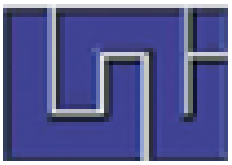


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

T.Mon
658.15244
M843
2010

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA LA FERRETERÍA "COMERCIAL INDUSTRIAL" UBICADA EN CHINANDEGA PERIODO II SEMESTRE 2010 – I SEMESTRE 2011

PRESENTADO POR:

Br. Iriabell Adelyjayly Moreno Ponce Carné #: 98-11571-7

Br. Ricardo José Castillo Dávila Carné #: 2000-10000

TUTOR:

ESP. Lic. Inés Alejandro López

Managua, 03 de Noviembre de 2010

inDds

INDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN 2
II. OBJETIVOS 3
III. JUSTIFICACIÓN 4
IV. RESUMEN EJECUTIVO 6
V. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS 8
V.1 ANALISIS EXTERNO 8
V.2 ANÁLISIS INTERNO 10
V.2.1 MISION 10
V.2.2 VISION 10
V.2.3 VALORES INSTITUCIONALES 11
V.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 13
V.2.5 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO 14
V.2.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO 16
V.3 ANALISIS FODA 19
V.3.1 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO 23
V.3.2 DETERMINACION DEL AREA MOTRIZ 23
V.3.3 PLANO CARTESIANO- AREA MOTRIZ 24
V.3.4 DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS 25
V.3.5 ESTRATEGIAS, METAS Y PLAN DE ACCION A IMPLEMETARSE EN LA FERRETERIA "COMERCIAL INDUSTRIAL" 26
V.3.6 PLAN DE ACCIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES MOROSOS. 29
V.3.7 POLITICAS DE RECUPERACION DE LA CARTERA MOROSA 31
V.3.8 PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCION PARA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES MOROSOS 34
VI. CONCLUSIONES 38
VII. RECOMENDACIONES 39
VIII. BIBLIOGRAFIA 40
IX. ANEXOS 41

I. INTRODUCCIÓN

Aunque el camino que se ha recorrido ha sido largo y difícil para adaptarse a la globalización, nuestro país ha alcanzado ciertos logros como son: reducción de la deuda externa, liberalizar el comercio, firmar tratados de libre comercio, entre otros; este último ha contribuido a que productores y comerciantes de nuestro país no sólo se tengan que igualar a sus competidores en cuanto a cartera de productos para buscar una porción de mercado, sino que además deben diferenciarse de ellos en cuanto a calidad y atención al cliente debido a que las necesidades de éstos aumentan así como las expectativas y exigencias de los mismos.

Ante todos estos cambios y logros alcanzados, surge la Ferretería “Comercial Industrial”, para cubrir y satisfacer las necesidades que presentan las personas naturales, jurídicas y la población en general que habita en el departamento de Chinandega, en productos de ferretería. El negocio está ubicado de la empresa Unión Fenosa 1 1/2c. Abajo, Chinandega, Nicaragua. Esta pequeña empresa surgió en febrero del 2005 con el lema “**Un Nuevo Concepto en Ferretería**”.

El trabajo, “Plan de Recuperación de Cartera para la Ferretería Comercial Industrial”, es un esfuerzo dirigido a disminuir la cartera de morosos. Está estructurado por un resumen del análisis realizado a la situación actual de la cartera y luego se presenta una propuesta para disminuir ese monto; conclusiones y recomendaciones.

Uno de los principales problemas que enfrenta la Ferretería “Comercial Industrial” es la recuperación de la cartera de clientes morosos, el cual asciende a 180 clientes, equivalente al 40 % del total de sus clientes activos beneficiados con créditos (450 clientes).

Debido al incumplimiento del pago, la recuperación es muy lenta y por ende la inversión en el negocio se ha visto afectada.

II. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar un Plan de Recuperación de Cartera para la Ferretería “Comercial Industrial” ubicada en Chinandega (II Semestre 2010 – I Semestre 2011).

Objetivos Específicos:

1. Realizar un estudio sobre la situación actual de la empresa.
2. Formular estrategias que contribuyan a la recuperación de cartera.
3. Elaborar plan de acción de recuperación de cartera de clientes morosos.
4. Realizar un presupuesto del plan de acción de recuperación de cartera de la Ferretería para el periodo II semestre 2010 – I semestre 2011.

III. JUSTIFICACIÓN

La Ferretería “Comercial Industrial”, es una empresa que a pesar de su corto tiempo de haber incursionado dentro del mercado, está catalogada como la Ferretería más completa de la localidad por tener variedad de productos, calidad y precio, todo esto fue verificado visitando a varias ferreterías, haciendo consultas relacionadas con precios y productos que son mas demandados y luego comparar con productos ofertados en la Ferretería “Comercial Industrial”, además que tanto clientes como su propietario y trabajadores confirman la satisfacción por los precios que tiene la Ferretería así como la calidad y calidez en su atención.

La Ferretería durante el año dos mil nueve como consecuencia de la globalización, el alto precio del petróleo y costo de la vida se ha visto afectada con sus clientes tradicionales, a lo cuales se las han otorgado créditos por ser buena paga. Sin embargo, en el presente año estos clientes han caído en mora por resentir la medidas socio - económicas globales en el país y que afecta también a América Latina, punto que afecta a la ferretería en el crecimiento de clientes en mora pese a tomar sus medidas de recuperación de cartera en el tiempo establecido por los dueños de la misma.

Esta situación perjudica de alguna manera la buena marcha y el crecimiento a buen ritmo de su mercado y expansión con otros productos similares que demandan atención de nuevos clientes.

Con la creación de un plan de recuperación de cartera que genere las pautas que permitan solventar este problema, la ferretería no solo evitará que sus ganancias se vean afectadas, sino que también podrá continuar invirtiendo en el negocio.

Se pretende que este plan contribuya a bajar la mora, y como consecuencia tener mayor disponibilidad de recursos financieros para la inversión en el negocio, estabilidad laboral y crecimiento del mismo.

IV. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento fue elaborado por la necesidad de lograr solventar el problema que presenta la Ferretería “Comercial Industrial”, como es la falta de recuperabilidad de la cartera de crédito ya que presenta altos niveles de mora por parte de una cantidad considerable de clientes; es importante hacer mención que la Ferretería tiene una cartera global de 2000 clientes que a diario solicitan servicios de abastecimientos de productos ferreteros.

De un total de 450 clientes beneficiados con créditos (a Marzo del año 2010), se encontró que 90 clientes (20%) poseen arreglo y compromisos de pago, 180 clientes se presentan solventes (40%) y los restantes 180 clientes (40%) se presentan en mora. Este último grupo es un riesgo para la Ferretería ya que puede convertirse en una cartera de posible no recuperación. Los clientes morosos se desglosan de la siguiente manera:

Clientes con 01 a 30 días de mora: 30 clientes para un 17.00 % del total
Clientes con 31 a 60 días de mora: 75 clientes para un 42.00 % del total
Clientes con 61 a 90 días de mora: 35 clientes para un 19 % del total
Clientes con 91 a 120 días de mora: 38 clientes para un 21 % del total
Clientes con 121 a más días de mora: 2 clientes para un 1% del total

Estos clientes en su momento adquirieron productos al crédito y han faltado a sus obligaciones de pago en tiempo y forma de conformidad al contrato firmado entre el proveedor y el cliente.

La mora total de estos clientes en términos económicos al 31 de marzo del 2010, asciende a tres millones de córdobas (C$ 3.000.000.00), periodo en el cual representa el 40% de mora que representan a 180 clientes, es de resaltar que además de esta cartera de morosos existe una cartera que ya se está ejecutando como es el cumplimiento de un 20% de clientes para un total de 90 que han firmado un compromiso de pago en el tercer trimestre del año dos mil

diez el que está sujeto a seguimientos, supervisión y control por parte del personal administrativo y directivo de la Ferretería “Comercial Industrial”.

Es importante elaborar e implementar un plan de recuperación de cartera que permita experimentar, sistematizar y ejecutar a nivel administrativo y directivo, una estrategia global que incluya a clientes de diferentes niveles económicos y compromisos con el negocio para que a mediano y largo plazo se concretice la recuperación de la cartera en mora hasta bajarla de un 40% actual a un 5% del total existente.

Se realizó un estudio sobre la situación actual de la empresa, mediante la programación de una entrevista al propietario de la empresa, además, de la observación directa; encontrando que carece de un departamento de crédito que supervise, controle y sobre todo recupere los créditos otorgados a los diferentes clientes por la entrega de productos ferreteros.

A partir del análisis FODA, para determinar las debilidades y fortalezas de la actual cartera de morosos de la empresa, se propuso un plan de recuperación de cartera para el periodo que va del II Semestre del año 2010 al I Semestre del 2011.

La implementación del plan de recuperación está calculada en $20,000 (veinte mil dólares netos). A ejecutarse en el término de ocho meses (Julio 2010 a Enero 2011) y la inversión se tiene prevista a recuperarse en el término de un año.- Para ello será necesario determinar un porcentaje mensual de la recuperación de la mora para la inversión en el plan.

V. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

V.1 ANALISIS EXTERNO

Para realizar este análisis, nos enfocamos en dos grandes aspectos; análisis externo e interno, que afectan positiva y negativamente a la Ferretería "Comercial Industrial" en la ciudad de Chinandega, concretamente nos referimos a los factores externos más relevantes en la que el negocio se ve involucrado como es el sector económico, político, socio-cultural.

En Nicaragua la economía nacional muestra una desaceleración y recesión como producto de la crisis económica mundial en la que se ha visto afectada con los altos costos del precio del petróleo y sus derivados, lo que ha traído como consecuencia la restricción de la masa monetaria y el estancamiento al tráfico de la riqueza afectando el capital social de los clientes que se ven imposibilitados de cancelar en tiempo y forma sus compromisos contractuales.

La crisis económica que vive el país ha provocado un retroceso en el flujo de capital, en la oferta y demanda de bienes de consumo, ha golpeado una de las principales fuentes como es la inversión privada nacional e internacional quienes han cerrado sus empresas y centros de trabajo afectando el crecimiento económico y la fuerza laboral en la que miles de trabajadores nicaragüense han quedado desempleados.

Esta crisis se ha visto agravada por la insatisfacción de un segmento de la población que no comparte las políticas del gobierno en curso, lo cual se refleja ante la comunidad internacional como una crisis institucional, lo que ha generado el retiro de nuestro país de capital extranjero que se identifican como fugas de capitales, el cierre de empresas importantes, retiro de la cooperación económica internacional teniendo como resultado la desconfianza del inversionista en Nicaragua porque a ojos públicos el gobierno no brinda el

marco jurídico apropiado para garantizar y estabilizar la inversión privada a nivel micro y macro, local e internacionalmente.

Este segmento poblacional no ha contribuido tampoco a la estabilidad social y económica del país, ya que han recurrido a acciones políticas que provocan incertidumbre e inestabilidad en los nicaragüenses como en los inversionistas.

Vivimos en una cultura de carencia y pobreza, los últimos ajustes de los salarios a los trabajadores han sido insuficientes para cubrir el costo real de la canasta básica, aunado a esto se están asentando precedentes negativos de anti-valores desde el punto de vista socio económico como es la **"cultura del no pago"**, la que lamentablemente ha sido impulsada por algunos sectores del gobierno con interés meramente políticos y el no cumplimiento de las leyes civiles rompiendo el marco jurídico establecido como es la contratación de servicios, el cumplimiento del contrato social entre partes además que es de reconocer que algunas financieras también han abonado a esta situación al romper con el orden jurídico cobrando intereses exorbitantes e ilícitos a las personas beneficiarias con los créditos, situación ésta que afecta en gran manera a la Ferretería "Comercial Industrial" quien hace uso de créditos de sus proveedores, de bancos y financieras para poder hacerle frente al avance y dinamismo que tiene el negocio y poder así atender a proveedores y clientes en la oferta y demanda que se le presentan en los materiales de construcción, productos ferreteros y otros, en el municipio de Chinandega, Departamento de Chinandega.

Las particularidades señaladas anteriormente afectan el desarrollo económico de un país tanto a las pequeñas, medianas y grandes empresas puesto que para sobrevivir a la economía hacen usos de créditos a proveedores y clientes para impulsar y crecer dentro del mercado. De manera puntual al analizar el sector de las ferreterías, podemos percibir que es un sector que se ha visto muy afectado por la economía. Según la Revista Ferretera (27 de Octubre del 2010) en su artículo "Construcción Nicaragüense Optimista", la construcción de viviendas en Nicaragua ha bajado hasta en un 20% durante el II semestre/2009

y por consiguiente las ventas de materiales de construcción y ferreteros también han tenido su baja en el mismo porcentaje, según nos expresan los dueños de la ferretería “Comercial Industrial” afectados en las bajas de sus ventas en dicho período.

V.2 ANÁLISIS INTERNO

Para obtener información sobre la Misión, Visión, Valores Institucionales, Descripción y Funcionamiento de la Ferretería, así como los servicios que ofrecen a sus clientes, entrevistamos al Propietario, con el objetivo de recopilar datos que facilitaran nuestro trabajo investigativo. (Ver Anexo 1-Entrevista)

V.2.1 MISION

Ferretería Comercial Industrial satisface las necesidades de los clientes del occidente del país, cubriendo las expectativas de un servicio esmerado y en un tiempo optimo que este mismo exija.

V.2.2 VISION

La visión de la empresa se fundamenta en tres principales razones que son: la presencia dentro del mercado, los clientes y sobre todo el personal.

La presencia dentro del mercado es necesaria para el desarrollo de la empresa y será mucho más factible cumplir con los objetivos de crecimiento si se enfatiza la presencia del negocio en la zona meta.

En este contexto la visión es “Ser conocidos como empresa líder dentro del ramo minorista y mayorista en artículos de ferretería e industriales, principalmente por la atención que se le brinde al cliente, utilizando al máximo las características tanto técnicas como humanas de nuestra empresa proveyendo productos y servicios que serán determinados por las necesidades

de nuestros clientes brindándoles una solución de la más alta calidad a tiempo".

Comercial Industrial, pretende ser el negocio más completo en cuanto a atención, productos, precio y accesibilidad, incrementar la cantidad de clientes, especializados en partes industriales, atendiendo principalmente a la industria general.

La ferretería más completa de Chinandega con el mejor servicio personalizado, con edificio propio, con todas las condiciones para atender y entregar la mercadería, con vehículos para la distribución, con un incremento de empleados y con una completa gama de productos industriales, de seguridad, electricidad e higiene. Con la suficiente capacidad de negociación de transacciones económicas con instituciones financieras y proveedores del exterior y con líneas especificas.

V.2.3 VALORES INSTITUCIONALES

Como en toda empresa, la Ferretería "Comercial Industrial" también ha definido sus valores institucionales; los cuales forman parte de su identidad; éstos son:

Compromiso: Con la visión y misión compartida por todos, se requiere disponer de toda la energía necesaria para hacer aun más exitosa la empresa.

Liderazgo: Trabajamos para que nuestra empresa, mantenga su liderazgo a través de la prestación de servicios y una masiva atención a nuestros clientes.

Servicio de Calidad: La atención a nuestros clientes cuenta con criterios de calidad definida, otorgando beneficios oportunos y suficientes de acuerdo a su capacidad y necesidad.

Rentabilidad y Eficiencia: Considerando que la permanencia de la empresa depende de los resultados obtenidos, los servicios que se brindan se otorgan

de forma responsable, por lo que prevalecen en ellos la eficiencia, transparencia y rentabilidad.

Comunicación: Mantenemos una comunicación fluida entre el trinomio formado entre el personal, clientes y proveedores, lo que nos permite eficiencia en las labores y servicios, compartiendo resultados obtenidos en las acciones que realizamos y el futuro deseado.

Flexibilidad: Somos una empresa abierta al cambio, positiva y capaz de adaptarnos a los mercados financieros y a la coyuntura socioeconómica.

Imagen: La empresa es una institución profesional, refleja confianza, responsabilidad y transparencia en sus servicios y confortable en la atención al cliente.

Creatividad: Todo el personal incluyendo al propietario deberá ser alentado a experimentar, cambiar y mejorar. El proceso debe ser continuo y las ideas cambiantes en acción.

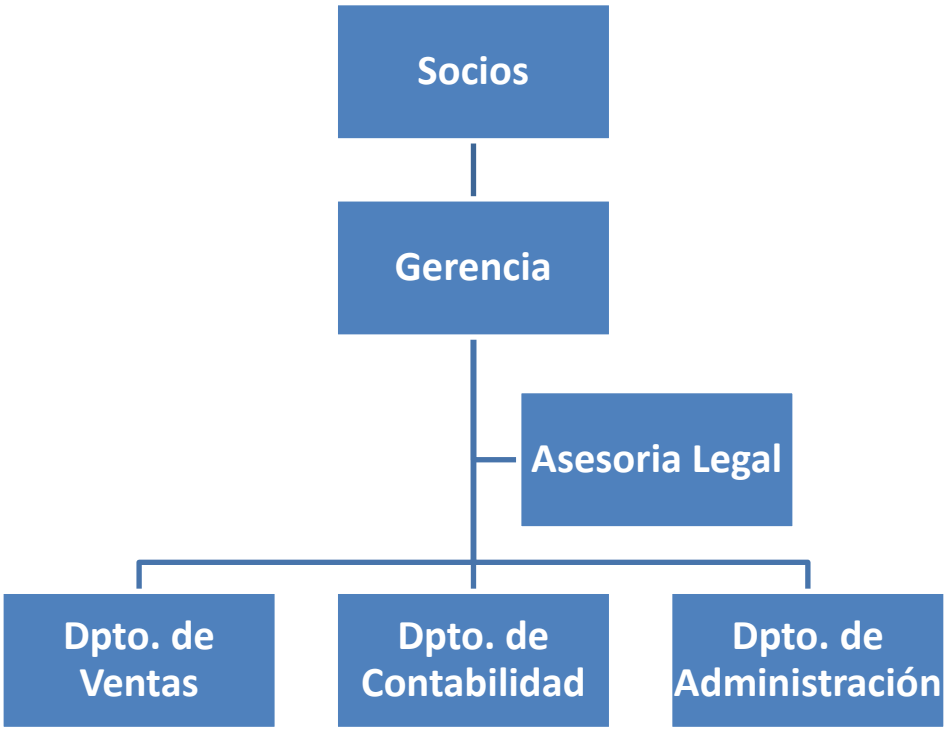
Planificación de actividades: Las actividades de la empresa son realizadas de forma consciente y ordenada, utilizando para ello herramientas financieras que permitan su ejecución de forma planificada, con principios rectores y criterios de evaluación definidos en forma técnica.

