos que se realizan en el área de crédito

El presente objetivo tiene como finalidad proponer un diseño de políticas y procedimientos para la asignación de créditos y gestión de la cobranza aplicables al área de crédito y cobranza ya que actualmente, Súper Las Segovias S.A, no tiene establecidas unas políticas y procedimientos claros para la asignación del crédito y la gestión de cobranza que garanticen la correcta administración de los recursos, mejorando su liquidez y disminuya los índices de morosidad; así como una propuesta en los documentos utilizados para el otorgamiento del crédito con la intención de reflejar con mayor claridad a los clientes las políticas que se plantearán en la propuesta de manual. (Ver Anexo N° 01).

6.3.1. Objetivo General del manual

- Diseñar un manual de políticas de crédito y cobranza que permitan disminuir la cartera en mora del Súper Las Segovias S.A.

6.3.2. Objetivos específicos del manual

- Identificar los principales elementos de un manual de políticas de crédito y cobranza para el área del Súper Las Segovias S.A.
- Implementar políticas de crédito y cobranza que apoyen a mejorar la gestión de otorgar créditos y cobros en Súper Las Segovias S.A.
- Diseñar diagramas de flujo que describan los procesos internos, que deben aplicar el personal a cargo del departamento de crédito y cobranza de Súper Las Segovias S.A.

6.3.3. Justificación de la propuesta del manual

El manual propuesto permite fijar las funciones y las tareas específicas para cada sujeto involucrado en las actividades crediticias, esto permite recortar responsabilidades, eludir duplicidad de trabajos y detectar omisiones. Al constar con un adecuado término de responsabilidades, se puede ganar una correcta ejecución de las labores asignadas y reducir la sencillez en los procesos de otorgamiento de crédito y la gestión de cobro.

El diseño del manual de políticas de crédito y cobranza se realizará con el propósito de mejorar los procedimientos que aplican el personal del departamento de créditos y cobranzas del Súper Las Segovias S.A., para otorgar créditos y gestionar la cobranza de los mismos, estos procesos serán corregidos y monitoreados con el fin de que permitan disminuir el riesgo crediticio y evitar un incremento de la cartera vencida.

6.3.4. Factibilidad y Viabilidad de la propuesta del manual

El Manual de Políticas debe servir como medio de integración y orientación al personal de reciente ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales. Con la implementación de un manual, se hacen más fáciles las decisiones de aprobación o rechazo de las operaciones, las solicitudes pueden ser resueltas con mayor claridad, haciendo innecesario el estudio de aquellas operaciones que no se adapten a las condiciones generales mínimas exigidas.

6.3.5. Descripción de los beneficios de la propuesta del manual

Los beneficios que proporcionará el manual de políticas de crédito y cobranza a Súper Las Segovias S.A; son los siguientes:

- Servirá de guía al personal del departamento de crédito y cobranza, en la forma adecuada de otorgar créditos y gestionar la cobranza de sus clientes.
- Permitirá instruir al personal que ingrese sobre las actividades que deben realizar en el departamento de crédito y cobranza.
- Optimizará el tiempo de las actividades desarrolladas por el personal del departamento de crédito y cobranza.
- Aumentará la eficiencia del personal que integra el departamento de crédito y cobranza para otorgar créditos y para gestionar la recuperación de la cartera vencida.
- Generará el incremento de las ventas y utilidades obtenidas por la eficiente gestión del personal de ventas, crédito y cobranza.
- Permitirá a la gerencia aplicar un mayor control, seguimiento y evaluación de las actividades del personal de crédito y cobranza; con el objetivo de conocer si utilizan adecuadamente los procedimientos y políticas establecidas en este manual.

6.3.6. Alcance del manual de créditos y cobranza

El presente manual va dirigido para el área de crédito y cobranza, éste manual permitirá dar a conocer los procedimientos y políticas que se aplican desde que se genera la solicitud de crédito hasta la recuperación de la cartera, con el propósito de que no haya inconvenientes en el proceso de crédito y cobranza.

VII. CONCLUSIONES

Después de haber aplicado las técnicas de recolección de datos en Súper Las Segovias y haber dado respuesta a cada uno de los objetivos establecidos, se ha llegado a la siguiente conclusión:

- Se logró recolectar la información necesaria y conocer las políticas de crédito y cobranza que aplica el Súper Las Segovias para el otorgamiento y gestión de cobro, dichas políticas se aplican de manera implícita sin una guía de un manual específico para el área de crédito y cobro, muchas de estas políticas no son correctamente implementadas lo que puede incrementar la posibilidad de otorgar un crédito que no se podrá recuperar, ocasionando que ciertos créditos por pequeños montos no se puedan gestionar por vía judicial porque generan más gastos administrativos que de utilidad para la empresa, lo que puede ser ocasionado por la falta de seguimiento de los procesos y requerimientos establecidos para un correcto análisis del perfil del cliente.
- Algunos de los fiadores solidarios presentados como garantía de crédito, no cumple con los requisitos necesarios para asegurar esta vía de recuperación, tampoco se han actualizado los formatos para la solicitud de crédito y no se llenan con toda la información requerida.
- Se pudo conocer que el contrato de crédito presentado para formalizar el proceso del otorgamiento del crédito, contiene apartados los cuales no son completados ni organizados de forma estandarizada.
- Con respecto al análisis de los efectos de la falta de utilización y actualización de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera, se logró identificar que las políticas de crédito y cobranza afectan a la morosidad al no analizar de manera correcta a los sujetos de crédito y no determinar los límites y responsabilidades del deudor en el contrato de forma clara, por otra parte la flexibilidad de la entidad ante los retrasos de los clientes con los pagos pueden generar problemas para recuperar la cartera en un plazo determinado, pero estas no determinan la recuperación de las mismas.
- Mediante los cálculos aplicados se pudo concretar que la morosidad es relativamente baja y que aumenta en proporción al nivel del incremento de las ventas al crédito que se realicen, los ratios de rotación de cartera y periodo promedio de cobranza reflejan índices aceptables y la mayoría de los índices de morosidad se mantienen dentro de los estándares esperados.

- Súper Las Segovias requiere de un manual de políticas de crédito y cobranza, en el cual, se propone procesos de gestión y procedimientos prácticos, mediante su correcta aplicación permite un mejor control en la calificación del cliente, pudiendo así reducir sus índices de morosidad en los siguientes periodos y esto se puede lograr con la implementación de políticas estructuradas que vayan encaminadas a mejorar los procesos que aplica el personal del departamento de crédito y cobranza, tanto para el otorgamiento de crédito y la gestión de recuperación de cartera.

VIII. RECOMENDACIONES

Una vez concluido el proceso de investigación y con los resultados obtenidos, se realizan las siguientes recomendaciones.

- Eliminar los 10 días de gracia y que la mora empiece a correr a partir de los 30 días calendario.
- Cobrar los créditos respetando las etapas de la cobranza, siendo los créditos con periodos de vencimiento mayor a 30 días como cobranza administrativa, los de cobranza extra judicial a partir de los 50 días y a cobranza judicial a partir de los 90 días calendario.
- Realizar convenios con las empresas con periodos de reestructuración de 6 meses.
- Actualizar expedientes de crédito de personas naturales como mínimo cada 6 meses, con la finalidad de documentar información veraz.
- Otorgar créditos con montos mínimos de C\$ 1,500.00 córdobas y máximos en dependencia de ingresos y gastos del solicitante generados mediante el análisis de la capacidad de pago.
- Asegurar las vías de recuperación de los créditos en este caso evaluar la capacidad de respuesta del fiador solidario.
- Modificar la hoja de solicitud de crédito agregando datos importantes que no se contemplan en el formato actual.
- Realizar una solicitud de crédito específicamente para las personas jurídicas y que contemplen información general de las mismas.
- Establecer límite de compras mínimas por créditos con la finalidad de disminuir los gastos administrativos.
- Aplicar indicadores financieros para evaluar el comportamiento de la cartera de crédito en el súper las Segovias.
- Designar funciones a cada uno de los colaboradores del área de crédito con la finalidad de mejorar el orden y la efectividad de las tareas asignadas.
- Poner en práctica el manual propuesto.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Asbell, G. P. (2015). *INCREMENTO DE LA MORA EN LA CASA COMERCIAL "EL BODEGON" SUCURSAL ESTELI DURANTE EL I SEMESTRE 2015*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí, Estelí. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/1988/1/17312.pdf>
- avanttia. (09 de 08 de 2020). *avanttia*. Obtenido de Cómo establecer políticas de crédito y cobranza: <https://www.avanttia.com/blog/politicas-credito-cobranza/#:~:text=Una%20pol%C3%ADtica%20de%20cobranza%20es,recuperaci%C3%B3n%20de%20sus%20cuentas%20vencidas.&text=El%20principal%20objetivo%20de%20la,elevado%20a%20su%20m%C3%A1ximo%20nivel>.
- Beláunde, G. (12 de 12 de 2016). *Apuntes empresariales*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de Criterios de evaluación para el otorgamiento de créditos: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/criterios-de-evaluacion-para-el-otorgamiento-de-creditos/>
- Calvo Rodriguez Cindy Massiel, M. C. (2016). *Incidencia de las políticas de crédito en la colocación de la cartera en la microfinanciera tu crédito sucursal Estelí durante el año 2016*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí, Estelí. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/9522/1/18804.pdf>
- Carpeta pedagógica*. (09 de 11 de 2017). Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de Elementos del crédito: <https://carpetapedagogica.com/elementosdelcredito#:~:text=ELEMENTOS%20DEL%20CR%C3%89DITO%3A%20Son%20elementos,dinero%20genera%20una%20contraprestaci%C3%B3n%20futura>.
- Castro, J. A. (2014). *CRÉDITO Y COBRANZA* (Vol. 1). México: Javier Enrique Callejas. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de https://www.academia.edu/39399206/Libro_de_CREDITO_Y_COBRANZA
- cobranzas, C. y. (02 de 2010). *Creditos y cobranzas dinero*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de otorgamiento del crédito: <https://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/otorgamientodelcredito.html>
- Conexiónesan. (13 de 12 de 2016). *apuntes empresariales*. Recuperado el 19 de 11 de 2020, de La política de créditos de una entidad financiera: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9dito%20son,y%20las%20condiciones%20de%20cr%C3%A9dito>.

