



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE POLÍTICAS DE CALIFICACIÓN DE
CRÉDITO Y PROCEDIMIENTOS EFECTIVOS DE COBRANZAS PARA
COMERCIALIZADORA Y LA DISMINUCIÓN DE RIESGOS**

AUTOR:

Ing. Andrés Rogelio Plúas Calderón

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Grado Académico de :
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Ing. Elsie Ruth Zerda Barreno Mgs

Guayaquil, Ecuador

2017



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ing. Andrés Rogelio Plúas Calderón**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de empresas**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

REVISORES

CPA. Laura Vera Salas, Mgs.

Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

Guayaquil, a los 08 días del mes de marzo del año 2017



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Andrés Rogelio Plúas Calderón

DECLARO QUE:

El proyecto de investigación “Diseño de un modelo de políticas de calificación de Créditos y procedimientos efectivos de cobranzas para comercializadora y disminución de riesgos” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 08 días del mes de marzo del año 2.017

EL AUTOR

Andrés Rogelio Plúas Calderón



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTORIZACIÓN

Yo, Andrés Rogelio Plúas Calderón

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magister en Administración de empresas** titulada: **“Diseño de un modelo de políticas de calificación de Créditos y procedimientos efectivos de cobranzas para comercializadora y disminución de riesgos”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 08 días del mes de marzo del año 2.017

EL AUTOR:

Andrés Rogelio Plúas Calderón

AGRADECIMIENTO

Doy gracias primeramente a Dios por haber permitido culminar este proyecto de investigación, previo a la obtención del título de MBA, dándome fuerza y valor para dar un gran paso en mi vida profesional.

A mi esposa, a mis padres y suegros por brindarme la confianza y apoyo necesario, por el tiempo y comprensión a vísperas de celebrar un nuevo triunfo.

A la Universidad que me ha podido brindar la oportunidad de obtener un logro y así contribuir con la sociedad a través de los conocimientos adquiridos en la maestría.

A mi tutora del proyecto de investigación y directora de la maestría y demás personas que intervinieron de forma directa o indirecta de manera muy especial a la UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.

Andrés Rogelio Plúas Calderón

DEDICATORIAS

A Dios, Jesucristo y al Espíritu Santo, porque son quienes me han bendecido y guiado en todo momento, dándome las fuerzas necesarias para poder terminar este proyecto.

A mis hijas que me impulsaron a la terminación de esta nueva etapa dándome fuerzas para seguir adelante.

Andrés Rogelio Plúas Calderón

Índice General

Introducción	1
Problema de investigación	2
Justificación.....	4
Formulación del Problema	5
Preguntas de investigación.....	5
OBJETIVOS	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
Capítulo I	7
Fundamentación teórica	7
Política Crediticia.....	7
Calificaciones Crediticias.....	8
El reglamento interno del crédito.....	8
La teoría procesos de cobros	9
La gestión proactiva en el cobro	9
El control de vendedores y prevención de jineteo	11
Documentación de las transacciones comerciales.....	11
La contabilidad de cuentas de clientes	12
Financiamientos a corto plazo.....	13
Ventajas.-	13
Desventajas.-	13
Las actividades	14
Los informes de los clientes	14
Las 5 C's del crédito	15

Tipos de Créditos en el Mercado	16
Créditos Bancarios	16
Créditos Comerciales	17
Estudio de mercado en cobranzas	17
Empresas de gestión de cobranzas	18
Marco Conceptual	21
Políticas	21
Política comercial y su impacto en el proceso	23
Definición del crédito.....	23
Definición de Cobranza.....	24
Administración de las cuentas por cobrar	24
Ratios Financieros.....	24
Rotación de cuentas por cobrar	24
Periodo promedio de Cobro	25
Marco Legal	25
Ley de Régimen Tributario Interno aplicación en Créditos.....	25
Ley de Código Civil y Mercantil	26
Ley Orgánica de defensa del consumidor protección contractual capítulo VII....	26
Regulación de Superintendencia de Compañías	29
¿Qué es la DINARDAP?.....	30
Marco Referencial.....	32
Competidores en el Mercado	32
Puntuación estimación características.....	35
Conclusiones del Capítulo I	36
Capítulo II.....	37

Generalidades de la empresa.....	37
Historia.....	38
Misión.....	38
Visión.....	38
Valores.....	38
Organigrama jerárquico.....	39
Funciones y responsabilidad del personal en la empresa.....	39
Análisis de cinco fuerzas de Porter.....	43
Identificación de los Clientes de la empresa.....	43
De los Competidores.....	44
Cuadros comparativos de Estados Financieros de la empresa.....	46
Periodo promedio de cobro y rotación de cuentas por cobrar.....	51
Desempeño de las cuentas por Cobrar.....	53
Evolución o desempeño de ventas.....	53
Análisis de asignación de cuentas por cobrar.....	54
Desempeño de su Flujo de Efectivo en sus inicios de operaciones.....	55
Ciclo de Conversión de Efectivo.....	55
Disminución en ventas.....	56
Análisis FODA de Empresa.....	56
Análisis PEST (Político, económico, social y tecnológico) de la empresa.....	58
Político.....	59
Económico.....	59
Estudio de mercado en créditos.....	60
Social.....	61
Tecnológico.....	62

Conclusión Capitulo II	63
Capítulo III	64
Metodología.	64
Técnicas de recolección de información	64
Encuestas.....	64
Entrevistas	65
Análisis de los Resultados.....	65
Métodos para el proceso de la información	66
Encuestas a Competidores.....	67
Encuestas a Clientes	77
Entrevistas	100
Evaluación de resultados de encuestas y entrevistas.....	101
Conclusiones Capítulo III	102
Capítulo IV	104
Introducción	104
Alcance.....	105
Diseño de políticas de crédito	106
Generalidades de las líneas de crédito	106
De las políticas sobre otorgamiento de créditos.....	108
Definiciones	108
Definición de política.....	108
Parámetros para aprobación de crédito	109
Asignación de cupos de clientes	109
Asignación de plazos y forma de pagos	109
Gastos por Cuentas Incobrables	110

Flujograma de proceso de análisis de crédito clientes	110
Clientes las empresas vigentes – revisión de cupos de crédito	112
Motivos generales del análisis de una línea de crédito	113
Evaluación de Clientes.....	114
Documentación requerida para el análisis de créditos	114
Análisis estructural de días de créditos y cupos.....	119
Actividad Comercial o Tipo de Negocio	119
Condiciones de días de Crédito.....	120
Condiciones de días de Crédito.....	120
De las Referencias Comerciales.....	121
De las Bancarias.....	122
De las inspecciones al cliente.....	123
Propuesta de puntuación de datos para evaluación de días y cupos	123
Características del Crédito	124
Estimación Predeterminada.....	124
Puntuación estimada: Ejemplo de Análisis de Otorgamiento de Créditos.....	124
Proceso de documentación de Clientes	128
Auditoría de documentación Clientes	129
Conciliación de documentación	129
Cronograma de control de revisión de documentos.....	131
De la Gestión del Cobro.....	131
Dentro del proceso de gestión de Cobro	131
Actividades de Gestión de Cobro.....	131
Asignación evaluación de días de morosidad de los clientes.....	133
De los convenios o reestructuración de los cobros	133

De los Procesos Judiciales	134
Establecimiento de honorarios sobre acciones judiciales	135
De las Notificaciones	135
De los Envió de Estado de Cuenta Clientes	135
Descripción de datos del estado de cuenta clientes.....	136
El estado de Cuenta como herramienta de Control.....	138
Propuesta de indicador de cobranza para la empresa.....	139
Conclusiones Capitulo IV	141
Conclusiones	142
Recomendaciones.....	143
Referencias Bibliografía.....	144
Apéndices.....	150