Desarrollo: Es política nuestra el desarrollo de los recursos humanos disponibles, mediante la capacitación permanente del personal y el acceso a tecnologías apropiadas que maximicen la eficiencia de los servicios ofertados.

V.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La dirección administrativa de la Ferretería “Comercial Industrial” está dirigida principalmente por el Propietario, pero es posible y deseable tener que deslindar ciertas responsabilidades administrativas y que sean compartidas con personas que tengan la preparación adecuada, además de haber considerado variables como el tamaño y constitución del negocio, sueldos y actividades a desempeñar.

Organigrama de puestos de Comercial Industrial



V.2.5 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La Ferretería “Comercial Industrial” es una empresa que se dedica a la venta de productos ferreteros, materiales eléctricos e industriales, está dirigida a personas naturales y jurídicas que requieran de dichos productos y que sirvan de intermediarios con clientes finales. Dentro de la gama de personas naturales se encuentran plomeros, albañiles, jardineros, mecánicos, campesinos, etc y en las personas jurídicas están empresas privadas, empresas estatales, municipalidades, urbanizadoras, contratistas, etc.

Una de las principales características del negocio es realizar importantes volúmenes de compras, unificando los pedidos de los clientes para así disminuir costos y aumentar la eficiencia y eficacia de llegada de los productos. Es de esta forma como se tiene un almacén para poder agilizar las distribuciones necesarias que se tienen a diario y ser empresa líder en el mercado.

Disponen de un personal altamente calificado en el área de ventas, el cual se encarga de dar un servicio personalizado a las necesidades de cada cliente. También poseen un Sistema de Control Máximo (SCM), para llevar un control de los pedidos solicitados por los clientes tanto naturales como jurídicos.

La Ferretería “Comercial Industrial” ha avanzado rápidamente dentro del mercado y está catalogada como la ferretería más completa de la localidad, donde su objetivo principal ha sido cumplir con las exigencias demandadas por los clientes en tiempo y forma.

El trabajo de la Ferretería está concentrado en la atención al mercado mayorista y minorista de la industria ferretera, a través de la comercialización de productos como:

- ✓ Hierro en varillas, perlines, angulares.
- ✓ Láminas de hierro, zinc, láminas expandidas, accesorios galvanizados.
- ✓ Formica, plywood, durpanel.

- ✓ Conductores eléctricos (baja, media y alta tensión).
- ✓ Sanitarios, PVC, cemento blanco, colorantes para pisos, baldosas, azulejos.
- ✓ Tubos negros y galvanizados.
- ✓ Cable de acero, mallas, alambres de púas, clavos, tornillos, pernos.
- ✓ Pinturas y accesorios para pintar.
- ✓ Herramientas y accesorios para mantenimiento.

Así mismo, la Ferretería "Comercial Industrial" ha definido sus productos en líneas como:

- ✓ Línea de Construcción
- ✓ Línea de la Industria
- ✓ Línea de Electricidad
- ✓ Línea Agrícola
- ✓ Línea Accesorios y Mantenimiento
- ✓ Línea de Producción

La Ferretería "Comercial Industrial" es un negocio que ha demostrado un crecimiento rápido en ventas, así como también en clientes a los que les ofrecen ventas de créditos.

Según datos confidenciales proporcionados por el Propietario, en su empresa, las ventas promedios mensuales de los primeros tres meses del año 2010 (febrero, marzo y abril) fueron aproximadamente de C$ 3,000.000.00, siendo la venta al crédito del 70% para un C$ 2,100,000.00 y un 30% de contado para C$ 900,000.00

Existen 2 tipos de créditos, los cuales se diferencian en el plazo que tienen los clientes para ejecutar sus pagos; ya sea para 8 ó 30 días calendario. Estos créditos se aprueban únicamente para aquellos clientes que demuestren fidelidad al realizar constantemente sus compras en la Ferretería, sean estas personas naturales o jurídicas; o bien altos volúmenes de compras para el caso de las empresas cuando realicen un promedio de compras semanales superior a los C$100,000.00.

Las solicitudes de crédito deben ser aprobadas una vez verificada la información proporcionada por el cliente, por un comité de crédito integrado por el Propietario y el Gerente. Las solicitudes se autorizan o deniegan en un periodo no mayor de tres días. Luego se le comunica al cliente mediante una carta diciendo que su crédito ha sido aprobado o denegado. Generalmente se piden cartas de referencia comercial a los clientes. Cuando el comité de crédito considera que un cliente puede ser dudoso, se les pide una garantía hipotecaria; esto queda a criterio del comité.

Como política interna la Ferretería "Comercial Industrial", podrá aplicar una tasa del 5% de interés sobre saldo para aquellos clientes que no realicen sus pagos en la fecha correspondiente.

A pesar de todos estos crecimientos, la Ferretería "Comercial Industrial" presenta problemas en cuanto a recuperar el efectivo que tiene estancado producto de las ventas que realizó de crédito; punto de partida que nos permite realizar este estudio y así proponer alternativas que permitan recuperar la liquidez y mantener la estabilidad de la empresa.

V.2.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO

Actualmente, la Ferretería "Comercial Industrial" presenta una serie de debilidades que influyen en la forma de control de los créditos otorgados a personas naturales y jurídicas. Uno de los principales problemas que se presentan es que el personal designado para ejercer esta función no cuenta con la suficiente experiencia en el área de crédito y cobranza, también influye el mal manejo de documentos de crédito vitales para el buen funcionamiento del negocio, la falta de control y seguimiento para recuperar la cartera de créditos de dicha ferretería.

Aunque se carezca de un departamento de crédito que se encargue directamente de todas las solicitudes realizadas por los clientes, existen

algunas políticas que se aplican pese a la inexistencia de un manual que reglamente este procedimiento.

Cuando un cliente desea solicitar crédito, debe llenar un formulario, en el cual se reflejan los siguientes aspectos:

- ✓ Datos generales
- ✓ Referencias comerciales y personales
- ✓ Monto del crédito solicitado
- ✓ Ingresos mensuales
- ✓ Garantía (fiador solidario o hipoteca para aquellos casos que los clientes no deseen presentar fiador e independientemente del monto del crédito solicitado.)

Luego, el formulario se analiza y posteriormente se presenta al Comité de Crédito de la Ferretería, el cual está compuesto por el propietario y el gerente, para que éstos lo autorice o denieguen en un periodo no mayor de tres días, luego se le comunica al cliente mediante una carta si su crédito ha sido aprobado o denegado.

En la Ferretería “Comercial Industrial” para aprobar un crédito y determinar el tiempo de pago (8 ó 30 días), se consideran los siguientes parámetros como: el monto solicitado, las referencias presentadas por el cliente y el historial de compras que ha demostrado dicho el solicitante.

Una vez aprobado un crédito para persona natural o jurídica, se procede a elaborar el expediente del cliente, el cual contiene el formato de solicitud del crédito y tipo de cliente (natural o jurídico). Si es un cliente jurídico se requiere adicionalmente las órdenes de compra para proceder a realizar las facturas por compras efectuadas.

Posteriormente, los clientes cuyo crédito es aprobado se registran en una base de datos llamada Sistema de Control Máximo (SCM), el cual permite llevar un control del inventario existente de la Ferretería y reflejar cuando un cliente se

aproxima a su límite de crédito aprobado, esto último con el objetivo de llevar un mejor control al momento de que este realice compras y que no se exceda del monto autorizado.

Cabe mencionar que aunque existe este sistema de base de datos electrónico, los clientes no se encuentran clasificados por categorías (monto aprobado, tiempo de pago del crédito, etc.), lo cual dificulta dar atención personalizada a cada cliente, ya que estos son tratados de la misma forma una vez ingresados al sistema.

Dentro del proceso de crédito también se ejecutan procesos de cobranzas para aquellos clientes que faltan a sus obligaciones desde el momento que estos presenten un día de mora hasta lograr recuperar el monto vencido.

La Ferretería “Comercial Industrial” utiliza como métodos de cobranzas el envío de estados de cuentas vía fax, los que contienen la fecha de compra, fecha de vencimiento, número de factura(s) y monto; también realiza llamadas telefónicas para lograr que el cliente cumpla con sus obligaciones.