- conexionesan. (13 de 12 de 2016). *conexionesan*. Recuperado el 09 de 08 de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9dito%20son,y%20las%20condiciones%20de%20cr%C3%A9dito>.
- Crédito, O. (18 de 10 de 2019). *Opción Crédito*. Obtenido de La importancia del crédito: <https://opcioncredito.com/la-importancia-del-credito/#:~:text=El%20cr%C3%A9dito%20es%20importante%20porque,alg%C3%BAn%20tipo%20de%20inversi%C3%B3n%2C%20etc.&text=El%20valor%20del%20cr%C3%A9dito%20est%C3%A1,en%20mayor%20o%20menor%20medida>.
- economía, D. t. (06 de 10 de 2015). *Etimología financiera (II): ¿de dónde vienen las palabras «crédito», «dinero» o «hipoteca»?* Recuperado el 01 de 09 de 2020, de Crédito: <http://www.domesticatueconomia.es/etimologia-financiera-ii-de-donde-vienen-las-palabras-credito-dinero-o-hipoteca/>
- Efrén, G. P., & Asbell, M. O. (2015). *INCREMENTO DE LA MORA EN LA CASA COMERCIAL "EL BODEGON" SUCURSAL ESTELI DURANTE EL I SEMESTRE 2015*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí, Estelí. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/1988/1/17312.pdf>
- Enrique, O. S. (2017). *Universidad San Ignacio de Loyola*. Recuperado el 17 de 09 de 2020, de FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3506/1/2017_Chavez-Moreno.pdf
- Escorcía, R. (14 de Noviembre de 2020). Responsable de Crédito y Cobranza. (S. D. Peralta, Entrevistador)
- Gontol, M. (31 de octubre de 2020). Gerente General. (S. Gutiérrez, Entrevistador) Estelí.
- Hernández, D. (10 de 09 de 2011). *Crédito y cartera*. Obtenido de Crédito: <https://sites.google.com/site/compuedudiego/credito-y-cartera>
- Jesús, P. M., Tatiana, P. T., & Dalesk, R. Á. (2016). *Implementación de políticas de colocación de créditos en la cooperativa de ahorro y crédito Colaboradores del Grupo Plasencia (COGRUPLA R.L) durante el segundo semestre del año 2016*. tesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí, Estelí. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/4083/1/17827.pdf>
- Massiel, C. R., Deyanira, M. C., & Maciel, R. C. (2016). *Incidencia de las políticas de crédito en la colocación de la cartera en la microfinanciera tu crédito sucursal Estelí durante el año 2016*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí,

Estelí. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de
<https://repositorio.unan.edu.ni/9522/1/18804.pdf>

Mayrena, M. (26 de 05 de 2019). *Google Classroom*. Obtenido de Crédito I:
<https://classroom.google.com/u/0/c/MzM0MjE0MzY3NTRa?hl=es>

Numdea. (17 de 01 de 2020). *Morosidad*. Recuperado el 19 de 11 de 2020, de Morosidad:
<https://numdea.com/morosidad.html>

Pedrosa, S. J. (15 de enero de 2016). *economipedia*. Recuperado el 19 de 11 de 2020, de Morosidad: <https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>

Pérez Molina Mayerling de Jesús, P. T. (2016). *Implementación de políticas de colocación de créditos en la cooperativa de ahorro y crédito Colaboradores del Grupo Plasencia (COGRUPLA R.L) durante el segundo semestre del año 2016*. tesis , Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua , Estelí, Estelí. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/4083/1/17827.pdf>

Rubí, L. V. (2013). *Glosario de términos Financieros*. (J. G. Alvarado, Ed.) México: Plaza y Valdés. Recuperado el 03 de 09 de 2020, de https://books.google.com.ni/books?id=Z_Eyqx6XPqYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

UNIVIA. (2016). políticas de cobranza. *UNIVIA*.

X. ANEXOS

10.1. Anexo N° 01: Propuesta de Manual de crédito y cobro



2020

Manual de Crédito y Cobranza



GESTIÓN DE **CRÉDITO** **COBRANZA**

Manual de Políticas de créditos y cobranzas de Supermercado Las Segovias, S.A. (SUSESA)

Departamento de créditos y cobranzas

Capítulo I

Misión, Visión y Valores del Departamento

1.1. Misión:

Consolidar al supermercado como una Empresa exitosa e insigne y proyectarla con modelo de unidad económica en un alto nivel de rentabilidad y mejor eficacia en el servicio al consumidor; con el objetivo de continuar desarrollando iniciativas integrales y audaces de mercadeo; impulsar y concretizar nuevos planes y operaciones comerciales, financieras y contables; mediante la capacitación y estimulación del personal lograr elevar sustancialmente su disposición, motivación y contribución para sobre cumplir las Proyecciones de Ventas y se mejoren los niveles de atención personalizada a los clientes; continuar realizando actividades de mercadeo conjuntas e integrales con nuestros proveedores en función de beneficiar a nuestra clientela; así mismo abrir nuevas modalidades de comunicación con la población y mejorar los canales actuales; así como contribuir al desarrollo de la región como agente dinamizador del comercio, la producción, las finanzas, el ingreso fiscal, el empleo, satisfaciendo necesidades de abastecimiento básico y especializado y desarrollar un mayor grado de relaciones con nuestros clientes, proveedores, ciudadanía en general e instituciones públicas y privadas. (Gontol, 2020).

1.2. Visión

Supermercado que ostenta una posición líder en “Las Segovias” con un amplio surtido de productos y artículos de alta calidad de uso y consumo familiar de todo tiempo y de temporada; con una amistosa y eficiente atención al cliente; con atractivos y novedosos servicios complementarios; en un espacioso local modernizado en un ambiente de confianza y confortable; y con la capacidad audaz y empresarial crear e instalar otros puntos de ventas en las regiones norte del país. (Gontol, 2020).

1.3. Valores



Ilustración 10. Propuesta, Valores de la empresa

Elaborado por: Fuente propia

1. **Trabajo en equipo:** Equipo profesional y capacitado que se involucra en mejorar las relaciones con los clientes y beneficiar a la empresa con un adecuado manejo de los procedimientos y políticas en la gestión de otorgar y cobrar los créditos.
2. **Responsabilidad:** Los procedimientos y políticas que se establecen muestran un sentido de obligación con el cliente y la empresa.
3. **Compromiso:** Mejorar las gestiones de créditos y cobranza con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
4. **Respeto:** Brindar un trato cordial y amable en el procedimiento de cobranza y créditos.
5. **Negociación:** Aplicar una comunicación efectiva y asertiva con el cliente, sin obstáculos que impidan su solución.
6. **Integridad:** Realizar todas las operaciones con transparencias y rectitud.

Capítulo II

Responsabilidad del comité de crédito

2.1. Responsabilidades:

El comité de crédito será responsable de aplicar las políticas orientadas a efectuar una correcta gestión del crédito y de la evaluación de la solicitud de crédito para su aprobación o denegación, además de la apropiada clasificación de activos. Estas medidas deberán incluir, entre otros aspectos, lo siguiente:

Cuando una solicitud es rechazada se puede dar por los siguientes motivos:

- Por mal historial crediticio (cuando ya ha sido cliente de SUSESA)
- Malas referencias externas. (La que se obtiene mediante verificación domiciliaria, de trabajo y por teléfono).
- Alto nivel de endeudamiento. (Es decir, que no tiene capacidad de pago)
- Estado de mora actual. (se encuentra con varios créditos vigentes activos)
- La información que proporcionó el cliente es falsa.

El comité de crédito estará conformado por:

- Responsable del área de crédito y cobranza
- Gerente general
- Contador
- Analista Financiero

Ninguna persona podrá aprobar crédito si no está comprendido dentro del comité de crédito.

2.2. Límites de autorización de crédito:

Todo crédito independientemente del monto pasa por la oficina de crédito para seguir su proceso y una vez recopilada la información se le hace llegar la solicitud a la persona que según límite corresponda. Todo crédito tendrá como mínimo para su otorgamiento un monto de C\$1,500 córdobas.

Los límites de autorización de crédito:

- Gerencia de crédito y cobro tendrá un límite de autorización para personas naturales de C\$ 10,000.00 córdobas.

Capítulo III

Políticas y procedimientos para otorgar crédito

3.1. Personas sujetas a créditos:

Todas las personas naturales mayores de edad que cuenten con los requisitos establecidos por Supermercado Las Segovias, S. A.; Estas con el adicional de un fiador solidario el cual garantice el cumplimiento de esta obligación en caso de que el deudor no pueda asumirla o entidades públicas y privadas que necesiten realizar compras al crédito con plazos fijos de un mes.

3.1.1. Requisitos del crédito:

1. Solicitud de crédito

Consta de los datos generales y económicos del solicitante, datos del cónyuge (Opcional), datos del fiador solidario, referencias y Beneficiarios. Llenado con letra legible y completada toda la información requerida en dicho formato. Se requiere que todos los datos facilitados en dicha solicitud sean totalmente confiables. La solicitud de crédito debe ser llenada con bolígrafo azul y su escritura debe ser clara y no se acepta tachones, ni enmendaduras, si existen se anula la solicitud.

Los requisitos que se piden en la solicitud para optar a un crédito en Supermercado Las Segovias son:

2. Información del cliente natural:

- Datos del cliente
- Dirección del domicilio, ciudad de residencia y números telefónicos (convencional y móvil).
- Cédula de identidad
- Ingresos y gastos del cliente.
- Carta salarial donde especifique el tiempo de laborar en dicha empresa y el salario devengado por el solicitante después de deducciones.
- Baucher de Remesas (Opcional). Estas deberán ser de los últimos 3 meses antes de la aplicación al crédito
- Recibo de pago de pensión o jubilación (Opcional)
- Presentar facturas de servicios básicos de los últimos 2 meses (agua, luz, cable)
- Datos del cónyuge.

- Colilla del INSS

Luego se verificará mediante el gestor de cobro la información facilitada en la solicitud de crédito como: la dirección que el solicitante proporcionó, color de casa, verificar datos mínimos con 3 personas que habiten cerca (vecinos) preferiblemente en ventas o pulperías cercanas, tiempo de vivir en el domicilio y si el bien inmueble es propio, alquilado o de algún familiar.

Para verificar el trabajo del cliente se deberá llamar a la persona que extendió la constancia salarial para solicitar algunos datos tales como: dirección de la empresa donde labora, cargo que desempeña el solicitante y tiempo de laborar.

3.1.2. Las empresas deberán presentar los siguientes documentos:

- Matricula de registro del negocio (copia)
- Número RUC
- Balance general
- Estado de resultado

3.2. Documentos de Identificación:

Para poder hacer efectivo el otorgamiento de los créditos es necesario presentar los documentos requeridos por Super Las Segovias sobre todo con los documentos de identificación de las personas solicitantes como son:

- Cédula de identidad o Licencia de conducir

En caso de que el sujeto de crédito sea extranjero deberá presentar los siguientes documentos:

- Cédula de residencia o pasaporte nicaragüense.

Todo expediente de crédito deberá llevar copia del documento de identificación del cliente con la cual se validará la firma del cliente y debe concordar con la plasmada en los formatos de solicitud de crédito y contrato de crédito.

1. Documentos que debe firmar el cliente

- Solicitud de crédito
- Pagaré
- Acuerdo de pago
- Contrato de crédito

2. Documentos que debe firmar el Fiador

- Solicitud de crédito
- Pagaré
- Acuerdo de pago
- Contrato de crédito

3.3. Actualización y análisis de información.

La información requerida para los créditos debe estar permanentemente actualizada y analizada, con mayor razón cuando haya variaciones

3.4. Plazos del crédito:

- Todo Crédito tendrá un plazo de 30 días
- La tasa de Financiamiento es del 4.05 % para todos los clientes, el cual se deberá cobrar al final del plazo establecido. El 1.05% se cobrará de manera adicional en concepto de gastos administrativos en que se incurrió para concretizar el crédito como son: gastos de papelería, gastos de combustible, gastos de teléfonos, entre otros gastos que se puedan generar en el proceso de la cobranza.
- Todo crédito cancelado antes del vencimiento tendrá un descuento por pronto pago del 1 %.

3.5. Tasa de interés

La tasa de interés para ventas a crédito es del 4.05 % mensual para plazos de cancelación de 30 días. Si el cliente realiza el pago con tarjeta de crédito se lo cobrara el 3.05%.

3.6. Recargos por incumplimiento de plazos:

El recargo de cobranza por pago tardío de cuota es de 2% mensual.

Capítulo IV

Criterios mínimos para la evaluación del deudor

4.1. Criterios de evaluación para los créditos:

Previo al otorgamiento de un préstamo se tomarán en cuenta los siguientes factores principales:

- La capacidad de pago del deudor y del fiador solidario
- El historial de pago
- Verificación del domicilio del solicitante y el centro o lugar donde labora el solicitante.

a) La capacidad de pago del deudor:

La evaluación de la capacidad de pago de los deudores, se evaluará considerando la carga financiera que implica todos los adeudos bancarios y no bancarios, con terceros, en contraposición se analizará la capacidad generadora de flujos provenientes de las distintas actividades del deudor. Dicha comparación se realizará a través de un análisis de los antecedentes referidos a la situación económica y financiera del deudor, que deberán ser solicitados, analizados y constatados necesariamente por el responsable del área de crédito y cobro, tales como la copia de los últimos recibos cancelados de los servicios básicos, constancia salarial y las referencias adicionales que se reciban del cliente en cuanto a su comportamiento de pago en las pulperías cercanas a su domicilio.