Índice de Tablas

Tabla 1 Resultados de Competidores	45
Tabla 2 Activos de la empresa	47
Tabla 3 Análisis vertical cuentas por cobrar	48
Tabla 4 Análisis de Cuentas por Cobrar Competencia	48
Tabla 5 Pasivos y Patrimonio de Empresa.....	49
Tabla 6 Estados de Resultados Integrales	50
Tabla 7 PPC y Rotación Cuentas por Cobrar.....	51
Tabla 8 Flujo de Efectivo Año 2	55
Tabla 9 Estructura Jurídica Competidores	69
Tabla 10 Actividad económica de Competidores	70
Tabla 11 Financiamiento de Clientes de Competidores.....	71
Tabla 12 Problemas de cobranzas competidores	72
Tabla 13 Razones porque incurriría en morosidad	73
Tabla 14 Días crédito competidores a clientes.....	74
Tabla 15 Días crédito a Papelerías y Bazares	75
Tabla 16 Días de crédito a oficinas	76
Tabla 17 Clasificación de clientes de Empresa.....	77
Tabla 18 Beneficios obtenidos por Proveedores.....	79
Tabla 19 Garantía de Clientes con Proveedores	80
Tabla 20 Garantía firmada de Clientes con Proveedores	81
Tabla 21 Referencias Comerciales de Clientes.....	83
Tabla 22 Referencias Bancarias de Clientes	83
Tabla 23 Forma de Pago de Clientes.....	85
Tabla 24 Financiamiento Obtenido de Clientes	86

Tabla 25 Información recepción de Mercaderías.....	87
Tabla 26 Tiempo de Respuesta de Créditos.....	88
Tabla 27 Información sobre programas de pagos o flujos de cajas	89
Tabla 28 Días de crédito con proveedores de clientes	91
Tabla 29 Días crédito en Bazares.....	92
Tabla 30 Días crédito en Oficinas.....	92
Tabla 31 Días créditos en Tiendas	93
Tabla 32 Días crédito Pañaleras.....	93
Tabla 33 Días crédito Papelerías.....	94
Tabla 34 Créditos obtenidos y vigentes	94
Tabla 35 Cupo de crédito de clientes con proveedores.....	95
Tabla 36 Días crédito en Bazares.....	96
Tabla 37 Días crédito en Oficinas.....	97
Tabla 38 Días crédito en Tiendas.....	97
Tabla 39 Días crédito en Pañaleras	98
Tabla 40 Días crédito en Papelerías	98
Tabla 41 Disponibilidad de correo electrónico	99
Tabla 42 Caso ejemplo de Cupo de Crédito.....	118
Tabla 43 Ejemplo de saldos de Bancos.....	118
Tabla 44 Datos de Buro de Crédito.....	118
Tabla 45 Opciones de días de crédito por Tipo de Negocio	120
Tabla 46 Clasificación de Puntuación Análisis de Crédito.....	123
Tabla 47 Puntuación Referencias Comerciales.....	125
Tabla 48 Puntuación de pagos de créditos anteriores	125
Tabla 49 Puntuación Referencias Bancarias	125

Tabla 50 Puntuación años en domicilio comercial actual	126
Tabla 51 Puntuación de Record Crediticio	126
Tabla 52 Puntuación Inspección del Negocio	126
Tabla 53 Calificación crediticia por puntos	127
Tabla 54 Plazo sugerido de créditos.....	127
Tabla 55 Cupo sugerido de créditos.....	127
Tabla 56 Honorarios Profesionales Estudio Jurídico	135
Tabla 57 Formato de Estado de Cuenta	136
Tabla 58 Indicador de Efectividad de Cobranza	139
Tabla 59 Tabla de Acciones de Cobro	140

Índice de Figuras

Figuras 1 Estructura de los Riesgo del negocio fuerza políticas y legales.....	20
Figuras 2 Organigrama jerárquico	39
Figuras 3 Cinco Fuerzas de Porter	43
Figuras 4 Distribución de clientes de la empresa.....	44
Figuras 5 Rotación cuentas por cobrar.....	52
Figuras 6 Días Periodo Promedio de Cobro.....	52
Figuras 7 Desempeño Cuentas por Cobrar.....	53
Figuras 8 Evolución de Ingresos por Venta	54
Figuras 9 FODA empresa.....	57
Figuras 10 Índice morosidad sector financiero	60
Figuras 11 Resultado de muestra a clientes	67
Figuras 12 Tamaño de muestras a competidores	68
Figuras 13 Estructura jurídica competidores.....	69
Figuras 14 Actividad económica competidores	70
Figuras 15 Financiamiento de clientes de competidores.....	71
Figuras 16 Distribución de problemas de cobranza competidores.....	72
Figuras 17 Razones porque incurriría en morosidad.....	73
Figuras 18 Días crédito de competidores a sus Clientes	74
Figuras 19 Días crédito a Papelerías y Bazares	75
Figuras 20 Distribución de días de crédito a oficinas	76
Figuras 21 Distribución de Clientes de Empresa	78
Figuras 22 Distribución de Beneficios obtenidos por Proveedores	79
Figuras 23 Distribución de Garantía de clientes con proveedores	80
Figuras 24 Distribución de Garantías firmadas de Clientes con Proveedores	82

Figuras 25	Distribución de Referencias Comerciales de Clientes	83
Figuras 26	Referencias Bancarias de Clientes	84
Figuras 27	Distribución Forma de Pago Clientes	85
Figuras 28	Financiamiento Obtenido de Clientes	86
Figuras 29	Distribución de responsable recepción de Mercaderías	87
Figuras 30	Distribución de tiempo de respuesta de aprobación Créditos	89
Figuras 31	Información sobre programas de pagos o flujos de cajas	90
Figuras 32	Días de crédito con proveedores de clientes	91
Figuras 33	Créditos obtenidos y vigentes	95
Figuras 34	Distribución cupo de crédito de clientes con proveedores.....	96
Figuras 35	Distribución de Poseer e-mail	99
Figuras 36	Ciclo apertura de crédito en sistema	107
Figuras 37	Procedimiento de Otorgamiento de Créditos	111
Figuras 38	Cabecera de Solicitud de Crédito.....	115
Figuras 39	Campos de Referencias Comerciales	121
Figuras 40	Proceso de ingreso de documentación	129
Figuras 41	Proceso de Conciliación Documentos.....	130
Figuras 42	Actividades de gestión cobro	132
Figuras 43	Tipos de Cobros pre jurídico.....	134

RESUMEN

KATHSAB S.A. es una empresa que se dedica al comercio, ha presentado problemas en la colocación de créditos y carencia de procesos de cobros. En el desarrollo del proyecto de investigación se tiene como objetivo principal es diseñar políticas de calificación de créditos a clientes para disminuir los riesgos en la gestión de cobranzas, se realizó el estudio con proveedores y clientes como muestra de la población y se utilizó métodos de investigación, herramientas tales como entrevistas y encuestas para obtener información referentes para la propuesta y solución a la problemática, como resultado se establecerán las políticas de otorgamientos de créditos mediante estudios y parámetros de calidad y los procesos necesarios que garanticen la buena gestión para la empresa y así lograr la disminución de los riesgos y poder garantizar el recaudo de los valores pendientes por parte de los clientes. La información obtenida fue a 9 proveedores e información de 53 clientes fijos de la empresa.