La Ferretería “Comercial Industrial” concede el termino de quince días a partir del vencimiento de su factura para que cancele el crédito vencido, a este periodo la Ferretería le ha denominado **“periodo de gracia”** para que el cliente cancele las facturas vencidas, de lo contrario si transcurre ese tiempo y el cliente no cancela sus adeudos vencidos, tendrá que responder por su deuda con los recargos que por ley y política empresarial está obligado a honrarle a la Ferretería. Para lo cual, la Ferretería elabora una nota debito cobrando el 5% de interés mensual sobre el monto de la factura vencida.

Comercial Industrial previo a la aplicación de este 5% del interés por factura vencida, hace un análisis del tipo de cliente que se encuentra en esta situación, y estudia su entorno financiero para conocer la capacidad de pago real que tiene. En estos casos se evidencia ese compromiso de la responsabilidad social empresarial ajustados a los nuevos tiempos en la que se demanda del empresario, mayor flexibilidad en el crédito otorgado a personas naturales,

instituciones privadas o estatales que permita que la relación empresario – cliente se dé en marco del respeto y comprensión de las obligaciones que ambos se han propuesto asumir y responder con honestidad y responsabilidad.

Luego de haber agotado los 4 llamados de cobro (aproximadamente 60 días), se procede a pasar toda la información del cliente ya sea natural o jurídico al Asesor Legal de la Ferretería para que éste inicie un cobro judicial y recuperar los adeudos vencidos.

Es importante hacer mención que actualmente existen 02 casos que se encuentran en cobro judicial por presentar a la fecha más de 120 días de mora.

Destacamos que el monto mínimo para que pase un caso bajo la responsabilidad de la Asesoría Legal debe de ser de C$20,000.00 córdobas, los créditos inferiores a este monto son ejecutados directamente por la Gerencia por considerar que es más fácil entrar en contacto y convencimiento al cliente que por medio de un acuerdo extrajudicial, si la recuperación por esta vía se hace muy difícil y se observa riesgo en su recuperación, la dirección como última medida lo traslada al Asesor Legal y que por la vía judicial se recuperen los adeudos a la empresa por parte de clientes morosos que dañan la cartera de créditos de la Ferretería “Comercial Industrial”.

V.3 ANALISIS FODA

Para conocer la situación actual de la Ferretería a manera de resumen y formular las estrategias, las actividades y metas que contribuirán a la elaboración del Plan de Recuperación de Cartera, es importante hacer uso del análisis FODA.

La matriz FODA, servirá para analizar las estrategias óptimas de la Ferretería, pues representa un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la mezcla entre amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas de la empresa, ya que la combinación de estos factores trae consigo la toma de

decisiones estratégicas con miras al desarrollo y crecimiento empresarial a lo interno y externo de Comercial Industrial.-

La combinación de factores internos y externos generará cuatro tipos de estrategias:

1. La estrategia DA persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas, se les conoce como estrategia “MINI- MINI”.
2. La estrategia DO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades.
3. La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.
4. La estrategia FO, es la más deseable por las empresas, pues es aquella en la que la empresa hace uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades

Las fortalezas son aquellas cualidades de la empresa que le proveen una ventaja, también se deberá de tener en cuenta que las debilidades le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollarse en su entorno.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. La principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios.

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Con este análisis utilizaremos al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda en entorno interno y minimizar el impacto de las amenazas en el negocio tomando las medidas pertinentes.

TABLA#1: MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	1. Existe una Base de datos en donde se registran todos los créditos aprobados. 2. Poseen expedientes físicos de clientes que se les otorga crédito. 3. Oferta variedad y exclusividad de productos en cuanto a marcas y precios. 4. Apoyo para cambios en el negocio.	1. No existe clasificación de clientes. 2. Carencia de un departamento de crédito. 3. Falta de un Manual de políticas de crédito. 4. Inobservancia al control interno financiero y contable en el manejo y sigilo de los documentos de la institución. 5. Falta de Manual de funcionamiento institucional de un área de crédito. 6. Existe un 40% de cartera morosa. 7. No se realiza el contrato adecuado debido a incompetencia y limitaciones por la falta de un contratista y dificultad para sancionar.
OPORTUNIDADES 1. Definir y aplicar las políticas de crédito de la Ferretería. 2. Mejorar el sistema de registro de créditos. 3. Adquirir asistencia jurídica y pre-jurídica. 4. Ahorrar la inversión del capital.	**ESTRATEGIAS FO** **F1-O2**. Llevar un mejor control de la cartera de crédito. (E1) **F2-O2**. Llevar una mejor administración del expediente por cliente. (E2) **F3-O1, O4.** Ampliar cartera de clientes. (E3) **F3-O4.** Definir un nuevo segmento de mercado. (E4) **F4-O3**. Mejorar el sistema de registro de clientes. (E5)	**ESTRATEGIAS DO** **D1-O1, O2, O3 y D2-O1. Crear el departamento de crédito**. (E7) **D2-O3; D3-O1 y D3-O3. Diseñar un manual de funcionamiento del departamento de crédito y políticas de créditos**. (E8) **D4-O3. Diseñar manual de control interno financiero y contable para el área de crédito. (E9)** **D6-O1, O3. Crear política de recuperación de cartera morosa**. (E10) **D7-O3**. Elaborar contratos jurídicos adecuados para agilizar la recuperación de capital cuando se otorgue crédito a los clientes. (E11)
AMENAZAS 1. Los cambios en la política tributarias. 2. Inestabilidad política y económica del país. 3. Extenderse en el tiempo la gestión más de lo debido. 4. Pérdida parcial de confiabilidad y de contacto con los clientes.	**ESTRATEGIAS FA** **F3-A1, A2** Diseñar un manual de funcionamiento institucional de las operaciones integrales de la Ferretería “Comercial Industrial”. (E6) **F4-A4**. Implementar políticas de crédito que fomenten la confiabilidad con el cliente. (E9)	**ESTRATEGIAS DA** **D5-A1.** Realizar consultaría especializada externa para el análisis de la puesta en práctica del manual de funciones en el área de crédito, tomando en cuenta los cambios en la política tributaria. (12) **D3-A2.** Elaborar el manual de políticas de créditos e incorporar los ajustes tributarios. (E7) **D7-A3, A4.** Elaborar una guía metodológica que nos permita adecuar los contratos de crédito que faciliten la gestión de recuperación y el proceso de sanciona miento en un menor tiempo. (E11)

V.3.1 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

En este análisis, al definir previamente las estrategias, se procede a cuantificar las relaciones sistema-elemento y elemento-sistema, dicha cuantificación se lleva a cabo en un arreglo matricial (Ver Tabla #3), en el que se especifican que el equipo responsable de la elaboración del plan de recuperación otorga las relaciones que existen entre elemento y sistema. Los niveles de evaluación son: nulo (0), bajo (1), intermedio (4) y alto (7).

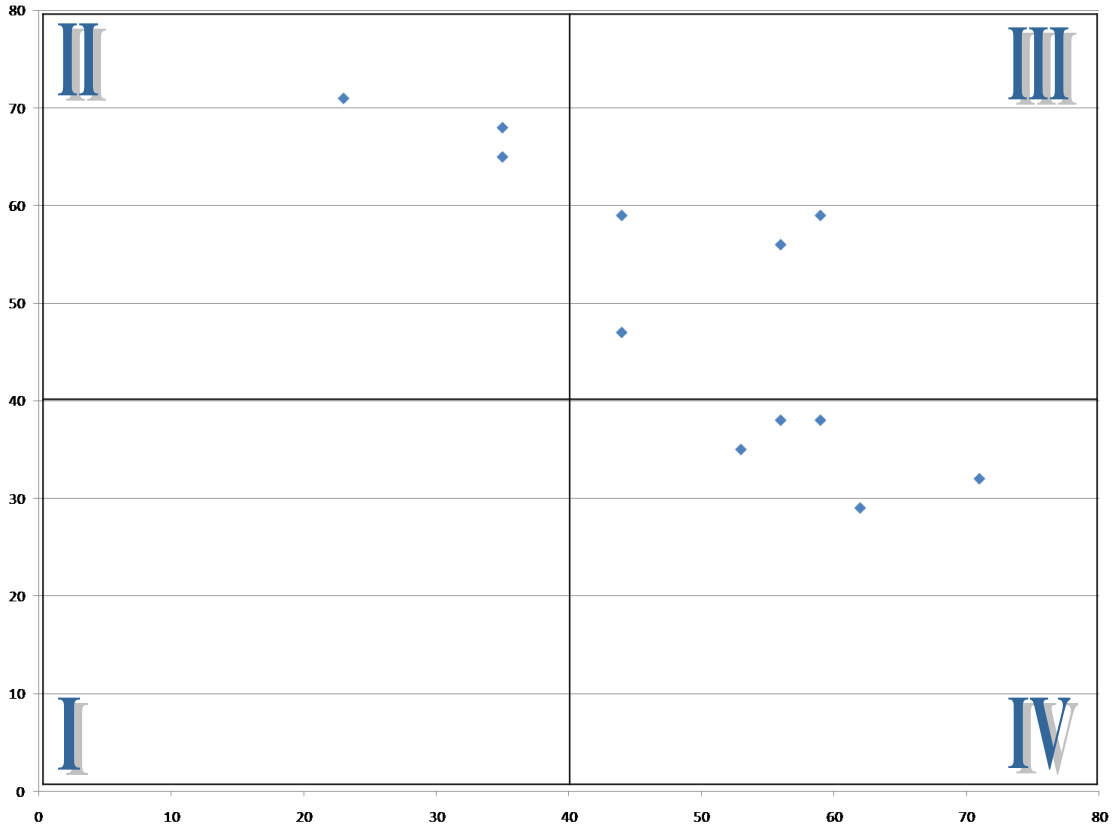
TABLA #3: ARREGLO MATRICIAL DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