Para el cálculo de esta, se establecen que el límite de las deudas debe estar entre un 20% y 40% de los ingresos totales del solicitante.

Se deberá aplicar la siguiente fórmula:

Capacidad de endeudamiento = (Ingresos totales – Gastos fijos y variables) x % =

b) El historial de pago:

Es el comportamiento pasado y presente del deudor respecto de los créditos que tiene o ha tenido con el Super Las Segovias considera el grado de cumplimiento de las condiciones establecidas en los contratos de crédito, niveles de morosidad u otros compromisos formales.

c) Fiador solidario:

El fiador solidario propuesto por el deudor a favor del Super Las Segovias representan una fuente alternativa de recuperación de los créditos con el supermercado. La evaluación de este deberá basarse en la revisión de los antecedentes del mismo y su capacidad de

hacer frente a la deuda en caso del que el solicitante no cumpla con su compromiso este deberá asumir la totalidad de la cuenta, por tanto, este deberá cumplir con los siguientes puntos:

- El fiador deberá presentar documento de identificación, soporte de ingresos, se consultará en el historial de crédito de SUSESA, (en caso de que el solicitante ya haya tenido crédito anteriormente), se analiza el grado de endeudamiento que tiene para verificar capacidad de pago y se le verificara la dirección domiciliaria.

No se aceptan como fiadores empleados activos de SUSESA.

4.2. El crédito será denegado:

- Cuando es un nuevo cliente, y tiene fuentes de trabajo informal sin soportes de sus ingresos. (solo en caso de que este sea verificado por el responsable del área de crédito y cobranza se podrá considerar su aprobación en conjunto de la decisión del comité de crédito).
- Cuando el monto solicitado este por debajo de la capacidad de pago.
- Si el cliente ya tuvo cuenta con SUSESA y presento algún atraso de 50 días a más no aplica a crédito.

Capítulo V

Clasificación de los clientes

5.1. Clientes nuevos

- Cliente nuevo para aplicar a crédito debe tener como mínimo un año de vivir en la dirección proporcionada y 6 meses de estabilidad laboral.
- Documento de identificación. (Cédula de identidad, licencia de conducir, pasaporte nicaragüense, cédula de residencia permanente).
- Todo cliente nuevo es sometido a verificación domiciliar in situó.
- Capacidad de pago se medirá según soportes que presente, si es negocio se valora según matrícula, facturas y verificación de acuerdo a inventario.
- Además, la capacidad se medirá dependiendo de cada actividad económica según el departamento.

5.2. Créditos de Empleados

- Todo crédito a empleados queda sujeto al departamento de recursos humanos y gerencia general para su aprobación y en el cual será deducido por planilla.
- Todo empleado debe llenar su solicitud de crédito y su fiador.
- El empleado que solicite crédito debe tener como mínimo 6 meses de laborar para optar al crédito.
- La capacidad de pago es avalada por recursos humanos / gerencia general, se tomará en cuenta el 25% de sus ingresos.
- Está prohibido y sujeto a llamado de atención si prestan y solicitan créditos para terceros o a nombres de otros empleados.

5.3. Clientes Establecidos

- Se consideran clientes establecidos cuando han tenido cuentas canceladas, a estos clientes establecidos se les podrá otorgar el crédito con un contrato de renovación.
- Todo cliente nuevo se le solicitara la documentación descrita en el inciso tal del presente manual, en el caso de clientes con referencia crediticia buenas se puede negociar de acuerdo al estado del cliente.

Capítulo VI

CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS

6.1. Clasificación y asignación de la cobranza de cartera.

El Súper Las Segovias deberá clasificar su cartera de créditos comerciales permanentemente con base a los criterios establecidos en los criterios de evaluación para los créditos.

Clasificación		Días de atraso
A	Riesgo normal	Hasta 15
B	Riesgo potencial	De 16 hasta 30
C	Riesgo real	De 31 hasta 60
D	Dudosa recuperación	De 61 hasta 90
E	Irrecuperables	Más de 90

Tabla 2. Propuesta de clasificación de cartera

Elaborado por: Fuente propias.

La clasificación estará conformada por riesgo normal, riesgo potencial, riesgo real, dudosa recuperación y los créditos irrecuperables, para clasificar estos créditos se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- **Riesgo normal:** aquellas personas y entidades que poseen liquidez suficiente para cumplir con sus compromisos financieros dentro del tiempo acordado
- **Riesgo potencial:** aquellas personas y entidades que no cumplen con sus obligaciones a tiempo, por lo general tienen cuotas atrasadas.
- **Riesgo real:** aquellas personas y entidades con pocos ingresos que no le permite cumplir con sus obligaciones en el tiempo establecido en el contrato.
- **Dudosa recuperación:** aquellas personas y entidades que están en acciones legales por incumplimiento de sus obligaciones financieras.
- **Irrecuperables:** aquellas personas y entidades que se declaran en quiebra.

Capítulo VII

7.1. Flujoograma de otorgamiento de crédito TO BE

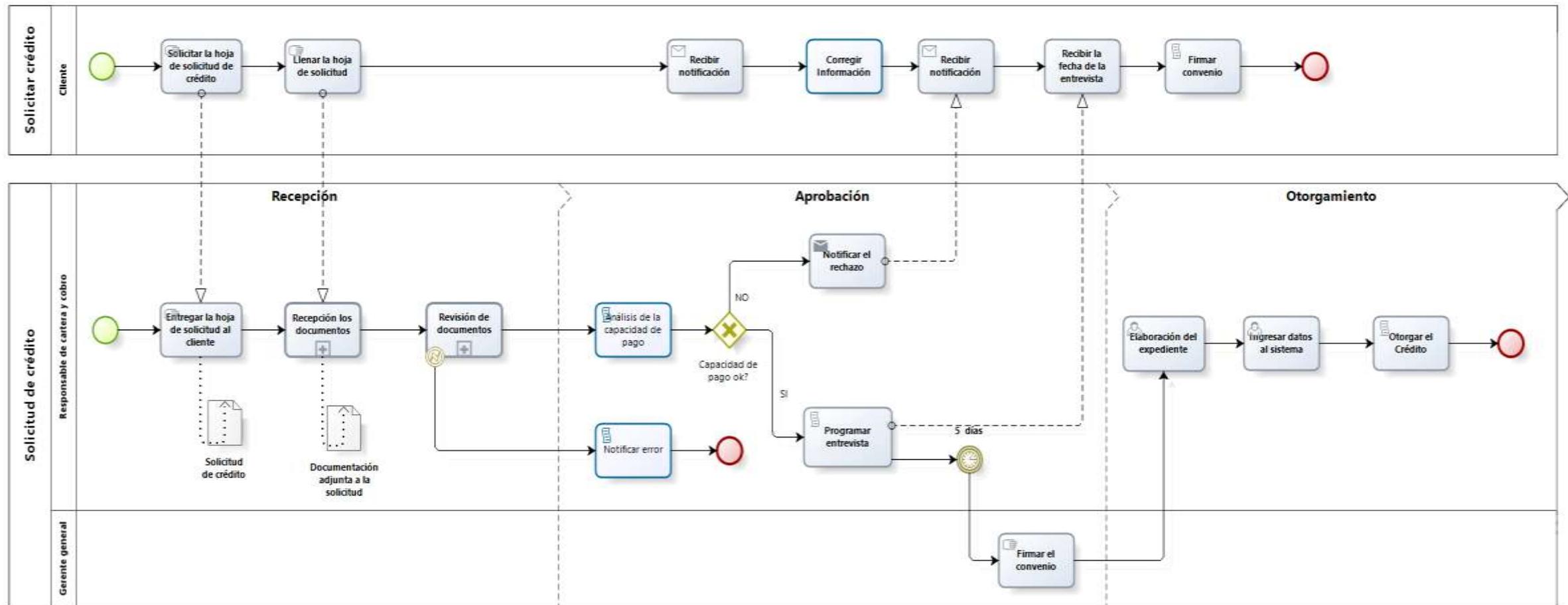


Ilustración 11. Propuesta; Flujoograma de otorgamiento de crédito TO BE
Elaborado por: Fuente propia

7.1.1. Sub proceso de recepción de documentos

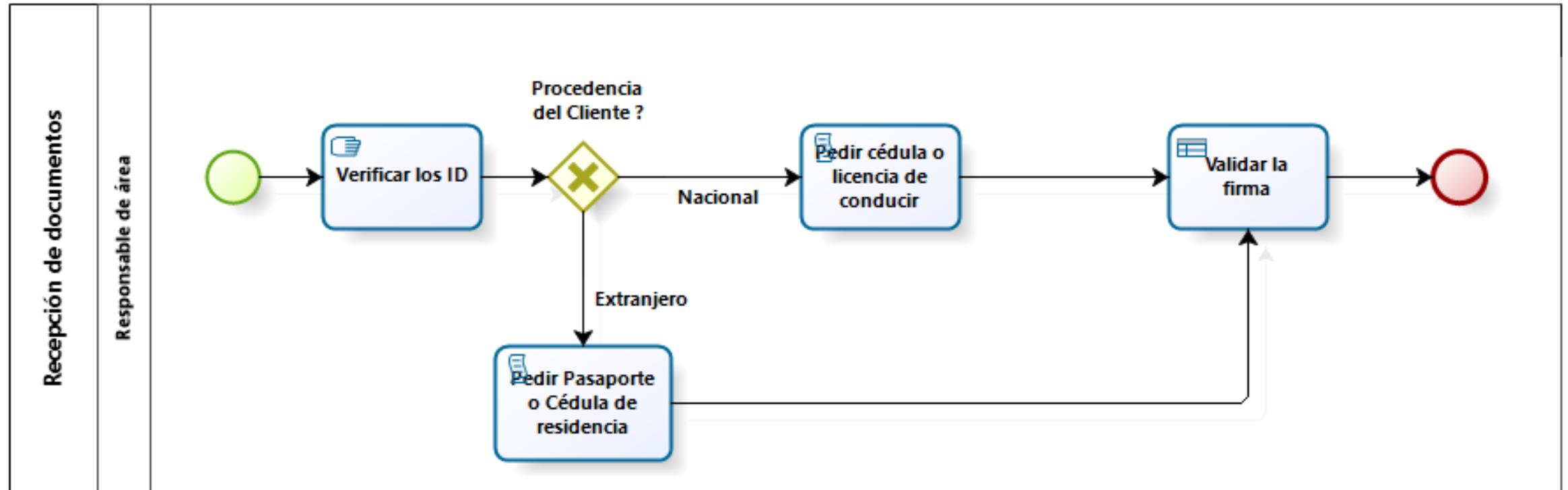


Ilustración 12. Propuesta; Sub proceso de recepción de documentos
Elaborado por: Fuente propia

7.2.1.