Palabras Claves

Políticas crediticias, créditos, riesgos, cobranzas, proceso de cobros, liquidez, proveedores, clientes.

ABSTRACT

KATHSAB S.A. is a Company that dedicate to commerce, It´s have problems to the colocation of credits and doesn´t have problems with process to collections, In the development of this thesis it´s have the principal objective establish the polities of qualification system of credits to clients to decrease the risks of the management collections, We made a study with suppliers and clients as our sample populations and is used methods of investigations, tools as interviews and surveys to obtain information references to the suggested improvement to the solutions for the problems, as results it will stablish the polities to give credits through studies and quality parameters and the process necessaries that guarantee the good manage for the company and so to achieve decrease the risks and the guarantee the collection of the values pending for the part of the clients. The information was obtained for 9 suppliers and 53 clients of the company.

KEY WORDS

Credits polities, credit, risks, collections, collections process, liquidity, suppliers, clients.

Introducción

En el Ecuador muchas organizaciones están dedicadas a las actividades comerciales, para el caso de estudio se presenta una empresa cuyo modelo de negocio es la compra y venta de productos de bazar, papelería y cuidado personal, establecida en la ciudad de Guayaquil. Entre sus clientes se cuentan tiendas, bazares, peluquerías y farmacias y sus potenciales clientes que son consumidores finales. Con este trabajo de investigación, se presentará un modelo para políticas con calificación de créditos y procedimientos efectivos de cobranzas para la comercializadora y la disminución de riesgos, que permita el crecimiento del negocio y una alternativa de ingresos con un portafolio de nuevos clientes aplicando mecanismos de crédito personal con la calificación técnica sobre capacidad de pago y solvencia crediticia.

Esta pequeña empresa está integrada por seis personas entre quienes se distribuyen los trabajos administrativos, ventas, logísticos y operativos. Para lograr obtener una ventaja competitiva, frente a los competidores, se planifica la implementación del área de crédito y cobranzas, con la finalidad de incrementar ingreso por ventas, logrando con ello beneficios no solo para los dueños del negocio sino también por la generación de nuevas plazas de trabajo y además la aportación al dinamismo económico de la ciudad y el país.

Cabe recordar que la empresa en estudio es nueva y que sus actuales competidores ya tienen una trayectoria de ventas en el mercado objetivo, sus precios son competitivos, se analizarán los impactos financieros que puedan tener para la empresa la implementación de este nuevo canal de ventas, sus costes y rentabilidad e indicadores financieros.

Esta investigación se desarrollará en cuatro capítulos que serán los siguientes:

Capítulo I. La fundamentación teórica de este trabajo de investigación, las teorías sobre las políticas crediticias, de cobranzas. La parte conceptual, sobre los términos más usados en el desarrollo del documento definiciones sobre administración de cuentas, ratios financieros, créditos, cobranzas, así como el marco legal regulatorio como leyes relacionadas Código Civil y Mercantil, Ley de Régimen Tributario, Marco referencial de otras empresas de similares características que han aplicado calificación de crédito y aplicado políticas tanto de crédito y cobranzas con resultados positivos para las organizaciones.

Capítulo II. Se describe las generalidades de la empresa en cuestión, situación actual desde las aristas comerciales, ventas, financieros y proyecciones de las mismas.

Capítulo III. Desarrollo del marco metodológico, resultados del tipo de estudio de investigación así como interpretación de la información recabada que sirva de respaldo a la propuesta a presentar.

Capítulo IV. Presentación de la propuesta, el cual permitirá un mejor funcionamiento dentro de los procesos internos en cuanto a las políticas de crédito y procedimientos adecuados de cobranzas. Se finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

Problema de investigación

En este trabajo de investigación se ha considerado el elevado índice de morosidad a nivel de la empresa así también la falta de un modelo de políticas de crédito y procesos de cobranzas que permita administrar de forma integral el cobro de los valores pendientes de pago por parte de los cliente de la empresa en estudio.

En los actuales tiempos en donde muchas de las empresas se dedican a la comercialización una de sus principales características es el otorgamiento del crédito, esto conlleva una probabilidad de que sus clientes incurran en mora, se ha identificado que muchos de ellos opten por este mecanismo de crédito como un medio de financiamiento propio a corto plazo.

Por el mecanismo de ventas la visita de los vendedores puerta a puerta, que consistía en promocionar los productos de la empresa, el registro manual de los pedidos de los clientes y falta de control de pagos de facturas emitidas generaban que otros pedidos fueran atendidos sin haber cancelados los anteriores, generando con ellos cuentas incobrables por cuanto no se contaban con registros domiciliarios de los depositarios de las mercaderías y generadores del crédito

La colocación de los créditos otorgados por el personal encargado del área de crédito y cobranzas en muchos de los casos se veían influenciados por los vendedores, que por querer obtener una comisión más amplia, la presión de ventas y factores en la carencia de filtros de información de clientes no se supo realizar una adecuada calificación de los mismos. Esto genera un malestar dentro de la organización ya que representan un incremento en los gastos por gestión de cobranzas para recuperar cartera de crédito vencido.

Esta forma empírica y sin mayor análisis del otorgamiento de crédito, conlleva pérdida de clientes y deudas incobrables que afectan la liquidez de la empresa, en consecuencia se deriva una cadena de problemas dentro de la empresa por el pago a proveedores, adicionalmente malestar debido a los constantes retrasos en el pago de sueldos y beneficios a los empleados, incumplimiento con los organismos de control tanto tributarios como de seguridad social.

Justificación

Debido a que la empresa ha sufrido fallidas colocaciones de créditos y labores de cobranzas por esta razón es necesaria el diseño de políticas de crédito y procedimientos de gestión y control de cobranzas que permita prevenir la morosidad en las cuentas de los clientes y además proporcionar a los encargados de crédito los parámetros para el otorgamiento de los mismo. Estas políticas constituirán una herramienta para prevenir carteras vencidas con fundamentos técnicos y obteniendo resultados para la organización, que posibilite el incremento de sus ingresos de forma responsable, con apegados a la reglamentación vigente con estos fines.

Debido a la problemas presentados y como referencia se mencionó las políticas del Estado Ecuatoriano como lo son del Buen Vivir indicó lo siguiente Secretaria de Planificación y Desarrollo (2015) “El sistema económico mundial requiere renovar su concepción, priorizando la igualdad en las relaciones de poder, tanto entre países como al interior de ellos, dando prioridad a la (re) distribución y al ser humano, sobre el crecimiento económico y capital” (p.20) Bajo estas premisas se puede desarrollar mecanismos que ayuden a fomentar las buenas relaciones entre todos aquellos quienes intervienen en el proceso de comercialización o en canal en que se encuentra la empresa y pueda permitir condiciones aceptables para todos aquellos quienes se encuentran en su cadena.

Esta investigación permitirá contar con una herramienta para otorgar créditos con base técnica y evitar cartera vencida de los clientes. Los beneficiarios de este trabajo serán los mismos clientes, quienes serán atendidos y evaluados su informe crediticio con políticas aplicables sobre escenarios ciertos.

Formulación del Problema

¿De qué manera influye el disponer con políticas de calificación de créditos a clientes para disminuir los riesgos en la gestión de cobranzas en una empresa comercial?