		ELEMENTOS DEL SISTEMA												
		E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**	**E11**	**E12**	**Y**
SISTEMA ESTRATEGICO	**E1**	**0**	4	7	7	7	7	7	4	4	4	4	1	56
	E2	4	**0**	1	1	7	4	7	4	7	7	4	1	47
	E3	7	7	**0**	4	4	4	7	7	7	7	7	4	65
	E4	7	7	7	**0**	4	7	7	7	7	7	4	4	68
	E5	7	4	4	1	**0**	7	7	7	7	7	7	1	59
	E6	4	7	7	7	4	**0**	4	4	4	7	4	7	59
	E7	4	1	1	1	1	4	**0**	4	4	4	4	1	29
	E8	4	1	1	4	4	4	4	**0**	4	7	4	1	38
	E9	4	4	1	1	1	7	4	4	**0**	7	4	1	38
	E10	4	1	1	1	4	4	4	4	4	**0**	4	1	32
	E11	4	1	1	4	1	4	4	4	4	7	**0**	1	35
	E12	7	7	4	4	7	7	7	7	7	7	7	**0**	71
	X	56	44	35	35	44	59	62	56	59	71	53	23	

V.3.2 DETERMINACION DEL AREA MOTRIZ

Las sumatorias obtenidas en el arreglo matricial ayudan a ubicar la relación estructural entre los elementos, cada uno de estos se encuentran identificado por dos valores diferentes; uno indica la influencia que el elemento tiene sobre el sistema, el otro ofrece un indicador de la influencia que el sistema ejerce sobre el mismo elemento.

V.3.3 PLANO CARTESIANO- AREA MOTRIZ



I. Área de baja influencia por parte del sistema hacia el elemento y de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema, es decir, las estrategias que estén ubicadas en este cuadrante tendrán poco efecto en el sistema.

II. Área de alta influencia del sistema hacia el elemento y de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema, esto nos indica que las estrategias tienen bajo impacto en el sistema pero que se ven muy afectadas por los cambios del sistema, son elementos vulnerables a los cuales se les necesita dar un seguimiento cercano a su desempeño.

III. Área de alta influencia reciproca entre sistema y sus elementos; cualquier cambio ocasionado por la estrategias que hubieran caído allí tendrían un fuerte efecto en el sistema cuya respuesta, a su vez provocara nuevos cambios en el elemento y así sucesivamente. Esta

relación es fuente importante de conflicto y desorden en la estructura total.

IV. Área de baja influencia por parte del sistema hacia los elementos, pero de alta influencia del elemento hacia el sistema, conocida como área motriz. Las estrategias localizadas en este cuadrante; E7, E8, E9, E10 y E11, presentan un fuerte impacto en esta institución y los cambios provocados en la misma no afectan a los elementos por esta razón serán las estrategias a implementar.

V.3.4 DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Cada estrategia propuesta indica una dirección diferente para las actividades propias de la empresa, en la siguiente tabla se describen con mayor detalle las estrategias seleccionadas:

TABLA #2: DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

No.	Estrategias	Definición
1	Crear el departamento de crédito.	Definir dentro de la estructura organizacional el departamento de crédito para aplicar correctamente las políticas institucionales y de crédito
2	Diseñar un manual de funcionamiento del departamento de crédito y políticas de crédito.	Definir las funciones de cada puesto de trabajo en el departamento de crédito y establecer los procedimientos de cartera y cobro.
3	Diseñar manual de control interno financiero y contable para el área de crédito.	Definir las normas y procedimientos que permitan llevar un control de todas las operaciones financieras y contables de manera coherente, ordenada y transparente.
4	Crear políticas de recuperación de la cartera morosa.	Definir de forma clara las políticas que permitirán la recuperación de la cartera morosa actual.
5	Elaborar contratos jurídicos adecuados para agilizar la recuperación de capital cuando se otorgue crédito a los clientes	Definir claramente las normas que regirán el proceso de otorgación de crédito y los procedimientos a seguir en caso de incumplimiento del mismo.

V.3.5 ESTRATEGIAS, METAS Y PLAN DE ACCION A IMPLEMETARSE EN LA FERRETERIA "COMERCIAL INDUSTRIAL"

A continuación desglosamos cada una de las estrategias que componen el área motriz, las metas y actividades que proponemos formen el Plan de Recuperación de Cartera para el periodo II Semestre del 2010 – I Semestre del 2011.

E1. Crear el Departamento de Crédito

Meta: Reorganizar el organigrama del negocio para crear el departamento de crédito el que deberá ser revisado y aprobado por los directivos de la Ferretería "Comercial Industrial".

Objetivo: Brindar solidez al negocio con la implementación de un sistema organizativo, dinámico y descentralizado que lo haga competitivo frente a la competencia.

Actividades:

A1 – E1 Analizar la estructura actual de la Ferretería.
A2 – E1 Definir la nueva estructura organizacional.
A3 – E1 Elaborar el organigrama de la empresa.
A4 – E1 Definir los puestos que existirán en el área.

E2. Diseñar el Manual de Funcionamiento del Departamento de Crédito y Políticas de Crédito.

Meta: Definir de forma clara cuál será la responsabilidad de cada puesto de trabajo del área de crédito.

Objetivo: Cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos en el área de crédito.

Actividades:

A1 – E2 Elaborar las fichas ocupacionales de cada puesto de trabajo.

A2 – E2 Capacitar a directivos y personal en general para que se apropien del manual de crédito.

A3 – E2 Supervisar el correcto cumplimiento de las normas y políticas de crédito.

A4 – E2 Dar a conocer las fichas ocupacionales de cada trabajador.

E3. Diseñar manual de control interno financiero y contable.

Meta: Garantizar que la empresa funcione de manera ordenada, coherente y transparente en cuanto a la parte financiera y contable.

Objetivo: Cumplir con las normas y procedimientos establecidos para el control interno, financiero y contable del negocio.

Actividades:

A1- E3 Reuniones con los directivos y personal para recopilar información para la elaboración del manual.

A2- E3 Validar manual de control interno.

A3- E3 Dar seguimiento y evaluar el cumplimiento del manual.

A4- E3 Reuniones periódicas con el personal del área para ir incorporando y haciendo los ajustes al manual.

A5- E3 Adiestramiento, capacitación y asesoría a directivos y personal del área contable para la correcta aplicación de normas.

E4. Crear políticas de Recuperación de la Cartera Morosa.

Meta: Elaborar políticas claras de recuperación de cartera para la disminución del índice de morosidad.

Objetivo: Cumplir con todas la políticas de control y recuperación de la cartera actual.

Actividades:

A1 - E4 Realizar llamadas telefónicas a los clientes en mora.

A2 - E4 Realizar visitas de seguimiento del crédito.

A3 - E4 Enviar cartas de cobro vía correo y vía email.

A4 - E4 Enviar cartas de cobro judicial a quienes lo ameriten.

E5. Elaborar contratos jurídicos adecuados para agilizar la recuperación de capital cuando se otorgue crédito a los clientes

Meta: Tener contratos que faciliten la recuperación de cartera cuando se otorgue crédito a los clientes.

Objetivo: Cumplir con las normas y políticas jurídicas de recuperación de cartera.

Actividades:

A1- E5 Reuniones con los directivos de la empresa para coordinar la elaboración de los contratos.

A2- E5 Contratar a personal calificado en el tema para la elaboración de los contratos de crédito.

A3- E5 Capacitación del personal de crédito para la correcta puesta en práctica de los contratos de crédito.

V.3.6 PLAN DE ACCIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES MOROSOS.