7.2.2. Sub proceso de revisión de documentos

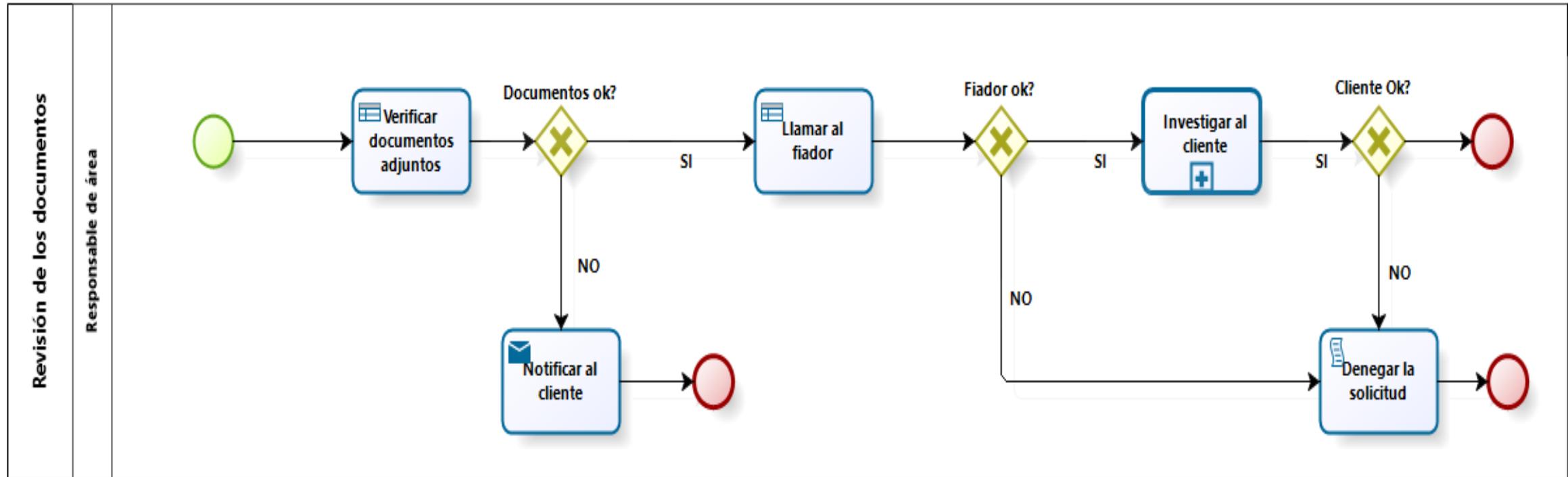
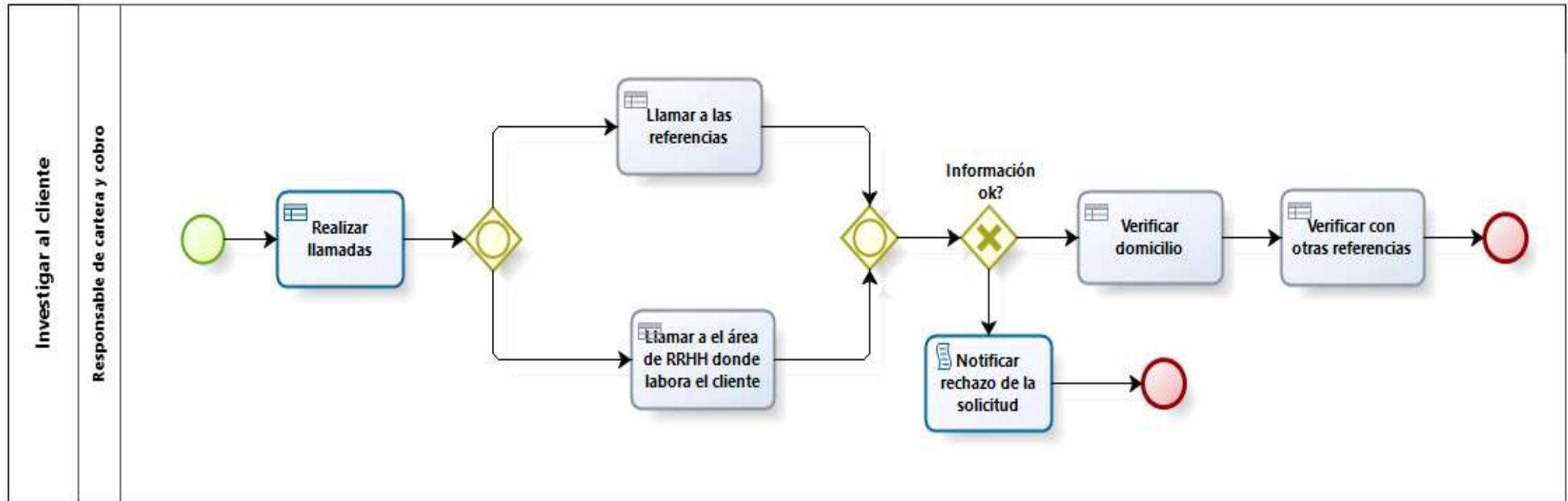


Ilustración 13.Propuesta; Sub proceso de revisión de documentos
Elaborado por: Fuente Propia

7.2.3. Sub proceso de investigación del cliente



Capítulo VIII

Políticas para la gestión de cobro y recuperación de cartera en mora

8.1. Políticas de cancelación

- En la política de cancelación de la deuda se requerirá hacer el pago en efectivo en moneda nacional nicaragüense.
- Cuando se haga efectivo el pago con tarjetas de crédito solo se cobrará el 3.05% de intereses moratorios.
- Solo se podrán realizar los pagos de cancelación con cheques cuando el principal más los intereses de la deuda sean mayores a 1,500 córdobas, con comisión por cambio de del 1% sobre el monto total del cheque. (Este cheque deberá estar a nombre del solicitante del crédito y no podrá realizarlo ninguno de sus beneficiarios).

8.2. Políticas de bloqueo de clientes

Se aplicará el bloqueo al cliente cuando estos por medio de su historial evidencien un mal comportamiento de pago y quiera realizar renovación de este. Esta decisión será realizada por el responsable del área de crédito y cobranza, bajo la supervisión del gerente general.

8.3. Políticas de cartera administrativa

- El gerente del área de crédito y cobranza podrá realizar la gestión de cobro por vía telefónica para hacer conocer al cliente los plazos y montos que debe cancelar y los recargos que se le deberán aplicar si no cancela a tiempo.
- Al momento de realizarse la gestión de cobranza telefónica, el gestor de cobro o la gerente, debe llamar al cliente de forma amable, siempre demostrando que puede ayudarlo a cancelar su deuda sin retraso.
- Las llamadas de cobranza se realizarán de lunes a sábados en horarios de 8:00 am a las 5:00 pm.
- El gestor deberá realizar únicamente 2 llamadas por día.
- Únicamente en el caso que el cliente no responda ninguna de las llamadas realizadas por el gestor, la última instancia sería recurrir por medio de la llamada telefónica con el responsable del área de recursos humanos del centro donde labora el cliente, para así poder notificar a este.
- Se hará uso de la red social WhatsApp con el fin de hacer llegar al cliente avisos de cobro, además de enviar las fotografías de los estados de cuenta y se debe enviar notificaciones al correo electrónico.

- Solo se recurrirá a visita domiciliar para realizar una entrevista con el cliente si no responde ninguna de las notificaciones anteriores.
- Se realizará cobranza administrativa mediante notificaciones con un estado de cuenta adjunto.

8.4. Política de Cartera extra judicial

Todo cliente que cumpla con el rango de vencimiento superior a 50 días, pasará de forma inmediata a cartera extra judicial, teniendo en cuenta que, de acuerdo a la situación estas pueden pasar directamente a cobro jurídico.

Los clientes que realicen convenios de pago, no se le aplicará cobranza pre jurídica, y esta decisión será tomada por el gerente general y el responsable de área de crédito y cobro y el contador. En cambio, si el cliente incumple el acuerdo, el caso pasará de inmediato a cobro jurídico.

8.5. Proceso Judicial

Esta instancia judicial se inicia cuando en la etapa pre jurídica, el deudor niega la deuda. Estos créditos son los que tienen 90 días de atraso.

Los tribunales de justicia dictarán la sentencia para recuperar la deuda y añadiendo en el monto los recargos del 10% en concepto de gastos generados por la cobranza judicial más los intereses moratorios y los recargos del 2% por días de retraso calculados sobre los intereses moratorios.

Capítulo IX.

9.1. Flujograma de la gestión de la cobranza (TO BE).

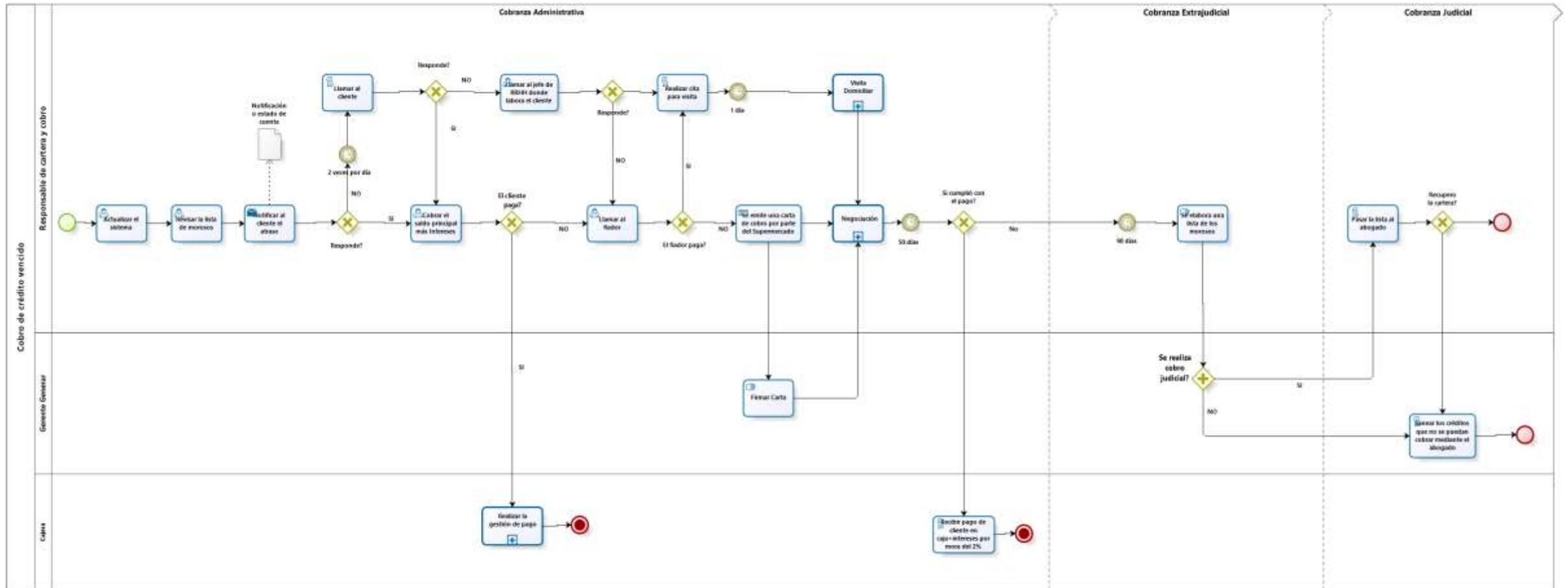
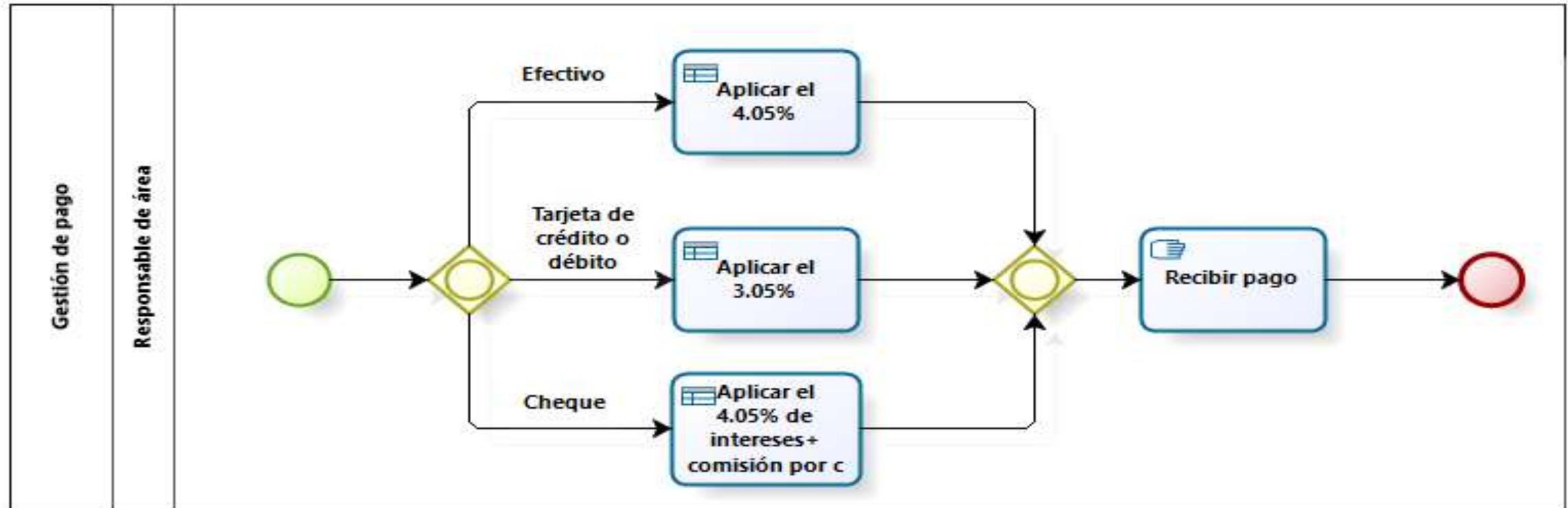