Preguntas de investigación

1. ¿Por qué son importantes las políticas de crédito y procesos de cobranzas?
2. ¿Se pueden incrementar las ventas a través del otorgamiento de créditos?
3. ¿Es posible mantenerse con las negociaciones con los clientes y proveedores actuales y mejorarlas?
4. ¿Cuáles serán los principales impactos dentro de la organización?
5. ¿Cuáles diseños de las políticas de calificación de crédito y procedimiento de cobranzas contribuirá en la gestión holística de cobro a los clientes de la comercializadora?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar las políticas de calificación de créditos a clientes para disminuir los riesgos en la gestión de cobranzas mediante un estudio de campo con el fin de diseñar un modelo de políticas de créditos y procedimientos de cobranzas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Revisión teórica de otorgamientos crédito y procedimientos de cobranzas en empresas comerciales.

- ✓ Analizar en la gestión de créditos y cobranzas de la empresa que caracterizan la situación de la empresa en estudio en los aspectos comerciales, ventas, trabajadores y proyecciones.
- ✓ Identificar los principales problemas que afectan a la liquidez de la empresa a través de encuestas y entrevistas.
- ✓ Proponer un modelo efectivo de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas en una empresa Comercial.

Capítulo I

Fundamentación teórica

Política Crediticia

Aspectos importantes que hay que considerar dentro del estudio para el diseño de las políticas de crédito. Los autores mencionan Besley & Brigham (2010) señalaron, que.

El éxito o fracaso de un negocio depende fundamentalmente de la demanda de sus productos, por lo normal cuando más venda, más utilidades obtendrá y más valdrán sus acciones, a su vez dependen de algunos factores exógenos, y otros bajo control. He aquí lo más controlable, precio de venta, calidad de los productos, publicidad y política crediticia

- ✓ **Período de Crédito.-** Es el tiempo que se concede a los compradores para que paguen, Por ejemplo, *neto 30* indican que disponen de 30 días para hacerlo.
- ✓ **Descuentos.-** Se otorgan por pronto pago e incluyen el porcentaje de descuento y la celeridad con que han de efectuarse para conseguirlo. Las condiciones 2/10, neto contrario tienen 30 días para pagar el total adeudado.
- ✓ **Normas de Crédito.-** Designan la fortaleza financiera que se requiere de los clientes. Con normas menos estrictas se impulsan las ventas aunque también se incrementan las deudas incobrables.
- ✓ **Política de Cobranza.-** Se mide por la firmeza y flexibilidad con la que se procura recaudar las cuentas de pago lento. Una política rigurosa acelera la cobranza, pero podría enfadar a los clientes y hacer que compren en otra parte. (p.534)

Calificaciones Crediticias

De acuerdo al autor Bernardi (2010) mencionó la importancia de medir los riesgos frente a la concesión de los créditos para expresar la importancia de su posterior recuperación del capital o de los bienes entregados a los clientes:

La calificación del riesgo tiene un sentido estrictamente económico; el énfasis está expuesto en evaluar una situación actual y sus consecuencias hacia el futuro, en especial la capacidad de repagar deudas o lograr una rentabilidad. La calificación del riesgo no apunta a ofrecer información a la población de la nación evaluada, sino que es dirigida a los inversionistas, y la mayor parte de ellos se encuentra fuera de las fronteras, y le presta mucha atención, ya que los orienta sobre las posibilidades de recibir beneficios o recuperar su capital. (p.74).

El reglamento interno del crédito

De acuerdo a la autora Escoto (2007) mencionó la importancia del establecimiento del reglamento como proceso de políticas de créditos.

El reglamento interno de crédito es un documento propio, el cual regula la concesión y administración del crédito. En estos documentos, se definen los siguientes factores entre otros:

- Clasificación del crédito y montos
- Niveles resolutivos de aprobación de los créditos
- Las condiciones y los plazos de cada tipo de crédito
- Las especificaciones y garantías.

El reglamento de crédito es la base para el proceso de trámite, análisis, aprobación y formalización del crédito. (p.80).

La teoría procesos de cobros

Dentro de la teoría de los procesos de cobranzas el autor Sacher (2012), mencionó que:

La cobranza de deudas vencidas es el proceso de efectuar demandas repetitivas e insistentes por carta a un deudor, en intento de cobrar una deuda. A menudo se utilizan computadoras para generar automáticamente cartas de cobranza, en grado creciente de severidad, conforme la cuenta se hace más vieja. La teoría es que mientras más vieja sea la cuenta, más difícil será su cobranza, por lo tanto, las cartas correspondientes deberán ser más y más amenazadoras. (p.361)

En el desarrollo del estudio y la investigación de los procedimientos de políticas de créditos y gestión de cobranzas será de vital importancia que la empresa pueda identificar claramente, cuáles serían los principales riesgos a medir y en consecuencia los gastos que estos puedan originar.

La gestión proactiva en el cobro

Dentro de la gestión del cobro Guzmán (2010) mencionó,

La empresa debe establecer mecanismos que permitan una gestión proactiva de los impagos, la Pro-actividad consiste en adelantarse a los acontecimientos y evitar así los problemas mediante una acción adecuada. El departamento de crédito debe comprobar que las facturas sobre todo a partir de determinados importes son correctos antes del vencimiento de pago con el objeto de poder solventar el error a tiempo. Por consiguiente es conveniente contactar telefónicamente a la empresa cliente y hablar con la persona responsable de dar las órdenes de pago, con el propósito de comprobar que la factura sea la correcta y que se está abonando a su vencimiento.

Una buena práctica de gestión pro-activa es que cuando un cliente paga un adeudo directo domiciliado en una cuenta bancaria, entre la fecha de emisión de la factura y de la fecha de vencimiento se le debe enviar una carta recordándole que se va emitir un giro con un importe, vencimiento y domiciliación, que lo que comunique a la persona indicada del departamento de Administración de Clientes.

Otro ejemplo de gestión pro-activa es contactar con los clientes que pagan mediante pagaré, si transcurridos 20 días desde la fecha de emisión de la factura, no han enviado un documento de pago. El primer contacto puede ser con una carta recordando que deben enviar un pagare por un importe y con un vencimiento determinados. Ahora bien si transcurridos los 10 días desde él envió de la carta el cliente no ha remitido el pagaré, es conveniente realizar una llamada telefónica para agilizar él envió del instrumento de cobro.

La gestión proactiva también es eficaz cuando el cliente paga mediante envió de cheque, ya que es un instrumento de pago que suele llegar a manos del proveedor pasada la fecha de vencimiento, por lo que gracias a la pro actividad en el cobro, se puede conseguir tener el cheque encima de la mesa antes del día del vencimiento para prevenir el retraso de los pagos y la morosidad.

El envió mensual de los extractos de cuenta y resúmenes de las facturas enviadas es otro instrumento muy útil para la pro actividad en el cobro, puesto que el cliente recibe toda la información de su cuenta y puede contactar con el proveedor en caso de dudas, discrepancias o faltarle una factura. Además permite preparar el terreno si el servicio de cobros de la

empresa proveedora va a realizar con posterioridad alguna gestión telefónica. (p. 156-158).

El control de vendedores y prevención de jineteo

Una de las principales razones por lo que se puede dar dentro de la empresa es cuando un cliente realiza muchos abonos se corre el riesgo de que estos no sean reportados en el tiempo que realmente los realiza el cliente dicho abono, por lo que más adelante se puede prestar para que los vendedores o quién sea la persona encargada de realizar las recaudaciones pueda inclusive perder dichos valores ya sea para beneficio de aquellos. Como controlarlo será una herramienta que se pueda implementar dentro de los procedimientos de cobros. Se conoce normalmente como Jineteo de dinero, el autor Molina (2015), indicó que “Es un término usado significar el uso abusivo de un dinero ajeno. Por ejemplo, si debiéndose pagar un adeudo a un proveedor el 15 de marzo se le cubre el 15 diciembre quiere decir que jineteo el dinero nueve meses” (p.18)

Documentación de las transacciones comerciales

El autor Olsina (2009), mencionó lo siguiente:

En la práctica del día a día las empresas suelen admitir de sus compradores pedidos telefónicos o verbales, y no exigen la firma y sellado de las facturas, por una persona responsable (que sea el empleado directivo del cliente), con el fin de agilizar los trámites y no retrasar el tráfico mercantil con formalidades administrativas. (p.49).