Periodo de Ejecución	**Estrategias**	**Actividades**	**Responsables Ejecutores**	**Resultados Esperados**	Recursos Necesarios	Verificación Evaluación
Junio - Dic. 2010	Diseñar un Manual de Funcionamiento del Departamento de Crédito y Políticas de Créditos	A1-E2 Recopilar información actualizada para la elaboración del manual. A2- E2 Realizar reuniones con los directivos de la empresa para extraer sus criterios y puntos de vistas para elaborar el manual. A3-E2 Capacitar a directivos y personal en general para que se apropien del manual de crédito. A4-E2 Proporcionar a los empleados del área de crédito el manual para su debida lectura. A5-E2 Supervisar el correcto cumplimiento de las normas y políticas de crédito. A6-E2 Divulgar el manual	Directivos del Negocio	Poseer documentos normativos para el área de crédito. Mayor eficacia y eficiencia en el área de crédito Clientes con respuestas más agiles Gestiones de cobro mas aceptadas Bajar índice de mora.	Recursos Humanos Teléfono Recursos Financieros	Entrevista Reuniones Informes
Junio - Dic. 2010	Crear políticas de recuperación de la cartera morosa.	A1-E4 Realizar llamadas telefónicas a los clientes en mora. A2-E4 Realizar visitas de seguimiento del crédito. A3-E4 Enviar cartas de cobro vía correo y vía email. A4-E4 Enviar cartas de cobro judicial a quienes lo ameriten.	Administrador de Crédito y Personal de Crédito	Gestiones de cobro mas aceptadas Bajar porcentaje de morosidad Clasificaron adecuada de los clientes Lograr mantener una cartera saludable	Recursos Humanos Teléfono Vehículos	Revisar expedientes Informes de control y seguimiento Juicios legales Cartas de cobro Resoluciones administrativas. Pagos efectuados. Visitas
Junio – Dic. 2010	Elaborar contratos jurídicos adecuados para agilizar la recuperación de capital cuando se otorgue crédito a los clientes.	A1- E5 Reuniones con los directivos de la empresa para coordinar la elaboración de los contratos. A2- E5 Contratar a personal calificado en el tema para la elaboración de los contratos de crédito. A3- E5 Capacitación del personal de crédito para la correcta puesta en práctica de los contratos de crédito.	Directivos del Negocio y Personal Calificado	Poseer instrumentos legales para la recuperación de capital. Disminuir costos de recuperación de cartera morosa. Agilizar la recuperación de capital.	Recursos Humanos	Contratos de Crédito elaborados.
Enero 2011	Proponer la creación del Departamento de Crédito	A1-E1 Reuniones con los directivos para proponer la creación del departamento. A2-E1 Presentar una propuesta metodológica que permita recopilar información con directivos y trabajadores.	Directivos del Negocio	Organización sólida con personal y funciones bien delimitadas. Clientes con mejor control. Supervisión en tiempo y forma. Intervención oportuna de la cartera de crédito. Mora controlada	Recursos Humanos Teléfono Recursos Financiero	Entrevista. Informe de capacitación. Borrador de la propuesta.

		A3-E1 Presentar una propuesta de organigrama incorporando el departamento de crédito. A4-E1 Capacitar a los directivos y personal para validar el organigrama. A5-E1 Elaboración del manual operativo del departamento. A6-E1 Aplicación del nuevo organigrama.				
Enero 2011	Diseñar Manual de Control Interno Financiero y Contable	A1-E3 Reuniones con los directivos y personal para recopilar información para la elaboración del manual. A2-E3 Validar manual de control interno. A3- E3 Dar seguimiento y evaluar el cumplimiento del manual. A4- E3 Reuniones periódicas con el personal del área para ir incorporando y haciendo los ajustes al manual. A5- E3 Adiestramiento, capacitación y asesoría a directivos y personal del área contable para la correcta aplicación de normas.	Directivos del Negocio y Administrador Financiero	Aplicación de normas generalmente aceptada en la contabilidad. Aplicación de principios contables. Cumplimientos de recomendaciones de Auditoria Departamento de contabilidad y finanzas eficiente y eficaz en el control y manejo financiero.	Recursos Humanos Teléfono Recursos Financieros	Entrevista Reuniones Informes de capacitación Borrador del documento

V.3.7 POLITICAS DE RECUPERACION DE LA CARTERA MOROSA

1. Los cobros deben realizarse mediante llamadas telefónicas o avisos escritos de 15 a 30 días antes de su vencimiento con el propósito de anticipar los pagos oportunamente.

2. Cuando los pagos no son efectivos en sus fechas de vencimiento, el Ejecutivo deberá enviar una carta de cobro al cliente señalando la afectación que esto puede tener para futuros créditos y el incremento en el costo de los mismos y otorgándole un plazo prudencial de 3 días para que ponga al día sus saldos. Además de la comunicación escrita, el Ejecutivo deberá comunicarse vía telefónica con el cliente y/o efectuar una visita para averiguar los motivos por los cuales no ha podido cancelar el saldo en mora. Estas gestiones deberán efectuarse cuando el crédito y/o cuota tengan máximo de 30 días de mora.

3. Si se observa que es una situación de afectación temporal de flujo y se puede identificar una fuente de pago viable a corto plazo, se gestiona por solicitud del cliente la aprobación de una prorroga ante la instancia correspondiente. Las prorrogas no podrán exceder el periodo de un mes y un crédito no podrá ser prorrogado más de tres veces.

4. Si la afectación de flujo es permanente y la solución es reestructurar la forma de pago adecuándola al nuevo flujo del cliente, se procede a reestructurar el crédito previa solicitud del cliente.

5. Si el cliente hace caso omiso a las comunicaciones verbales y escritas, y el crédito y/o cuota caen dentro de los 60 días de mora, se procederá con el cobro extrajudicial el cual consiste en el envió de una carta firmada por el abogado o la visita al cliente de parte del mismo con el objetivo de presionar que se ponga al día. Como política de incentivo, se concede la exoneración del 5% de recargo por no pagar en tiempo y forma cuando el cliente hace caso a este llamado.

6. Cuando el cliente no atiende al cobro extra judicial y el Ejecutivo ha agotado todas las posibilidades de un arreglo de pago vía prorroga o reestructuración, ya sea por que el cliente definitivamente no puede pagar o porque no tiene intensiones de pago y el crédito y/o cuota cae dentro de los 90 días de mora, el caso deberá ser trasladado a cobro judicial con un abogado especializado en este tema.

7. El jefe del departamento de crédito asignara y llevara el control y seguimiento de los casos una vez que pasan a manos de los abogados. Sin embargo, los Ejecutivos deberán continuar dando seguimiento al abogado de dichos casos.

8. Todas las gestiones de cobro ya sean verbales o escritas deberán quedar documentadas en el expediente del cliente. Así mismo los informes del abogado una vez que el caso haya sido trasladado a cobro judicial, deberán ser archivados en el expediente del cliente para facilitar el seguimiento del mismo y monitorear las gestiones de los abogados.

V.3.7.1 DACION EN PAGO:

Si el cliente decide dar en pago algún bien o bienes, lo cual conlleva a un ahorro en gastos legales, se deberá proceder de la siguiente manera:

- Efectuar una valoración de los bienes con el objetivo de obtener un valor actualizado de los mismos.

- Hacer una presentación a la instancia resolutiva que corresponda según sea el caso, solicitando la autorización para recibir en pago el o los bienes.

Una vez aprobada la dación en pago por la instancia resolutiva correspondiente, se deberá proceder de la siguiente manera:

- Tomar posesión de los bienes muebles o inmuebles, para lo cual el Ejecutivo a cargo del caso deberá coordinarse con el jefe del departamento de crédito.

- Una vez se haya tomado posesión de los bienes se podrá proceder a elaborar la escritura de dación en pago para luego contabilizar dichos bienes y cancelar el crédito. Nunca se deberá suscribir la escritura de dación en pago antes de tomar posesión del bien.

Con esto se pretende bajar el índice de morosidad hasta un 40% en el transcurso de un año. Cabe mencionar que dado a que ya se están aplicando estas políticas dentro de la empresa, por sugerencia nuestra, se ha logrado bajar el porcentaje de morosidad en un 20% (36 clientes) en un periodo aproximado de cuatro meses. Lo cual significa hasta la fecha un monto recuperado de C$ 600,000.00 (seiscientos mil córdobas).

V.3.8 PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCION PARA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES MOROSOS

Organización	**U$ 1000.00**
Sesiones de Trabajo	U$ 200.00
Entrevistas	U$ 150.00
Reuniones	U$ 200.00
Presentación y Ejecución del Plan	U$ 450.00
Formación y Capacitación	**U$3,500.00**
Talleres de Capacitación	U$ 2,000.00
Talleres de Reflexión y Diagnóstico	U$ 1,500.00
Divulgación	**U$ 6.000.00**
Publicar Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito	U$ 2,000.00
Publicar Manual de Funcionamiento Institucional	U$ 2,000.00
Publicar Manual de Políticas y Proced. Financieros y Contables	U$ 2,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	**U$ 9,500.00**
Pago de Consultoría	U$ 6.000.00
Pago de Viáticos	U$ 500.00
Pago de Instructor	U$ 3.000.00
TOTAL DEL PRESUPUESTO	**U$20,000.00**

Este plan se ejecutará en el término de ocho meses (Julio 2010 a Febrero 2011) y la inversión se tiene prevista a recuperarse en el término de un año. Para ello será necesario determinar un porcentaje mensual de la recuperación de la mora para la inversión en el plan.