Ilustración 15. Propuesta de proceso de gestión de cobro
Elaborado por: Fuente Propia

9.1.1. Subproceso de Gestión de pago



9.1.2. Sub proceso de visita domiciliar

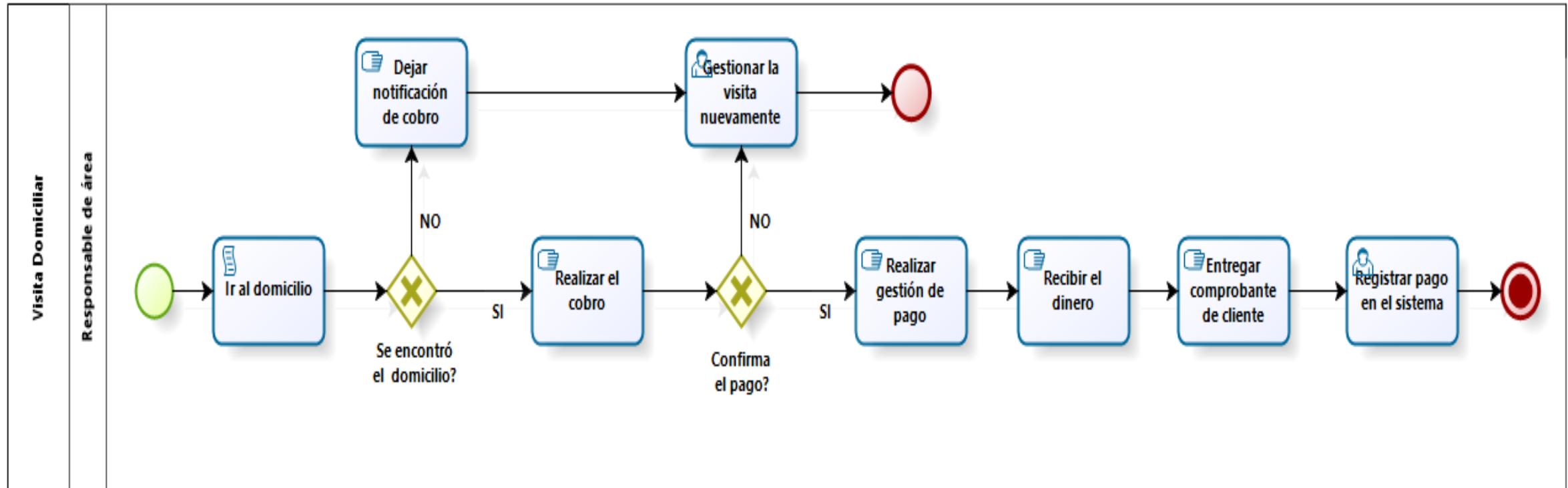


Ilustración 17. Propuesta, Sub proceso de visita domiciliar
Elaborado por: Fuente Propia

9.1.3. Sub proceso de negociación y acuerdo de pago.

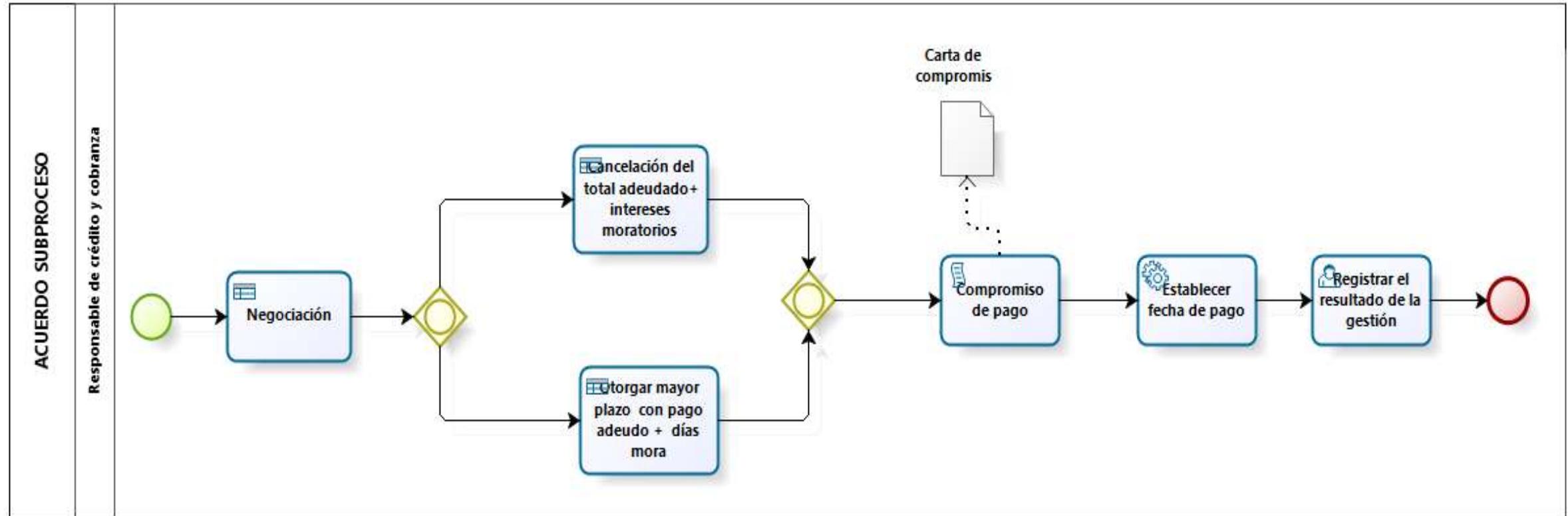


Ilustración 18. Propuesta, Sub proceso de negociación.
Elaborado por: Fuente Propia

Capítulo X. Formatos propuestos

SUPER LAS SEGOVIAS

SOLICITUD DE CRÉDITO PARA PERSONAS NATURALES

Monto solicitado: _____ Monto Aprobado: _____

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

1er. Apellido 2do. Apellido 1er. Nombre 2do. Nombre

Nº de Cédula: _____ Estado civil: Soltero/a Casado/a Unión Libre Divorciado/a Viudo/a

Dirección Domiciliaria: _____
Casa: Propia Rentada Familiar Tiempo de vivir aquí: _____ Teléfono: _____
Celular: _____ Negocio Propio: SI NO Profesión u Oficio: _____
Centro de trabajo: _____ Dirección _____
Teléfono: _____ Cargo Actual: _____

Salario: _____ Nº Seguro Social/ INNS: _____ Otros Ingresos : SI NO
Monto: C\$ _____ Vehículo Propio: SI NO Marca: _____ Año: _____
Placa: _____

DATOS GENERALES DEL CÓNYUGUE

1er. Apellido 2do. Apellido 1er. Nombre 2do. Nombre Nº de cedula: _____ Teléfono: _____
Celular: _____ Profesión u Oficio: _____ Centro
donde Labora _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Salario: _____ Otros Ingresos: SI NO Monto: C\$ _____

DATOS DEL FIADOR SOLIDARIO

1er. Apellido 2do. Apellido 1er. Nombre 2do. Nombre N° de cedula: _____ Estado civil: Soltero/a
 Casado/a Unión Libre Divorciado/a Viudo/a
 Teléfono: _____ Celular: _____ Profesión u Oficio: _____ Centro
 donde Labora: _____
 Dirección _____ Teléfono: _____
 Salario: _____ Otros Ingresos: SI NO Monto: C\$ _____
 N° Seguro Social/ INNS: _____

REFERENCIAS PERSONALES

1er. Apellido 2do. Apellido 1er. Nombre 2do. Nombre Dirección Actual:
 _____ Tiempo de conocerlo: _____ Teléfono:
 _____ Celular: _____

1er. Apellido 2do. Apellido 1er. Nombre 2do. Nombre Dirección Actual:
 _____ Tiempo de conocerlo: _____ Teléfono:
 _____ Celular: _____

1er. Apellido 2do. Apellido 1er. Nombre 2do. Nombre Dirección Actual:
 _____ Tiempo de conocerlo: _____ Teléfono:
 _____ Celular: _____

BENEFICIARIOS

1er. Apellido 2do. Apellido 1er. Nombre 2do. Nombre

Nº de cedula: _____

1er. Apellido 2do. Apellido 1er. Nombre 2do. Nombre

Nº de cedula: _____

Firmado en _____ a los _____ días del mes _____ de _____.

Acreditante

Acreditado

SUPER LAS SEGOVIAS, S, A.



SOLICITUD DE CRÉDITO PARA LAS EMPRESA

Monto solicitado: _____ Monto aprobado: _____

Fecha: _____ N° de cliente: _____

Datos Generales de la entidad

Razón Social: _____

Nombre comercial: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ N° RUC _____

Correo Electrónico _____

FAX _____

Nombre del solicitante: _____ Cargo: _____

Teléfono: _____ Correo electrónico: _____

Adjuntar la siguiente documentación

Matrícula del negocio

Balance general del mes anterior a la solicitud

Estado de Resultado del mes anterior a la solicitud

Firmado en _____ a los _____ días del mes _____ de _____.

Acreditante

Acreditado

SUPER LAS SEGOVIAS

CONVENIO DE CRÉDITO PARA LAS EMPRESAS

El presente documento lo celebran a quien de aquí en adelante se llamará acreditado siendo una empresa legalmente constituida de nombre _____ con Número RUC _____ y dirección _____ y por otra parte el Súper Las Segovias S.A. a quien de aquí en adelante se llamará acreditante.

Ambas partes declaran que es su voluntad celebrar el presente convenio. Que cuentan con capacidad jurídica para celebrarlo. Las partes declaran estar de acuerdo con las siguientes cláusulas

1. **MONTO DE LOS PRESTAMOS** - Super Las Segovias otorga crédito, por un monto de en concepto de préstamo de consumo para la adquisición de productos varios.
2. **DESEMBOLSO** – El deudor reconoce y acepta de manera expresa todos los términos descritos en este convenio, para poder ser beneficiario del crédito que solicita.
3. **LUGAR, PLAZO Y FORMA DE PAGO** – La cancelación del crédito con las comisiones mencionadas en el inciso anterior, deberán realizarse al finalizar los 30 días del plazo establecido, este deberá ser cancelado en las instalaciones de SUSESA, aceptando así diferentes medios de pago como transferencias, efectivo o tarjeta de débito o crédito. (no se aceptan pagos con cheques). Este pago se realizará a los _____ días del mes de _____ del año.
4. **CAMBIOS DE LAS FECHAS DE PAGO O AUMENTO DE LA LINEA DE CRÉDITO** – En caso de que el deudor desee cambiar su fecha de pago o aumentar el monto antes solicitado, se deberá realizar una carta de solicitud.
5. **TASA DE INTERES Y COMISIONES**- El deudor pagara en el momento de la cancelación del crédito una comisión del 1.5% sobre el monto establecido en concepto de gastos administrativos y gastos de papelería que se hayan generado durante el periodo del préstamo. Este pago se ejecutará al momento de la cancelación del crédito. El presente convenio no devenga intereses, sin embargo, en caso de que el deudor no cancele su adeudo dentro del plazo vigente, se pagarán intereses moratorios del 2% sobre el monto del principal, por los días de mora.
6. **ASPECTOS PROCESALES** –
 - a. El deudor acepta como valida cualquier notificación judicial o extrajudicial que se haga en la

dirección facilitada, así como cualquier notificación que se efectuó en caso de que no fuera localizado en la última dirección señalada en el presente convenio.