En muchos de los casos las empresas por evadir este tipos de procedimientos debido al rápido se ven afectados más delante de ahí la importancia de poder tener todo por escrito y con firma de responsabilidad ante

cualquier tipo de reclamación futura que se puedan presentar ya sea por parte del cliente o por parte de la empresa, esto dará lugar a que produzca una percepción de seriedad con la que se maneja la empresa.

La contabilidad de cuentas de clientes

Dentro de los procesos que la empresa deberá considerar son el control de sus cuentas por cobrar el autor Sanchez (2012) mencionó que:

Una buena contabilización de las cuentas de clientes desde la emisión de las facturas hasta la cancelación de las mismas es una herramienta muy útil para evitar problemas de cobro. La contabilidad de clientes debe reflejarse con exactitud todos los movimientos, como pueden ser pagos a cuenta, impagados, devoluciones y abonos de forma que en cualquier momento se puede sacar un estado de cuenta perfectamente conciliado (p.43).

Las tácticas para escaquearse de los morosos

No obstante los morosos pretenden eludir sus obligaciones de pago mediante alguna de las siguientes tácticas Branchfield (2016) indicó.

- Negando la existencia de la deuda (a este presunto acreedor no lo conocemos y jamás le compramos)
- Afirmando no ser los obligados al pago (esto es un asunto de mi ex socio se lo han de reclamar a él ya que yo no les debo nada)
- Alegando que no recibieron el producto o servicio facturado (estas cajas nunca nos llegaron)
- Poniendo pegas respecto al precio, calidad, cantidad, servicio, día de prestación (la mercancía llegó en mal estado, además me facturan el doble de lo acordamos con el vendedor)
- La carga de la prueba

El derecho dicta que corresponde al acreedor la carga de probar los hechos constitutivos de derecho a reclamar (p.159)

Financiamientos a corto plazo

Los autores Ehrhardt & Brigman (2006), mencionaron las ventajas y desventajas que pueden surgir a raíz del financiamiento de a corto plazo uno de sus principales actores son los proveedores que a través de sus ofertas se encuentran como uno de los principales financista de la empresa en el corto plazo.

Ventajas.- Tratándose de necesidades estacionales o cíclicas, quizá no se desee contraer una deuda a largo plazo por varios motivos; el costo de la flotación es mucho mayor que con un crédito de corto plazo, las penalidades prepago a veces son muy altas, aunque la deuda de largo plazo puede liquidarse pronto a condición de que el contrato respectivo incluya una cláusula al respecto, por eso, se deberá acudir a los mercados de corto plazo si piensa en la necesidad de dinero disminuirá en un futuro cercano, los contratos crediticios de largo plazo contienen siempre cláusulas, o pactos, que limitan las actividades futuras, los de corto plazo son menos restrictivos. (p.544)

Desventajas.- Muchas empresas que han utilizado en gran medida este medio de financiamiento simplemente no pudieron pagarlo y entonces la quiebra llegó a niveles nunca vistos, o si una empresa financia sobre todo los de corto plazo, en caso de una recesión temporal. Si su posición financiera es débil, el prestamista quizá no le amplíe el crédito entonces la quiebra es inevitable (p.544)

Como referencia de experiencia dentro de empresa se asumió como una ventaja el hecho de la oferta de los proveedores para realizar las compras

mensuales dentro de las ofertas estaban precios preferenciales, descuentos por pronto pago, sin embargo en el proceso de compra estaba de cierto modo bien pero luego aparece las desventajas que menciona el autor a raíz del financiamiento a corto plazo.

Las actividades

Como propósito del establecimiento de políticas permitirán en la empresa como indicó Kreimer, (2010)

La totalidad de las acciones que se llevarán a cabo, utilizando los recursos disponibles para alcanzar el objetivo. Nuevamente, toda acción que se va a realizar debe ser indicada: desde el inicio del proceso, hasta las actividades administrativas y contables que incidan en la meta fijada (p.301)

Los informes de los clientes

Los autores Ehrhardt & Brigman (2006) indicarán,

Una práctica poco utilizada en la recopilación de informes sobre un futuro cliente es solicitar información a sus propios clientes. Es posible averiguar muchas cosas sobre un posible cliente preguntando a sus compradores acerca de su seriedad como proveedor, calidad en los productos y en el servicio al cliente, puntualidad en servir los pedidos, si son frecuentes los litigios comerciales y como es la organización interna del informado.

Generalmente las empresas que son serias y cumplidoras con sus compradores, lo suelen ser también con sus proveedores. Por este motivo es importante averiguar que concepto tienen los clientes de la empresa investigada.

Una ventaja es que a diferencia de lo que puede ocurrir al pedir referencias con otros proveedores, un cliente del informado no ve perjudicial facilitar información sobre dicha empresa puesto que es muy difícil que pueda existir un conflicto de intereses. El único peligro que pueda surgir si al cliente que se solicita referencias tiene vinculaciones con la empresa investigada, ya que en este caso puede facilitar informes tendenciosos. No obstante hay que tomar ciertas precauciones a la hora de solicitar informes de clientes para no perjudicar la reputación de la empresa investigada. (p.545)

Las 5 C's del crédito

Dentro del estudio se considera tomar como referencia las 5 c del crédito, lo definió Emery & Finnerty (2000);

Las 5 C del crédito son cinco factores generales que los analistas de crédito a menudo consideran al tomar una decisión de otorgamiento de crédito.

Carácter

El compromiso con el cumplimiento de las obligaciones de crédito. La mejor manera de medir el carácter es con base al historial de pagos del solicitante.

Capacidad

La capacidad de cumplir con las obligaciones de crédito con los ingresos actuales. La capacidad se evalúa examinando las entradas de efectivo del estado de ingresos o del estado de flujos de efectivo del solicitante.

Capital

La capacidad de cumplir con las obligaciones de crédito usando los activos existentes si es necesario. El capital se evalúa examinando el valor el valor neto del solicitante.

Colateral (garantía)

La garantía que puede enajenarse en caso de falta de pago. El valor de la garantía depende del costo de enajenación y del posible valor de reventa.

Condiciones

Condiciones económicas generales de las industrias, Las condiciones externas al negocio del cliente afectan la decisión de otorgamiento de crédito, por ejemplo, una mejoría o un deterioro de las condiciones económicas generales puede hacer que cambien las tasas de interés o el riesgo de otorgar crédito. Asimismo, las condiciones de una industria en particular pueden afectar la rentabilidad de otorgar el crédito a una compañía en esa industria. (p.621)

Tipos de Créditos en el Mercado

En el mercado se encuentran los diversos o tipos de créditos que se encuentran en el mercado, para que las empresas puedan utilizarlo como financiamiento, ya sean estos de corto plazo como de largo plazo, dependerán mucho sobre los niveles de accesos con los que decidan aceptar y las condiciones que brindan a continuación se detalla los diferente tipos de créditos y sus definiciones.