MEMORIA DE CÁLCULO:

Organización	**U$1,000.00**
Sesiones de Trabajo	U$ 200.00
Realizar dos Sesiones de	U$ 100.00
Papel	U$ 20.00
Papelógrafos	U$ 10.00
Lápices	U$ 5.00
Libretas de Apuntes	U$ 10.00
Alquiler de Data Show	U$ 40.00
Pago de Local	U$ 10.00
Entrevistas	U$ 150.00
5 Entrevistas por	U$ 30.00
Papel	U$ 10.00
Lápices	U$ 5.00
Libretas de Apuntes	U$ 5.00
Papelógrafos	U$ 10.00
Reuniones	U$ 200.00
4 reuniones por	U$ 50.00
Refrigerios 10 por U$ 2.00 U$20.00 * 4	U$ 80.00
Almuerzo 10 por U$ 3.00 U$30.00 * 4	U$ 120.00
Presentación y Ejecución del Plan	U$ 450.00
Formación y Capacitación	**U$ 3,500.00**
4 Talleres de Capacitación	
Papel	U$ 250.00
Lápices	U$ 100.00
Lapiceros	U$ 100.00
Pizarra Acrílica	U$ 100.00
Marcadores de Pizarra	U$ 30.00

Borradores	U$ 5.00
Marcadores para Papel	U$ 100.00
Cartulina de Colores	U$ 50.00
Libretas de Apuntes	U$ 100.00
Papelógrafos	U$ 250.00
Refrigerios 15 * 4 sesiones 60 * 2.00	U$ 120.00
Almuerzo 15 * 4 sesiones 60 * 10.00	U$ 600.00
Cena 15 * 4 sesiones 60.00 * 10.00	U$ 600.00
Alquiler de Data Show 4 * 100	U$ 400.00
Pago de Local 4 * 100	U$ 400.00
Fotocopias 5 * 15 documentos	U$ 75.00
Engargolado 5 * 15	U$ 75.00
Café y Agua	U$ 100.00
Talleres de Reflexión y Diagnóstico 2 Talleres	U$ 1,500.00
Papel	U$ 50.00
Lápices	U$ 50.00
Lapiceros	U$ 50.00
Papelógrafos	U$ 60.00
Marcadores de Pizarra	U$ 30.00
Marcadores para Papel	U$ 100.00
Cartulina de Colores	U$ 50.00
Libretas de Apuntes	U$ 100.00
Refrigerios 15 * 2 sesiones 30 * 2.00	U$ 60.00
Almuerzo 15 * 2 sesiones 30.00 * 10.00	U$ 300.00
Alquiler de Data Show 2 * 100	U$ 200.00
Pago de Local 2 * 100	U$ 200.00
Fotocopias 5 * 15 documentos	U$ 75.00
Engargolado 5 * 15	U$ 75.00
Café y Agua	U$ 100.00
Divulgación	**U$ 6.000.00**

Publicar Manual de Políticas y Procedimientos de Créditos	U$ 2,000.00
Publicar Manual de Funcionamiento Institucional	U$ 2,000.00
Publicar Manual de Políticas y Proced. Financieros y Contables	U$2,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	**U$ 9,500.00**
Pago de Consultoría	U$ 6.000.00
Pago de Viáticos	U$ 500.00
Pago de Instructor	U$ 3.000.00
Total del Presupuesto	**U$20, 000.00**

VI. CONCLUSIONES

Basados en los aspectos encontrados en este estudio, consideramos que la Ferretería Comercial Industrial pese a los cinco años de experiencia en el mercado ferretero de Chinandega, presenta serios problemas en cuanto a la recuperación de la cartera debido a la falta de un área y personal especializado que se encargue de la recuperación de los adeudos por parte de los clientes.

Otra de las debilidades es que carece de manuales y procedimientos para la organización y administración de la cartera de crédito debido a la inobservancia de la cartera que permita recuperar de manera oportuna los créditos otorgados a los clientes, lo que obliga a los socios a otorgar días de gracia a aquellos clientes morosos por la falta de una intervención oportuna de la empresa para recuperar su dinero, atentando esto contra la solvencia económica y contra su propio equilibrio financiero.

Para ejecutar el plan de recuperación se necesita que la empresa realice una inversión de US$20,000.00, lo cual incluye la creación del departamento de crédito, elaboración del manual de funciones y políticas de crédito y el diseño del manual de control interno financiero y contable.

VII. RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el presente trabajo podemos recomendar los siguientes aspectos:

1. La ferretería Comercial Industrial, deberá crear el departamento de crédito para llevar un mejor control y una recuperación más rápida de los adeudos de los clientes.

2. Contratar personal con experiencia en el ramo para llevar un mejor control de los créditos.

3. Contratar los servicios especializado de una consultoría externa para que elabore los siguientes instrumentos de trabajo:

   a. Diseñar un manual de funcionamiento del departamento de crédito y políticas de créditos.

   b. Definir procedimientos de control de la cartera de crédito.

   c. Diseñar manual de control interno financiero y contable.

4. Los socios de la ferretería “Comercial Industrial” deberá asignar en el plazo de un año un porcentaje de la recuperación de la cartera de morosos para la recuperación de la inversión del plan a ejecutarse.

5. Comercial Industrial debe preocuparse por cumplir con todas las recomendaciones expuestas en el presente trabajo, ya que de no poner en práctica dichas recomendaciones podría presentar mayores debilidades a las encontradas y por ende mayores riesgos financieros, administrativos y atentar a la vez con los procedimientos contables y administrativos generalmente aceptados.

VIII. BIBLIOGRAFIA

GOMEZ-BEZARES, Fernando. MARADIAGA, José Antonio. SANTIBANEZ, Javier. *Lecturas Sobre Gestión de Carteras*, Desclee de Brouwer, Bilbado, 1999. 1ra Edición.

GOMEZ-BEZARES Fernando. *Gestión de Carteras*, Desclee de Brouwer, Bilbao, 2000, 2da Edición.

Metodología para el Análisis FODA. Dirección de Planeación y Organización. Instituto Politécnico Nacional. Secretaría Académica. Marzo 2002.

LOPEZ, Inés Alejandro. *Formas de Organigrama*. 18 Diapositivas. 2010.

LOPEZ, Inés Alejandro. *Planeación Estratégica*. 27 Diapositivas. 2010.

Manual de Desarrollo Institucional de la Ferretería Comercial Industrial, 2008.

Escritura de Constitución del Negocio. Enero 2005.

IX. ANEXOS

- **ENTREVISTA**

Somos Alumnos Egresados de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) con sede en la Ciudad de Managua, realizando la tesina para optar al Titulo de Ingenieros de Sistemas, por lo que le solicitamos muy amablemente su apoyo al trabajo investigativo que estamos realizando con propósitos académicos, sabemos que su tiempo es muy importante y por ello de antemano le agradecemos su respaldo para este trabajo correspondiente a nuestra profesionalización.

Tema:

Plan de Recuperación de Cartera para la Ferretería “Comercial Industrial”

II Semestre 2010 – I Semestre 2011

Objetivos de la Entrevista:

Recopilar información de la situación actual de la ferretería Comercial Industrial, puntualmente en el área de crédito.

Fecha: _____

Número de entrevista _____

I. Datos Generales:

Razón Social: Ferretería “Comercial Industrial”

Persona entrevistada: Dueño, Directivos y Personal

II. Entrevista General-

1. ¿Razón social y naturaleza de la Empresa?
2. ¿Explicación de Organigrama?
3. ¿Ventajas y desventajas del Organigrama?

4. ¿Hay un departamento de crédito, cartera y cobro?, si es negativa su respuesta, díganos entonces ¿si existe una persona que realice esta función?

5. ¿Manual de Funcionamiento, definición de cargos y funciones?

6. ¿Estimado de las ventas mensuales, trimestre y anual?

7. ¿Número de clientes activos, en créditos y mora?

8. ¿Los clientes morosos como están clasificados según la antigüedad de la mora?

9. ¿Especificaciones de los clientes morosos y los mecanismos aplicados para recuperar la cartera, y a cuanto asciende en porcentaje los clientes en mora del total de estos en créditos?

10. ¿Detalle de clientes en compromisos de pago, en la vía judicial y cuál es la cartera en riesgo de no ser cobrada?

11. ¿ A qué tipo de personas están dirigidos los créditos y si tienen establecidos alguna política para el otorgamiento de este., de existir políticas crediticias como son aplicadas

12. ¿Cómo valora usted su negocio con respecto a la competencia y como está catalogada por la población Chinandegana y particularmente por sus clientes que hacen uso del beneficio.