- b. En caso de no ser cancelado el crédito después de los 90 días, se procederá a realizar el cobro judicial, donde el deudor pagará el 10% sobre la deuda generada en concepto de gastos por cobranza judicial al abogado designado a la recuperación de la cuenta.

7. ACEPTACIÓN- El cliente con la firma aquí presente, acepta los términos y condiciones del contrato y acusa recibo por parte de SUSESA S, A. Las partes declaran que todos los documentos, forman una sola documentación para todos los efectos legales en caso de que se incumpla con el presente acuerdo.

Firmado en a los días del mes de

Acreditante

Acreditado

Capítulo XI

Formulario para el análisis de la cartera

Formulas	Descripción
Rotación de cartera = Ventas a crédito / Promedio cuentas por cobrar.	La rotación de cartera: señala el número de días que tarda una empresa en convertir las cuentas por cobrar (ventas) en dinero en efectivo
Nivel de ventas al crédito = ventas al crédito/ventas totales*100	Encontrar el porcentaje de ventas a crédito de una empresa te indicará qué proporción de las ventas totales se realizaron como ventas a crédito. Se calcula dividiendo las ventas netas de crédito por las ventas totales para el período. El resultado debe expresarse como un porcentaje.
Morosidad = cartera vencida/ cartera total*100	La tasa de morosidad sirve, entre otras cosas, para conocer la salud de una empresa o entidad. Ésta se calcula dividiendo el valor de los créditos dudosos entre el valor de la cartera de créditos totales
Morosidad por rango = Saldo de crédito en mora del rango/cartera total*100	Su mención es importante para profundizar en la calificación que se realiza a cada rango y así conocer cual es el rango con mayor porcentaje de morosidad. Se calcula dividiendo el saldo total del rango en gestión de análisis entre la cartera total de clientes al crédito.

Manual de políticas de crédito y cobranza

Elaborado por: Stephanie Dayana Gutierrez Peralta
& Alexandra Lisbeth Peralta Castillo

Reformado el 18 de diciembre de 2020
Estelí- Nicaragua

Resumen

El presente manual integra las **Normas, Políticas y Procedimientos** de créditos que oferta Super Las Segovias S.A. con la finalidad de que sus Integrantes cuenten con información adecuada, oportuna y suficiente para la toma de decisiones que guíen el funcionamiento de la empresa.

Las Normas y Políticas de Crédito, son principios generales de crédito que rigen el actuar a fin de disponer de una cartera que satisfaga los requisitos de seguridad, liquidez, riesgo y rentabilidad.

Los Procedimientos Crediticios, es la descripción de los pasos básicos que se deberán seguir para el otorgamiento de un crédito, desde el inicio de la relación con el solicitante. La descripción de los pasos se realiza en forma correlativa y atendiendo a las diferentes etapas que se deberán seguir, tiempos invertidos y responsables de cada una de ellas.

10.2. Anexo N° 02: Cuadro de síntomas para el planteamiento del problema

Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020.

Síntomas	Causas	Pronostico	Control del Pronostico
Los pagos no se realizan en tiempo y forma	No analizar el comportamiento de pago de los clientes y solo basarse en la capacidad de pago	Incremento atrasos de pagos.	Implementar métodos de cobranza efectivos
		Déficit en la recuperación de Cartera de Crédito.	Arreglos de pago
No se conocen las políticas de crédito y cobranza	Inexistencias de un manual de políticas de crédito y cobranza	Los clientes desconocerán cuando será la fecha de pagos y sus saldos vencidos.	Elaborar un manual de políticas de crédito y cobranza
Los clientes realizan compras por montos menores a 200 córdobas lo que generando más gastos que utilidades.	No establecer un límite de compras mínimas	Aumentan la cantidad de facturas y cuentas por cobrar	Establecer número de compras a realizar por mes.
Los clientes no tienen voluntad de pago	No se agotan todas las instancias de cobro y se implementan pocas estrategias de cobranzas.	Pérdidas en gastos de recuperación y cobranza judicial	Implementar un protocolo de cobranza que incluyan notificaciones y llamadas al cliente antes de la visita

10.3. Anexo N° 03: Propuesta de bosquejo

3.1. Generalidades de la empresa

- 1.1.1. Misión
- 1.1.2. Visión
- 1.1.3. Junta directiva
- 1.1.4. Funciones de la junta directiva

3.2. Crédito

- 3.2.1. Definición y Concepto
- 3.2.2. Importancia
- 3.2.3. Elementos principales del crédito

3.3. Políticas de crédito

- 3.3.1. Definición y concepto
- 3.3.2. Importancia
- 3.3.3. Tipos de políticas de crédito

3.4. Cobranza

- 3.4.1. Definición
- 3.4.2. Concepto
- 3.4.3. Importancia

3.5. Políticas de cobranza

- 3.5.1. Definición y Concepto
- 3.5.2. Importancia
- 3.5.3. Tipos de políticas de cobranza
- 3.5.4. Estrategias para la cobranza efectiva

3.6. Cartera

- 3.6.1. Definición y Concepto
- 3.6.2. Clasificación
- 3.6.3. Estrategias para la recuperación de cartera

3.7. Mora

- 3.7.1. Definición y Concepto
- 3.7.2. Tipos de clientes morosos
- 3.7.3. Estrategias para prevenir la morosidad
- 3.7.4. Cálculo de la morosidad

10.4. Anexo. N° 04: Entrevista al gerente general del área de crédito y cobranza



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA,
ESTELÍ FAREM-ESTELÍ**

Somos estudiantes de V año de la carrera de Banca y Finanzas y estamos elaborando la investigación denominada Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera en mora del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020. La presente entrevista está dirigida a la gerente general del área de crédito y cobranza con el fin de recolectar la información necesaria para concluir los resultados de la presente investigación.

Empresa:	
Fecha de aplicación:	
Dirigido a:	
Área:	

Objetivo:

Obtener información del gerente general del supermercado Las Segovias Estelí, que facilite la recolección de la información general del área de crédito y cobranza y las políticas utilizadas para el otorgamiento de créditos. Como estudiante de la carrera Banca y Finanzas se están realizando la siguiente investigación, **“Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020”**. La información que usted nos proporcionará será elemental para la obtención de resultados relacionados con la investigación.

Objetivos Específico #1: Describir las políticas de crédito y cobranza que aplica Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí.

1. ¿Quiénes son los funcionarios autorizados para implementar políticas en la empresa?
2. ¿Qué parámetros utiliza la empresa para establecer las políticas de crédito y cobranza?
3. ¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para la elaboración de políticas?
4. ¿Cuenta el Supermercado Las Segovias con un manual de procedimiento concerniente a las políticas de recuperación y procedimiento de créditos? Explique
5. ¿Qué dificultades presentan los clientes que no les permite aplicar al crédito?
6. ¿Cuál es el monto mínimo y el monto máximo de crédito que se puede otorgar a un cliente?
7. ¿Considera que tienen Políticas restrictivas o políticas normales? ¿Cuáles son?
8. ¿Cuáles son las políticas flexibles que aplican en los procesos para el otorgamiento del crédito y la cobranza?
9. ¿Cuáles son los métodos que utilizan para la cobranza?
10. ¿Cuál es el proceso de la cobranza administrativa?
11. ¿Cuándo considera que se debe llevar un caso de un crédito en mora a la cobranza Judicial?
12. ¿Cómo es el proceso de la cobranza extrajudicial?
13. ¿Cuáles son los lineamientos para la cobranza que considera que son efectivos?

Objetivo Específico #2: Analizar el efecto de la falta de utilización y actualización de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A.

14. ¿Cuál es el método que utiliza para la clasificación de cartera?
15. ¿Se cuenta con un registro de las cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?
16. ¿Qué promedio de antigüedad tienen sus clientes con créditos activos?
17. ¿Se envía estados de las cuentas por cobrar a los clientes?
18. ¿Cuántos son los créditos que tiene por vencer?
19. ¿Cuántos son los créditos que tiene en mora?
20. ¿Cuáles son las políticas aplicables al proceso de cobranza para la recuperación de cartera?
21. ¿Cuáles son las normas generales a seguir en el proceso de la cobranza?
22. ¿Cree usted importante y necesario que el departamento de cobranza cuente con políticas de arreglo de pago?

Objetivo Específico #3: Proponer un manual de crédito y cobranza aplicable en el Super Las Segovias, S.A. para controlar y reglamentar los procesos que se realizan en el área de crédito.

23. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para la evaluación de los créditos?
24. ¿Qué método utiliza para conocer la capacidad de pago de los clientes?
25. ¿Cómo evalúa la capacidad de endeudamiento del cliente?
26. ¿Cuál es el nivel de riesgo en mora de su cartera de crédito al 31 de junio del año 2020?
27. ¿Se actualizan periódicamente los datos del cliente?
28. ¿Considera que sería saludable para la institución la modificación de las políticas de recuperación para llevar a cabo un mejor desempeño en el proceso de recuperación?
29. ¿Aceptaría usted que se le sugiriera un nuevo manual de procedimientos de recuperación que venga a mejorar el proceso dentro de la institución? Si, No argumente su respuesta
30. ¿Se verifican constantemente si se está utilizando las políticas adecuadamente?

10.5. Anexo N° 05: Entrevista al gestor de cobro



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA,
ESTELÍ FAREM-ESTELÍ**

Somos estudiantes de V año de la carrera de Banca y Finanzas y estamos elaborando la investigación denominada Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera en mora del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020. La presente entrevista está dirigida a la gerente general del área de crédito y cobranza con el fin de recolectar la información necesaria para concluir los resultados de la presente investigación

Empresa:	
Fecha de aplicación:	
Dirigido a:	
Área:	

Objetivo:

Obtener información del responsable del área de crédito y cobranza del Supermercado Las Segovias Estelí, que facilite la obtención de políticas utilizadas para el otorgamiento de créditos. Como estudiante de la carrera Banca y Finanzas se están realizando la siguiente investigación, **“Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020”**. La información que usted nos proporcionará será elemental para la obtención de resultados relacionados con la investigación.

Objetivos Específico #1: Describir las políticas de crédito y cobranza que aplica Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí.

1. ¿Cuáles son los requisitos obligatorios que solicitan a los clientes y que otra información adicional para optar a un crédito?

2. ¿Cuántos créditos tienen en la actualidad? Detalle
3. ¿Cuál es el proceso para el otorgamiento de un crédito?
4. ¿Cuáles son las políticas aplicables al otorgamiento del crédito?
5. ¿Cuál es el monto mínimo y máximo de los financiamientos?
6. ¿Cuáles son las políticas de cobranza?
7. ¿Qué políticas aplican cuando un cliente cancelo con mora?
8. ¿Qué controles utiliza como gestor de cobro con los clientes en situación de mora?
9. ¿Puede usted valorar cómo un manual de política y procedimiento crediticio es efectivo al momento que la institución tenga algún tipo de problemas en la recuperación de la cartera crediticia?
10. ¿Cómo gestor de cobro en qué sentido se cumplen de normas y políticas de crédito?
11. ¿Cuál es el Procedimiento de cobranza o recuperación de los créditos de Supermercado las Segovias?

Objetivo Específico #2: Analizar el efecto de la falta de utilización y actualización de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A.

12. ¿De qué manera analiza la capacidad de pago de los clientes?
13. ¿De qué manera analiza la capacidad de endeudamiento de los clientes?
14. ¿Cuáles son los indicadores o parámetros, que ustedes toman en cuenta para saber la calidad del crédito?
15. ¿Qué criterios toman en cuenta para analizar la información que el cliente les brinda para optar a crédito? ¿Y cuánto tiempo se demora en hacerlo?
16. ¿Hacen uso del historial crediticio del cliente? ¿Si su respuesta es sí, cómo lo hace? ¿Y si es no, por qué?