Créditos Bancarios

La empresa o cualquier que se encuentre en la necesidad de incurrir en algún financiamiento pueda utilizar esta herramienta el autor (Merton, 2015) lo definió “Los instrumentos de deuda los emite cualquiera que pide prestado; empresas, gobiernos e individuos” (p.35), Cabe mencionar que de acuerdo a la legislación ecuatoriana este tipo de crédito, se realizaran ante una institución

financiera regulada por la superintendencia de Bancos y Seguros así como las cooperativas de ahorro y crédito. Dentro de la investigación a realizar se tomara en consideración con que concurrencia los clientes acceden a este tipo de financiamiento y los principales impactos en el desarrollo normal de sus actividades operacionales.

Créditos Comerciales

Los créditos comerciales son los que, más comúnmente es usado a nivel comercial debido a la competitividad de donde se encuentre situado los diferentes tipos de clientes inclusive la empresa, en su gran mayoría son aprovechados por los clientes como una forma de financiamiento de corto plazo y entre las principales ventajas se puede definir que son a cero costo. Como lo indica, en su publicación de Fondo Monetario Internacional (FMI) (1993) “Los créditos comerciales comprenden activos y pasivos relacionados con la concesión directa de créditos por parte de proveedores y compradores en transacciones de bienes o servicios y pagos anticipados por productos en elaboración, en relación con dichas transacciones” (p.99)

Estudio de mercado en cobranzas

Dentro del estudio del mercado de las cobranzas se encuentran los siguientes canales de cobro los competidores utilizan ciertos canales de cobro.

Llamadas.- Consiste en hacer seguimientos a los clientes mediante esta vía, recordándoles que cuentan con una deuda vigente en caso de incurrir en días de mora.

Visita a Clientes.- Cuando el cliente no contesta las llamadas telefónicas una de las cosas que realizan los competidores son la visita para actualización de datos y a su vez realizar la gestión de cobranza.

Estudios Jurídicos.- Cuando un cliente ya se encuentra mayor a 120 días de mora se incurre a los estudios jurídicos para que puedan realizar la gestión de cobranza que desde luego se determina mediante una negociación por la comisión por el valor recuperado

Empresas de gestión de cobranzas

Dentro del estudio la empresa deberá considerar aspectos claves que empresas se dedican a esta actividad dando soporte aquellas que las necesitan, en este caso LMG Cobranzas una empresa dedicada a la cobranza en su portal de internet se puede encontrar la siguiente información de la cuales sugieren sean utilizadas para dicho efecto. Si bien la empresa se dedica a la comercialización se podrá tomar como referencia dicha información ya que como buenas prácticas en este tipo de casos podrán resultar de forma directa o indirecta a contribuir con la investigación a realizarse. La empresa LMG especializada en cobranzas, menciona que para implantación de técnicas usadas para como una empresa dedicaba a la cobranza en casos de clientes incurran en mora. Dentro de su sitio web indicó, lo siguiente. LMG (2015)

Opciones de servicio integral de cobranzas y recuperaciones:

- ✓ Cobranza de Campo – Notificación de cobranza.
- ✓ Gestión de Cobranza Telefónica.
- ✓ Recuperación Extrajudicial.
- ✓ Recuperación Judicial.

- ✓ Negociación y atención al cliente.

Acciones de Cobranza:

- ✓ Llamadas y visitas al deudor.
- ✓ Manejo de objeciones.
- ✓ Proponer alternativas.
- ✓ Explicar y advertir de consecuencias de no pagar.
- ✓ Requerir una promesa de pago: hacer seguimiento de la misma.
- ✓ Iniciar un proceso legal o reposición del bien.
- ✓ Mantener presión de cobranza prejudicial.
- ✓ Procurar transacciones y conciliaciones Judiciales.

Mediación

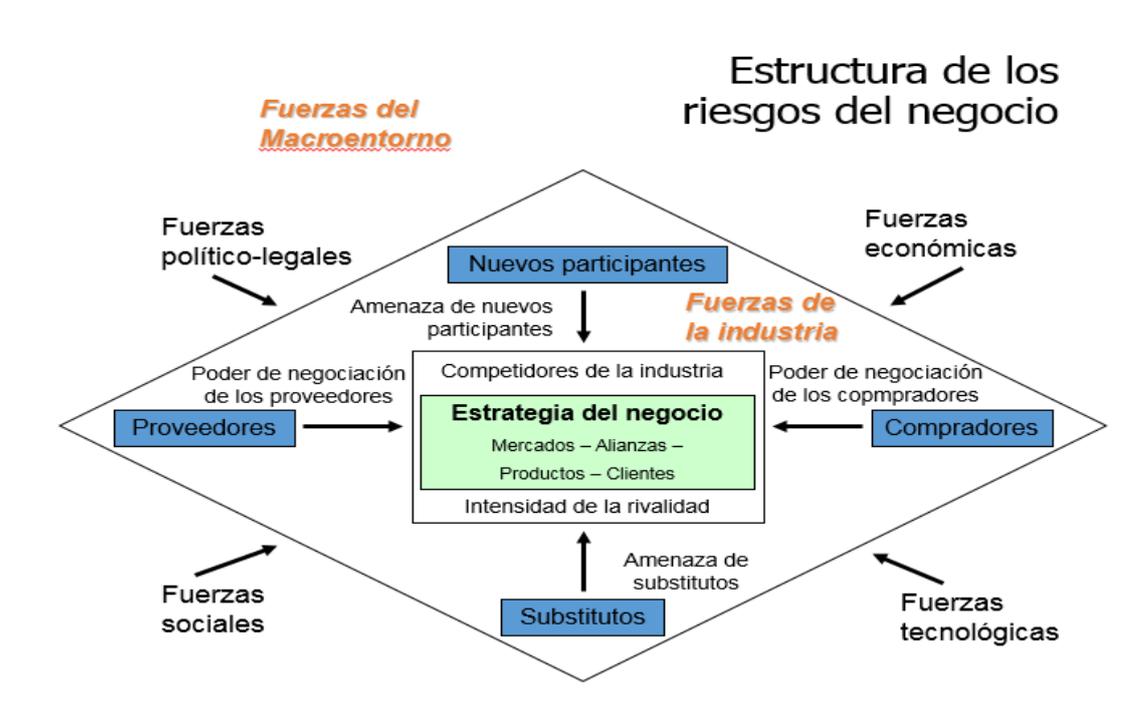
En mediación esta empresa realiza sus diferentes gestiones aplicando las leyes vigentes en el país, lo cual busca evitar procesos que conlleven recursos y tiempos.

Dentro de los análisis del diseño de las políticas de créditos y procedimientos de cobranzas analizaremos varios aspectos que el autor Fred (2003) mencionó

El modelo de las cinco fuerzas de competencia entre las empresas varía en gran medida en función a las industrias, la naturaleza de la competitividad en una industria como vista en un conjunto de cinco fuerzas (p.100).