13. Comentarios finales de la persona que realiza la entrevista.

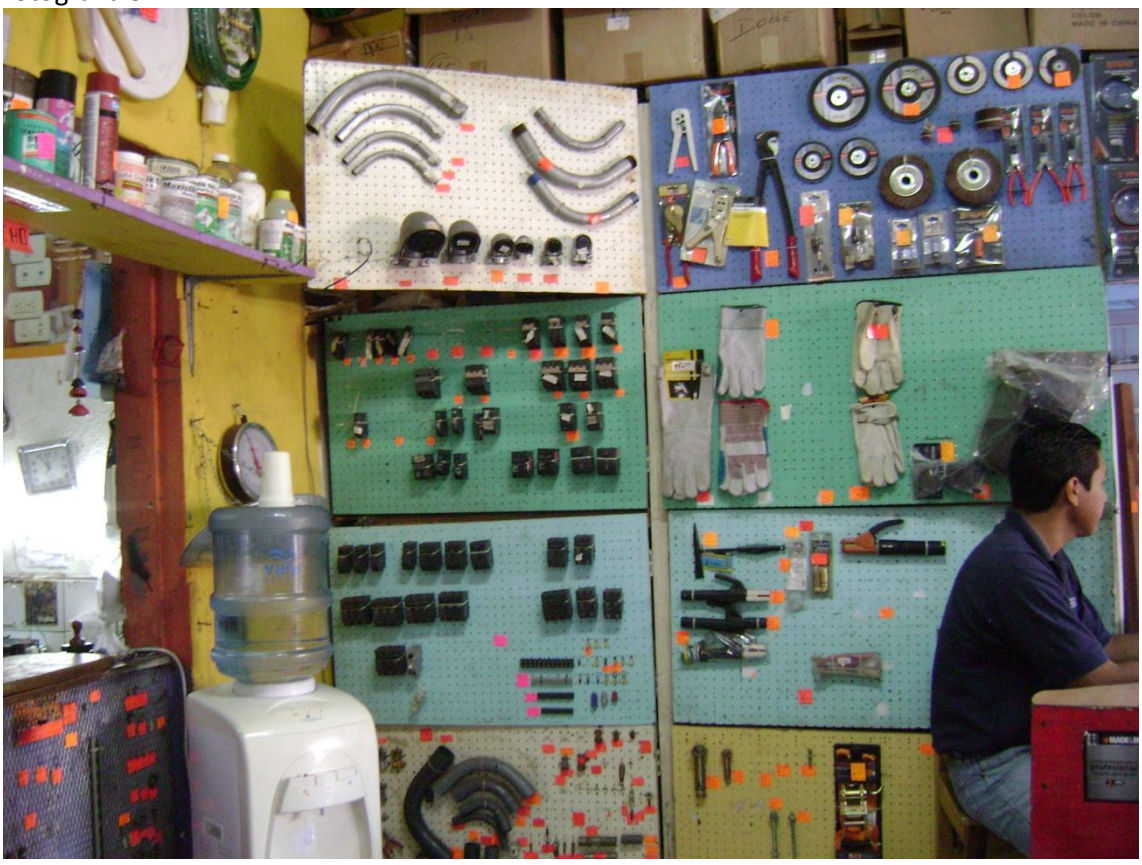
14. (Observación Abierta y Directa).

- **FOTOGRAFÍAS DEL NEGOCIO**

Fotografía 1.

Fotografía 2.

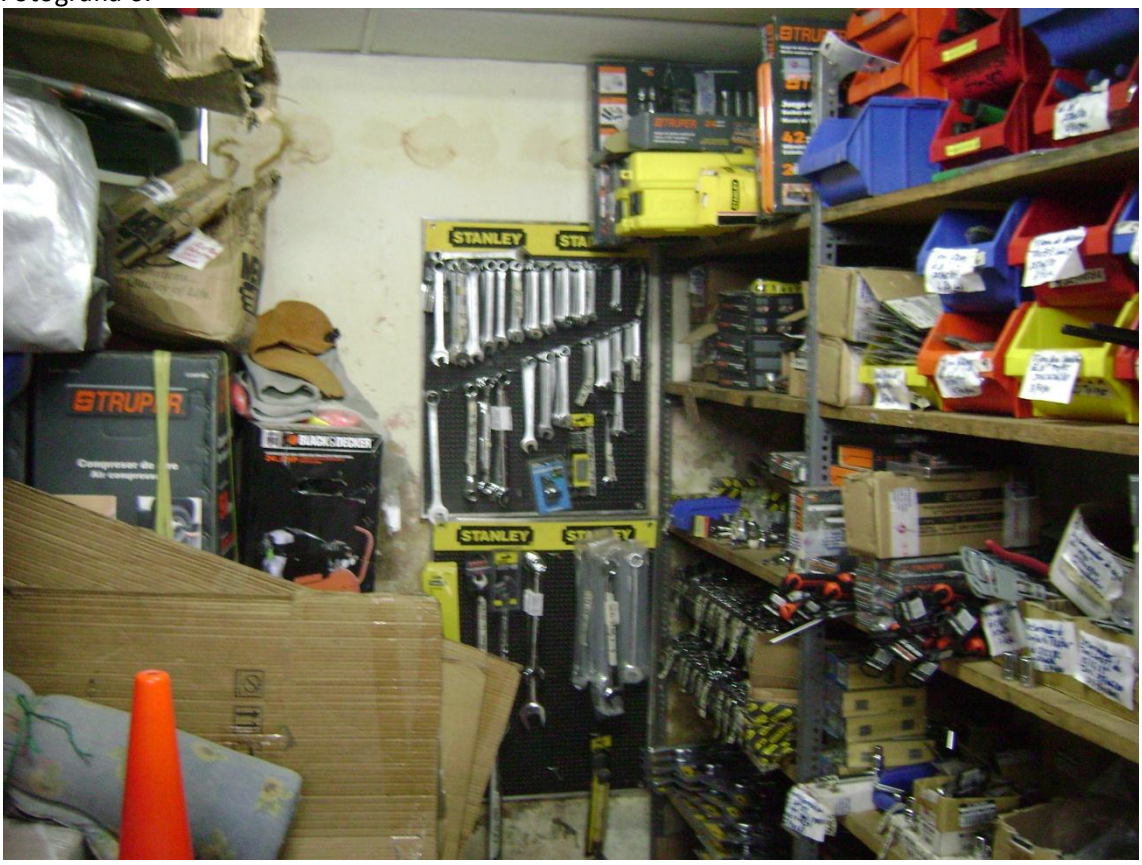
Fotografía 3.



Fotografía 4.

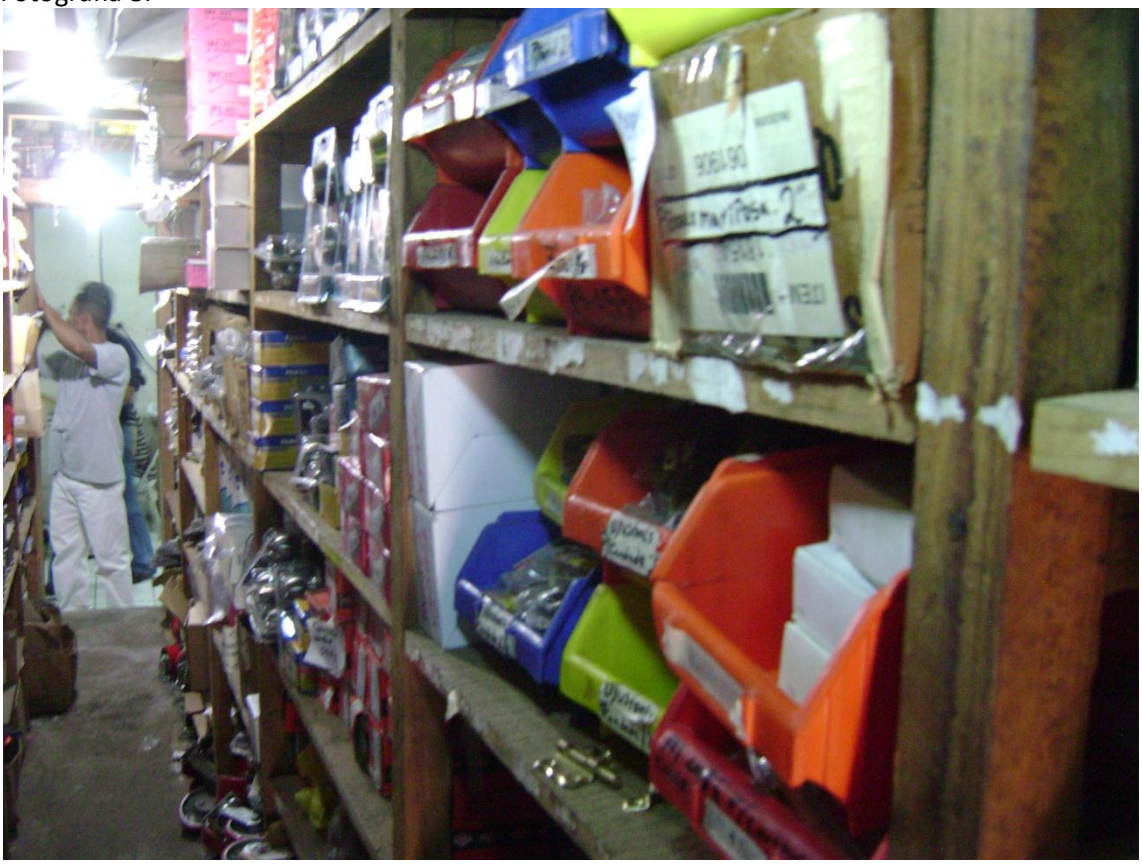
Fotografía 5.

Fotografía 6.



Fotografía 7.

Fotografía 8.



Fotografía 9.

Fotografía 10.

Fotografía 11.

Fotografía 12.