Objetivo Específico #3: Proponer un manual de crédito y cobranza aplicable en el Super Las Segovias, S.A. para controlar y reglamentar los procesos que se realizan en el área de crédito.

17. ¿Cuál es el porcentaje anual de crecimiento de la cartera?
18. ¿Cuáles son las estadísticas de recuperación de cartera?
19. ¿Cuál es el porcentaje de tasa moratoria?
20. ¿Cómo se calcula la tasa moratoria?
21. ¿Existe algún método para cuantificar las pérdidas y gastos por recuperación de crédito extra judicial y judicial?
22. ¿Qué criterios utiliza el Supermercado las Segovias para clasificar la cartera de crédito?
23. ¿Mediante que estrategias minimizan el riesgo crediticio?

10.6. Anexo N° 06: Guía de revisión de documentos



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA,
UNAN- MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-ESTELÍ**

Instrucciones:

Somos estudiantes de V año de la carrera de Banca y Finanzas y estamos elaborando la investigación denominada Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera en mora del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020 y solicitamos permiso para poder aplicar diferentes instrumentos de investigación con el fin de obtener información que nos permita la realización de nuestro trabajo investigativo.

Empresa:	
Fecha de aplicación:	
Dirigido a:	
Área:	

Objetivo:

El objetivo de esta revisión documental es verificar en situó los procedimientos mínimos utilizados para cumplir con las colocaciones de crédito a los clientes del Super Las Segovias, en el primer semestre del año 2020.

N°	Documento	Aspecto a revisar	Cumple	No cumple	Observación
1	Expediente	Hoja de propuesta y aprobación			
		Hoja de verificación			
		Solicitud de crédito			
		Cedula de deudor			

		Central de riesgo			
		Constancia salarial			
		Colilla INSS mes actual o anterior			
		Recibo básico de domiciliar			
		Fiador mismo orden			
Orden del expediente					
		Hoja de propuesta y aprobación			
		Hoja de verificación			
		Solicitud de crédito			
		Cedula deudor			
		Central de riesgo			
		Recibo básico de domicilio			
		Soportes del negocio (matriculas, permisos, licencias, facturación, estados financieros)			
		Hoja de evaluación			
		Fotos del negocio			
		Fiador mismo orden de asalariado			
		Hoja de propuesta y aprobación			
Resolución del comité de crédito					
		Comentarios por parte del comité de crédito			
		Monto			
		Tasa de interés			
		Forma de pago			
		Plazo			
		Garantías			

10.7. Anexo N° 07: Guía de revisión de documentos



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-ESTELÍ

Empresa:	
Fecha de aplicación:	
Dirigido a:	
Área:	

Instrucciones:

Somos estudiantes de V año de la carrera de Banca y Finanzas y estamos elaborando la investigación denominada Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera en mora del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, durante el primer semestre del año 2020 y solicitamos permiso para poder aplicar diferentes instrumentos de investigación con el fin de obtener información que nos permita la realización de nuestro trabajo investigativo.

Objetivo:

El objetivo de esta guía de observación es evaluar la eficiencia del sistema o programa con el cual trabaja dicha empresa para poder conocer la forma en la que se clasifican los créditos y el nivel de morosidad real que existe en cuanto a la cartera de crédito.

N.º	Sistema	Aspecto a revisar	Cumple	No cumple	Observación
1	Base de datos de los clientes	Cumple con el registro completo de los clientes			
2	Base de datos de las	Se registra a las referencias en el sistema para agilizar el proceso de			

	referencias	cobranza			
3	Resumen de las transacciones por cliente de crédito	Fecha que se realizan las transacciones de las compras			
		Monto del crédito			
		Gastos generados en la transacción			
		Abonos de los clientes			
4	Registro de nuevos prestamos	Fecha del préstamo			
		Fecha a pagar			
5	Modalidades de pagos	Semanales			
		Mensuales			
6	Clasificación de los clientes	Rangos en los días de atraso			
		Clasificación de cartera			
7	Informe de mora por periodo	Enero			
		Febrero			
		Marzo			
		Abril			
		Mayo			
		Junio			
8	Informe de cobro	Verificar si se registra en el historial de clientes las notificaciones de cobro			
		Informe de saldos saneados			
		Informe de deudas			
		Estado de cuenta			
11	Reporte de cartera	Reporte de cartera general			
		Reporte de cartera vencida			
		Reporte de pago			
		Reporte de abono de los clientes			
		Reporte de abonos por días			
		Reporte de recaudo por el cobrador			

10.8. Anexo N° 08: Solicitud de crédito

 SUPER las Segovias S.A. <i>"El Supermercado del Pueblo"</i> Solicitud de Crédito N° 0911			
Monto Solicitado: _____		Monto Otorgado: _____	
1er. Apellido	2do. Apellido	1er. Nombre	2do. Nombre
N° Cédula: _____		Profesión u Oficio: _____	
Dirección de Residencia: _____			
Telf: _____	Cel: _____	Tiempo de viviraquí: _____	Casa Propia: _____
Alquilada: _____		o de familiar: _____	
Centro de Trabajo: _____			
Dirección del Trabajo: _____			
Telf: _____	Cargo Actual: _____		Salario: _____
Negocio Propio: _____		Otros Ingresos: _____	Tipo de Ingreso: _____
Estado Civil: _____		N° Dependientes: _____	
Vehículo: Propio: _____		Marca: _____	Año: _____ Placa: _____
1er. Apellido	2do. Apellido	1er. Nombre	2do. Nombre
Sexo: _____		N° Cédula: _____	
Profesión u Oficio: _____		Telf: _____	
Centro de Trabajo: _____			
Dirección: _____			
Telf: _____	Salario: _____		Otros Ingresos: _____
Tipo de Ingreso: _____			
Nombres y Apellidos: _____			
Sexo: _____		N° Cédula: _____	
Estado Civil: _____		Casa Propia: _____	
Alquilada: _____		Profesión u Oficio: _____	
Lugar de Trabajo: _____		Telf: _____	
Dirección del Trabajo: _____			
Salario: _____		Dirección de Residencia: _____	
Telf: _____		Tiempo de vivir aquí: _____	
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombres y Apellidos: _____			
Dirección Actual: _____			
Telf: _____		Tiempo de vivir aquí: _____	
PERSONAS QUE AUTORIZAN A RETIRAR:			
Nombres y Apellidos: _____		N° Cédula: _____	
Nombres y Apellidos: _____		N° Cédula: _____	
Estelí, _____			
Firma del Solicitante: _____		Firma del Fiador: _____	

10.9. Anexo N° 09: Convenio de crédito

SUPER LAS SEGOVIAS, S.A.

CONVENIO DE CREDITO

Nosotros, Migdalia Gontol Alvarez, mayor de edad, soltera, Licenciada en Ciencias de la Educación, y de este domicilio, actuando en nombre y representación de Super Las Segovias, S.A. (SUSESA), quién en lo sucesivo y para efectos legales del presente contrato se denominará _____ la _____ Gerente _____ y _____ con cédula _____.

Quién en lo sucesivo y para efectos legales del presente se denominará el sujeto de crédito, teniendo ambas partes la plena capacidad civil legal necesaria para obligarse y contactar y especialmente para suscribir el presente contrato de crédito, el cual se regirá en base a lo estipulado en las siguientes clausulas:

I.- OBJETIVO DEL CONTRATO

La Gerente de Super Las Segovias, S.A. (SUSESA) se compromete a otorgarle producto de uso y consumo en concepto de crédito al sujeto de crédito los que deberá cancelar en el término de 30 días calendarios sin demora, ni retraso alguno que lo justifique, crédito al que se le aplicará el deslizamiento del córdoba con relación al dólar de los Estados Unidos de Norteamérica, en caso que se produzca una hiperinflación.

II.- OBLIGACION DE PAGO

El sujeto de crédito _____ se compromete a garantizar la cancelación del crédito de productos diversos de uso y consumo que retiraré del Super Las Segovias, S.A. (SUSESA), en el término de Treinta días calendario y en caso de incumplimiento de pago, se le aplicará el interés legal establecido por el sistema financiero nacional, así mismo en garantía del cumplimiento del pago del crédito de productos, se compromete como requisito fundamental presentar un Fiador Solidario y principal pagador, no pudiendo hacer uso del crédito mientras no se hayan cancelado los saldos deudores.

III. FIADOR SOLIDARIO

Yo _____, mayor de edad _____ Cédula N° _____ y de este domicilio de calidad, me constituyo Fiador Solidario y me comprometo a responder por las deudas contraídas por el sujeto de crédito, incluyendo deslizamiento de la moneda, interés por mora, retrasos y gastos de ejecución sea esto judicial o extrajudicial).

IV.- SERVICIOS DEL CREDITO

Por el servicio del crédito que presenta Super Las Segovias, S.A. el sujeto del crédito reconocerá un porcentaje establecido por la Empresa del 3% para cubrir gastos operativos.

V.- PERSONAS AUTORIZADAS PARA RETIRAR CREDITO

En caso que el sujeto de crédito no pueda retirar personalmente los productos sujetos a crédito, podrá autorizar a dos beneficiarios mayores de diecisiete años los cuales quedarán registrados en el Sistema de Crédito debiendo presentar su cédula de identidad al momento de retirar. La autorización de los beneficiarios se hará cuando llene el formulario de Solicitud de Crédito.

VI.- FIADORES SOLIDARIOS

En caso de que el fiador solidario decida no continuar respondiendo a la obligación contraída por el sujeto de crédito en el presente convenio, deberá una carta en el cual solicite la finalización o conclusión del mismo. La solicitud del fiador será aceptada únicamente si el sujeto de crédito no presentase deuda en el momento de la solicitud en caso contrario no se aceptará hasta que el sujeto de crédito no tenga saldo pendiente con Super Las Segovias, S.A.

Con respecto al párrafo anterior una vez que el sujeto de crédito quedase sin fiador deberá presentar un nuevo fiador con los requisitos que la empresa solicita.

El sujeto de crédito en los casos que solicite aumento en su monto del crédito otorgado, deberá hacer solicitud formal y con previa autorización del Fiador Solidario.

Leído el presente contrato, lo encontramos conforme, lo aprobamos, ratificamos y firmamos en dos tantos de un mismo tenor, en la ciudad de Estelí, a los _____ días del mes de _____ del Dos Mil _____.

Migdalia Gontol Alvarez
Gerente General
Autorizado

Sujeto de Crédito

Responsable de Crédito y Cobranza

Fiador Solidario

10.11. Anexo N° 11: Carta de compromiso

SUPER LAS SEGOVIAS, S.A.

superlassegoviass@yahoo.es

CARTA DE COMROMISO

Yo _____,
mayor de edad y de este domicilio, con cédula N°
_____, me comprometo ante
Super Las Segovias, S.A. a cancelar mi deuda que asciende
a _____ en
los primeros días del mes de Diciembre con mi Aguinaldo. De no cumplir
con mi compromiso libero a Super Las Segovias, S.A. para que tome las
medidas pertinentes considerando el tiempo de la deuda; asumiendo todos
los gastos de trámites legales que esto origine.

Dado en la ciudad de Estelí, a los _____ días del mes de
_____ del año Dos Mil _____.-

DEUDOR

10.12. Anexo N° 12: Oferta para las Empresas



SUPER LAS SEGOVIAS, S.A.

"El Supermercado del Pueblo"

Estelí, 11 de Noviembre del 2020.

Sres:

Reciban nuestros saludos.

Supermercado Las Segovias, S.A. "El Supermercado del Pueblo" pensando siempre en su economía oferta para esta Temporada Navideña los servicios de elaboración de Canastas y Bonos Navideñas para sus colaboradores. Elaboramos diferentes modelos de Canastas Navideñas para que usted pueda tener la opción de escoger la que más le agrada y se apague a su presupuesto.