- ✓ Rivalidad entre empresas competidoras
- ✓ Entrada potencial de nuevos competidores
- ✓ Desarrollo potencial de nuevos productos sustitutos

- ✓ Poder de negociación con Proveedores
- ✓ Poder de Negociación de Consumidores



Figuras 1

Estructura de los Riesgo del negocio fuerza políticas y legales

Adaptado de: Radar de riesgos pág. 79 (Dirección financiera)

En la figura 1, indica que las fuerzas políticas legales se analizara como:
Leyes tributarias, regulaciones de comercio interno, regulaciones sobre préstamos de consumo, Leyes de protección ambiental, aplicación de leyes antimonopolio, Leyes laborales, Controles de salarios y precios, como lo indicó Porter (2006)
“Las fuerzas políticas y legales afectan a las organizaciones de manera drástica, El marco legal delimita lo que las organizaciones puedan hacer y lo que no” (p.85)

Las fuerzas en muchos casos indican en el desempeño de una empresa por tal motivo es importante considerar lo que indicó el autor David (2003) “Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios de la

demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo” (p.80)

Fuerzas económicas

Masa monetaria, Producto nacional bruto, Política monetaria, Nivel de desempleo, Costo de la energía, Ingresos personales libres, Etapa del ciclo económico

Fuerzas tecnológicas

Mejoras e innovaciones científicas, Rapidez del cambio tecnológico, Ritmo de introducción de nuevos productos, Automatización, Robótica, Gastos de investigación y desarrollo

Fuerzas sociales

Actitudes con respecto a:

- ✓ Innovaciones en los productos
- ✓ Estilos de vida
- ✓ Carreras
- ✓ Activismo del consumidor
- ✓ Calidad de vida

Expectativas sobre el lugar de trabajo

Tasa de nacimientos

Desplazamientos de la población

Marco Conceptual

Políticas

Es necesario el establecimiento de políticas adecuadas que puedan permitir la identificación clara de los parámetros que permitan a la empresa tener una

buena colocación de créditos y poder así aumentar los niveles de ingresos a su aprovechando las ofertas de los proveedores que de igual forma serán actores principales sobre este proceso. En autores Giner & Gil (2010) mencionaron que:

Otros conceptos conciben como una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen o están hacia los objetivos (p.214)

El autor menciona que son necesarias las políticas para toma de decisiones que desde luego estará encargada una persona en el departamento para la gestión oportuna de los requerimientos de los clientes que desde luego antes ha existido una gestión de venta. Giner & Gil (2010)

La política en una empresa puede situarse a distintos niveles organizativos y tener un carácter de mayor o menor generalidad, Por ello, se habla de política general de una empresa o políticas de servicios funcionales. Cuando el nivel de generalidad es muy elevado, se puede hablar de fines generales que constituyen la filosofía de una empresa. (p.215)

Mediante el establecimientos de políticas claras dentro de todo el proceso de ventas y recuperación de cartera se deben definir cada uno de los procesos que permitan identificar en el camino algún error, para que de esta forma la empresa pueda detectarlo y realizar los respectivos seguimientos que esta puedan originar, en este sentido el desarrollo de un mapa de procesos podría implementarse dentro de la empresa, dependiendo del desarrollo del levantamiento de información para el respectivo control.

Política comercial y su impacto en el proceso

Dentro del área comercial que es donde se desarrolla la actividad de la empresa Giner & Gil (2010) mencionaron. “Debe elaborarse a largo plazo, le atañen cuestiones tales como: elegir los canales de distribución, la marca del producto o servicio, la publicidad, la red de ventas, los precios, aspectos todos ellos funcionales y lentos en su modificación” (p.216), si bien es cierto la empresa en su posicionamiento deberá establecer los parámetros que permitan el desarrollo normal de sus operaciones y que para ello deban brindar un buen servicio, y que al implementar las políticas de créditos y procedimientos de cobranzas no obstaculicen de forma normal sus operaciones sino más bien puedan brindar un aporte o valor agregado, además permita consolidarla como empresa y mejorar el desarrollo de las relaciones comerciales con los clientes, proveedores, y colaboradores que puedan sentirse identificados de pertenecer a la empresa y crecer de forma continua.

Definición del crédito

Ibarra (2004) definió:

Crédito es la confianza; se deriva de los vocablos latinos *crederé*, que significa creer, o bien, *creditum*, reputación de la solvencia, significados básicos para que esto funcione, es decir, todo debe ser manejado a través de la confianza.” Dentro del mismo libro menciona otra definición citada por otro autor que menciona “permiso de utilizar el capital de otras personas en provecho propio. (p.163)

Definición de Cobranza

De acuerdo a Real Academia Española definió a la cobranza como: “Acción de Cobrar” Española (2016). Mediante esta acción se puede realizar las diferentes gestiones que la empresa considere para realizar dichos procesos.

Administración de las cuentas por cobrar

Para la administración de las cuentas por cobrar Ehrhardt & Brigman (2006) mencionaron que “En términos generales las compañías prefieren vender en efectivo y no a crédito, solo que las presiones de la competencia las obligan a ofrecer crédito, Y entonces embarcan los bienes, disminuyen las existencias y crean una cuenta por cobrar” (p.534)

Ratios Financieros

Dentro del estudio en la empresa analizara los indicadores financieros que nos indicaron que Guzmán (2010) “Son un conjunto de índices, resultados de relacionar dos cuentas del balance o del Estado de Pérdidas o Ganancias, Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas para quienes estén interesados en la empresa” (p.14), Obteniendo dicha información permitirá analizar la información para futuras tomas de decisiones ya sean de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otros.

Rotación de cuentas por cobrar

La importancia de las cuentas por cobrar y su formula de acuerdo al autor

Horgren (2012) mencionó:

“Cuanto mas credito otorga una compañía, mayores probabilidades habra de que haya cuentas incobrables, Los gerentes y los anlistas financieros desean vigilar la

capacidad de la compañía para controlarlas. Cuya formula, ventas a credito divididas entre cuentas promedio por cobrar” (p.187)

Por ejemplo Ventas de \$1.000.000,00/((115.000+112.000)/2) = 8.81 veces

Periodo promedio de Cobro

La importancia de las cuentas por cobrar y su formula de acuerdo al autor

Horgren (2012) mencionó:

“Los dias de cobros de la cuentas por cobrar, o periodo promedio de cobro de cobranza, se calcula dividiendo 365 entre la rotacion de esas cuentas” (p.188)

Por ejemplo $365/8.81 = 41.40$ dias.

Marco Legal

De acuerdo a la investigación en función a los parámetros del Servicio de Rentas Internas (SRI) que es un ente regulador tanto personas naturales obligadas o no a llevar contabilidad de igual forma con las sociedades en general dispone las diferentes regulaciones a través de sus herramienta de control a través del desarrollo de las provisiones de cuentas incobrables que puedan surgir en el desarrollo de sus normales actividades de la empresa, con la finalidad de incurrir en los excesos en cuanto a dichos gastos ya que representarían un gasto adicional por concepto de impuesto a la renta al considerarse los excesos como gastos no deducibles.

Ley de Régimen Tributario Interno aplicación en Créditos

Dentro de los parámetros que el Servicio de Rentas Internas brinda para la provisión de los créditos dentro de los estados financieros define como un valor que permitirá medir e identificar qué es lo que puede estar sucediendo con las

provisiones por cuentas incobrables e indica que no puede exceder del 1% anual ni del 10% del valor acumulado en la provisión de las cuentas incobrables. La ley dispone lo siguiente de acuerdo Servicio de Rentas Internas indica en el artículo 10 numeral 11.- varios aspectos donde se detalla el periodo de existencia permanencia de la cuenta de incobrables, servirá de forma indirecta ya que previene los gastos por no deducibilidad de los mismos.

Los impactos a través de las normativas tributarias derivadas por el efecto de la incobrabilidad de la cartera se deberá reconocer con un gastos si estos exceden los permitidos en la ley orgánica del código tributario impactaría en el incremento del impuesto a la renta al ser considerado como gasto no deducible.

Ley de Código Civil y Mercantil

Dentro de la ley de Código Civil y Mercantil se identificó varios artículos que podrán utilizarse también para la gestión de las cobranzas de igual forma el crédito y sus efectos al momento de establecer los parámetros para la determinación de multas o porcentajes de intereses si fuera el caso. A continuación se detallan los artículos aplicados sobre los derechos del consumidor así como los que impactan a la empresa.