Así mismo contamos con todos los productos de calidad para la ocasión los cuales puede seleccionar personalmente para que nosotros le elaboremos su Canasta. De igual manera si lo que desea son Bonos Navideños nosotros los elaboramos de acuerdo al listado y monto que Usted necesita y con gusto les atenderemos.

Cabe señalar que se les estará brindando el 5% de Descuento en el total de su requerimiento por lo que pueden enviarnos su solicitud con anticipación para poder atenderles como Ustedes se lo merecen. Además del Descuento en el caso de las Canastas les estaremos brindando transporte hasta su Empresa dentro de la ciudad.

Para mayor información acceda a nuestro correo o comunicarse con el Lic. Mario González Gómez N° 84236384 – Lic. Byron Castillo N° 87335154 - Lic. Jorge Flores Rodríguez N° 89380740

Esperamos su respuesta a la mayor brevedad posible para poder hacer nuestros pedidos con tiempo y brindarles un buen servicio y surtido.

Atentamente.


Lic. Migdalia Gontol Alvarez
Gerente General
SUSESA



8.2. Anexo N°12: Pantalla de inicio del sistema



10.13. Anexo N° 13: Parámetros del sistema



10.14. Anexo N° 14: Informes y parámetros del sistema



10.15. Anexo N° 15: Informes de mora de clientes



10.16. Anexo N° 16: Registro o búsqueda de los clientes en el sistema

DATOS DEL CLIENTE Nuevo Cliente

Generales Fecha: 20/07/2010 Nº: 002810

Grupo: Código: Cédula:

Nombre: Apellidos:

Cédula:

No RUC:

Sexo: Fecha/Nacimiento: Teléfono:

Dirección:

Correo:

Estado Civil: N° Dependientes: Tipo de casa:

Trabajo

Profesión/Oficio:

Centro de trabajo:

Dirección:

Salario: Límite de crédito: Saldo:

Teléfono: 3%:

Otros ingresos: Concepto de otros ingresos:

Cargo:

DATOS DEL PADRO

Generales

Nombre y apellidos:

Cédula: Teléfono:

Dirección:

Estado Civil:

Trabajo

Profesión/Oficio:

Centro de trabajo:

Dirección:

N° Dependientes: Salario: Teléfono:

Datos del referencia

Nombre y apellidos:

Dirección:

Teléfono: Tiempo de Conocerse:

Parentesco:

DATOS DEL CONYUGUE

Generales

Nombre y apellidos:

Cédula: Sexo:

Teléfono:

Profesión/Oficio:

Centro de trabajo:

Dirección de trabajo:

Salario: Cargo:

Fecha de autorización de crédito:

Nivel Cliente:

Generales

CódigoA: NombreA: Cédula: Dirección:

FILTRAR DE CLIENTES Cliente:

Código_N	Cliente	Activo	Cédula_cliente
044-002	Gladis Maria Romero Past	SI	447240968000
009-009	Ana Karola Castillo Blandó	SI	161220877000
036-013	Seydi Raquel Blandon Herr	SI	161170494000
780-040	Carla Patricia Armas Lopez	SI	161250492000
026-007	Kendry	SI	169191121000
008-029	---	SI	161170414000
012-003	Hazel Ruth Alonso Donaire	SI	081090973000
010-025	Carlos Nibel Benavides Rug	SI	161510884000
012-002	Alex Salomon Cruz Rodrigu	SI	161280483000
002-065	Jose Francisco Castillo Mei	SI	161071092000
009-008	Norman Ali Rubio Caldero	SI	161290475000
005-017	Norman Aly Rubior Calder	SI	161290435000
003-016	Funarte Esteli	SI	000000000001
007-011	Mervin Alexia Melgara Pag	SI	522080681000

SITUACION ACTUAL CLIENTE

Monto permitido de crédito C\$: 0.00

Monto a cancelar C\$: 0.00

Monto disponible de crédito C\$: 0.00

Grabar Editar Validar Cerrar

10.17. Anexo N° 17: Re-impresión de facturas

Re-impimir Facturas



RE-IMPRESION DE FACTURAS

Fecha: **17/11/2020**

Facturas

No_Fac	Codigo_C	Cliente	Fecha	Hora	Cajero	Total
cj02F-13902	004-028	Silvia Lisbeyka Chavarria Pozo	17/11/2020	08:20:33 p.m.	Jose Manuel Jiron Men	1,298.69
cj02F-13902	001-559	Alcaldia Municipal Esteli	17/11/2020	08:05:10 p.m.	Jose Manuel Jiron Men	3,165.72
cj02F-13902	001-559	Alcaldia Municipal Esteli	17/11/2020	07:51:52 p.m.	Jose Manuel Jiron Men	1,805.93
cj02F-13902	001-559	Alcaldia Municipal Esteli	17/11/2020	07:42:49 p.m.	Jose Manuel Jiron Men	3,735.43
cj02F-13901	408-197	Nuria Del Carmen Lorente Centeno	17/11/2020	05:49:43 p.m.	Jose Manuel Jiron Men	834.95
cj02F-13901	002-058	Juana Maria Aguirre Altamirano	17/11/2020	05:24:10 p.m.	Jose Manuel Jiron Men	738.85
cj02F-13901	241-001	Claudia Patricia Blandon Loasiga	17/11/2020	05:10:57 p.m.	Jose Manuel Jiron Men	387.21
cj02F-13901	408-217	Floridania Del Carmen Pineda Arauz	17/11/2020	04:57:55 p.m.	Ana Yansis Rodriguez l	547.90
cj02F-13901	408-0883	Maritza Del Carmen Gontol Alvarez	17/11/2020	04:55:18 p.m.	Ana Yansis Rodriguez l	234.74
cj02F-13901	340-002	Eduardo Lopez Herrera	17/11/2020	03:12:11 p.m.	Ana Yansis Rodriguez l	142.57
cj02F-13901	001-559	Alcaldia Municipal Esteli	17/11/2020	01:29:38 p.m.	Ana Yansis Rodriguez l	792.00
cj02F-13901	000-474	Vicente Corrales Mejia	17/11/2020	12:20:18 p.m.	Ruth Calderon .	188.94
cj02F-13901	380-002	Francisco Rodrigues Gonzalez	17/11/2020	11:36:20 a.m.	Ruth Calderon .	2,893.51
cj02F-13901	042-024	Doris Zelaya Amador	17/11/2020	11:16:55 a.m.	Ana Yansis Rodriguez l	806.38

Ver Factura 

Imprimir 

Ver modo análisis 

Cerrar 

Monto permitido de crédito C\$: 0.00

Monto a cancelar C\$: 0.00

Monto disponible de crédito C\$: 0.00

10.18. Anexo N° 18: Re-impresión de Pagos

Reimprimir pago



RE-IMPRESION DE PAGOS

Fecha: Cliente: Referencia:

Detalle de pagos.

Cuenta	Creditos	Fecha	Referencia	
Adanila Isidra Polanco Basilio	C\$ 2,952.71	05/11/2020	cj02PC-67080	^
Augusto Cesar Luna Irias	C\$ 510.03	05/11/2020	cj02PC-67079	
Marbely Castilblanco Davila	C\$ 1,679.58	05/11/2020	cj02PC-67078	
Francisca Edelma Peralta Reyerez	C\$ 1,357.26	05/11/2020	cj02PC-67077	
Maribel Vasquez Vasquez	C\$ 5,999.70	05/11/2020	cj02PC-67076	
Maria Cristina Alfaro A.	C\$ 420.00	05/11/2020	cj02PC-67075	
Maria Cristina Alfaro A.	C\$ 3,000.00	05/11/2020	cj02PC-67074	
Lynnette Maria Carrasco Rodriguez	C\$ 1,931.27	05/11/2020	cj02PC-67073	
Ana Karola Castillo Blandon	C\$ 2,777.46	05/11/2020	cj02PC-67072	
Graciela Del Carmen Lopez Moreno	C\$ 3,998.73	05/11/2020	cj02PC-67071	v

Seleccione la opción de filtro deseado: Todos lo pagos Pagos por Fecha Pagos por Cliente

Ver 
Imprimir 
Cerrar 

10.19. Anexo N° 19: Informe de cierre

Informe de cierre



CIERRES

Fecha Inicio **Fecha Final**

Facturas

Imprimir  *Baucher*  *T/Carta* 

Pagos

Imprimir  *Baucher*  *T/Carta* 

Informe General



10.20. Anexo N° 20: Actualizar Cuentas

Informes y Parámetros

- 1- *Imprime Líneas.*
- 2- *Cierres.*
- 3- *Clientes Suspendidos.*
- 4- *Reimprimir Factura.*
- 5- *Reimprimir Pago.*
- 6- *Tarjeta/Movimietnos.*
- 7- *Listar Facturas.*

Actualizar cuentas

ACTUALIZAR CUENTAS

Fecha de hoy
18/11/2020

Actualizar cuentas

Cerrar



Cerrar

10.21. Anexo N° 21: Informe de mora en clientes

DAHO_18_alcular_Valores

INFORME DE MORA EN CLIENTES

Fecha Inicio: 01/11/2020 Fecha Final: 17/11/2020

Nivel Cliente: [v]

Informes de mora

- Limpios
- 1 a 10 días
- 11 a 39 días
- 40 a 59 días
- 60 a 89 días
- 90 a 179 días
- Más de 180 días
- Resumen global

Informe de mora por periodo

Lista de cobros

Informe de saldos generales

Informe de saldos a una fecha

Informe de saldos Saneados

Cerrar

10.22. Anexo N° 22: Tablas de referencia¹

Mora						
Morosidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
de 1 a 10	C\$18,756.36	C\$47,798.49	C\$27,478.56	C\$22,602.19	C\$38,396.33	C\$13,692.56
de 11 a 39	C\$41,728.36	C\$31,495.05	C\$41,928.10	C\$15,745.91	C\$24,935.92	C\$27,875.01
de 40 a 59	C\$17,269.30	C\$34,579.58	C\$54,897.60	C\$48,965.36	C\$41,181.90	C\$45,972.03
de 60- 89	C\$16,532.94	C\$38,060.74	C\$19,269.30	C\$22,569.32	C\$40,221.65	C\$17,915.36
de 90-179	C\$26,256.94	C\$19,279.30	C\$16,552.94	C\$55,942.03	C\$38,296.64	C\$11,181.90
de 180 a más	C\$38,061.84	C\$15,242.38	C\$31,181.94	C\$17,324.82	C\$14,552.56	C\$15,243.84
Total, mora	C\$98,121.02	C\$107,162.00	C\$121,901.78	C\$144,801.53	C\$134,252.75	C\$90,313.13

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas al crédito	C\$836,425.76	C\$797,114.62	C\$892,426.15	C\$715,631.90	C\$892,931.02	C\$825,428.82
Ventas Totales	C\$6,000,000	C\$6,090,000	C\$6,181,350.	C\$6,274,070	C\$6,368,181	C\$6,463,704
Cartera Vencida	C\$627,653.81	C\$475,969.16	C\$681,942.24	C\$616,987.13	C\$875,623.65	C\$635,897.15
Cartera total clientes	C\$789,651.63	C\$589,972.14	C\$728,221.53	C\$598,742.98	C\$725,844.80	C\$760,258.81
Ventas diarias al crédito	C\$27,880.86	C\$26,570.49	C\$29,747.54	C\$23,854.40	C\$29,764.37	C\$27,514.29
Cuentas por cobrar	C\$17,269.30	C\$41,325.64	C\$19,823.64	C\$14,825.68	C\$38,762.81	C\$16,598.56

¹ Los datos aquí descritos solo incluyen la cartera de clientes, sin los datos de las empresas por la falta de accesibilidad a los saldos generales de las cuentas antes descritas.

10.24. Anexo N° 24: Área de crédito y cobro