En la ley de defensa del consumidor indica lo siguiente:

Ley Orgánica de defensa del consumidor protección contractual capítulo VII

De acuerdo a los artículos de Asamblea Nacional Constituyente, (2015) indica,

Art. 47.- Sistemas de crédito.- Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

- ✓ El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
- ✓ El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;

El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,

- ✓ La suma total a pagar por el referido bien o servicio. Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero. El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores.

Art. 49.- Cobranza de créditos.- En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar.

Art. 50.- Pagos con tarjeta de crédito.- El precio para el pago con tarjeta de crédito, será el mismo precio que al contado. Toda oferta,

promoción, rebaja o descuento exigible respecto a la modalidad de pago al contado, será también exigible por el consumidor que efectúa pagos mediante el uso de tarjetas de crédito, salvo que se ponga en su conocimiento oportuna y adecuadamente, en la publicidad o información respectiva y de manera expresa, lo contrario. (p.90)

La empresa respetando la ley de los derechos al consumidor deberá evaluar todos los parámetros que así lo disponga para no tener ningún tipo de reclamación o juicio que vaya en contra de los intereses de la empresa.

Las letras de cambio acuerdo a los asesores legales de Ediciones Legales, (2016) indican sobre los usos y requisitos de las letras de cambio y pagare como indica lo siguiente:

Art. 410.- La letra de cambio contendrá:

- 1.- La denominación de letra de cambio inserta en el texto mismo del documento y expresada en el idioma empleado para la redacción del mismo. Las letras de cambio que no llevaren la referida denominación, serán, sin embargo, válidas, si contuvieren la indicación expresa de ser a la orden;
- 2.- La orden incondicional de pagar una cantidad determinada;
- 3.- El nombre de la persona que debe pagar (librado o girado);
- 4.- La indicación del vencimiento;
- 5.- La del lugar donde debe efectuarse el pago; 6.- El nombre de la persona a quien o a cuya orden debe efectuarse el pago;
- 7.- La indicación de la fecha y del lugar en que se gira la letra; y, 8.- La firma de la persona que la emita (librador o girador. (p. 66)

En los requisitos los pagarés de acuerdo al código de comercio de la Superintendencia Control y Poder de Mercado, (2016) indica lo siguiente:

TITULO IX DEL PAGARE A LA ORDEN Art. 486.- El pagare contendrá:

1.- La denominación del documento inserta en el texto mismo y expresado en el idioma empleado en la redacción del documento.

Los pagarés que no lleven la referida denominación, serán, sin embargo, válidos, si contuvieren la indicación expresa de ser a la orden;

2.- La promesa incondicional de pagar una suma determinada;

CODIGO DE COMERCIO - Página 87

3.- La indicación del vencimiento;

4.- La del lugar donde debe efectuarse el pago;

5.- El nombre de la persona a quien o a cuya orden debe efectuarse el pago;

6.- La indicación de la fecha y el lugar donde se suscribe el pagare;
y,

7.- La firma del que emite el documento (p.88)

Regulación de Superintendencia de Compañías

Al igual que el Servicio de Rentas Internas dentro de sus procesos de control de las empresas la Superintendencia de Compañías indica que las empresas se encuentran obligadas a reportar las ventas a crédito ante la (DINADARP) que es un ente regulador bajo en control de la Superintendencia de Compañías, que está en la facultad de sancionar sí que la empresa se encuentra

dentro de sus parámetros para realizar el reporte de las ventas a crédito que se pudieran originar.

Para ello es necesario que las ventas se cumplan de acuerdo a las condiciones que establezca el ente regulador para aquellas sociedades que puedan realizar ventas a crédito y que deberán ser reportadas en los periodos que les correspondan.

¿Qué es la DINARDAP?

La Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos DINARDAP es una institución del estado entre una de las finalidades es proveer esta información de las empresa que vendan a crédito siempre y cuando dentro de sus declaraciones hayan declarado ventas mensuales a crédito, Adicionalmente permite la publicación de los clientes que puedan incurrir en morosidad. De acuerdo al sitio web de la Dirección Nacional Registros de Datos Públicos Dinardap, (2015)

Los Objetivos que contribuyen a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos- DINARDAP a cumplir con su misión son los siguientes:

- ✓ Diseñar, implementar y administrar el Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, sistema que está conformado por las instituciones públicas, información registral de carácter público de las instituciones privadas, el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades y recursos que permitan alcanzar el acceso y la transparencia de la información registral pública acorde a las nuevas tecnologías, garantizando al ciudadano la seguridad jurídica en el marco constitucional y legal vigente.

- ✓ Establecer los mecanismos de regulación y de intercambio de información con las entidades que poseen registros de datos públicos para consolidar en una base de datos única toda la información registral concerniente a personas naturales y jurídicas para proveer información válida a usuarios calificados.
- ✓ Vigilar y controlar la actividad registral de los entes que conforman el sistema.
- ✓ Garantizar un servicio al público de calidad, eficaz, eficiente y de buen trato en los Registros Mercantiles.
- ✓ Consolidar a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos como un ente regulador y de control en el ámbito de registro de datos públicos.

Dentro de sus funciones:

La Dirección Nacional de Registros de Datos Públicos, (2016) indica lo siguiente

- ✓ Consolidar, estandarizar y administrar la base única de datos de todos los Registros Públicos, para lo cual todos los integrantes del Sistema están obligados a proporcionar información digitalizada de sus archivos, actualizada y de forma simultánea conforme ésta se produzca;
- ✓ Definir los programas informáticos y los demás aspectos técnicos que todas las dependencias de registro de datos públicos deberán implementar para el sistema interconectado y control cruzado de datos, y mantenerlos en correcto funcionamiento;

Marco Referencial

Es necesario realizar una implementación estructural real de la empresa y más aún si se requiera incluir en la investigación el departamento de crédito y cobranzas, Ronquillo (2006) indicó que:

En los últimos años algunas empresas han tenido grandes dificultades por la creciente competencia producto de la globalización de los mercados y la producción. Se están presentando cambios dramáticos que están llevando a la empresa a desarrollar el nuevo modelo de organización que imperara en el siglo XXI (p.39).

A partir de la selección de un modelo de organización que más se acople a las necesidades actuales, que sean efectivas para lograr un nivel máximo de competitividad en el mercado actual: Debido a que la empresa busca desarrollar políticas para créditos y establecimiento de sistema de procedimientos de cobros. . Los autores autor Kotler & Armstrong (2012), mencionaron:

En este plan de negocios se parte de un análisis de la situación con el fin de detectar oportunidades, definir los objetivos, formular tácticas y estrategias y desarrollar pronósticos (...) analizar sus contenidos mínimos; es decir, el mercado, la organización, la producción y las finanzas (p.151).

Competidores en el Mercado

En el mercado actual hay varios competidores como mayoristas y minoristas que ofertan diversos productos y servicios como parte estratégica del giro del negocio en el mercado.

Uno de los competidores en el mercado se encontró a RIOSOLEDSA S.A, una empresa distribuidora de suministros de oficina indican que para realizar un otorgamiento de crédito los clientes como requisitos solicitan documentación legal

de los clientes, que posteriormente pasa por un proceso de verificación de datos y dentro de sus principales requerimientos están que los pagos sean en efectivo, cheque o transferencias bancarias con estas condiciones otorgan el crédito.

Adicionalmente en el mercado en se encuentra la empresa los competidores como las personas naturales obligadas a llevar contabilidad que realizan la entrega de sus pedidos a clientes específicamente oficinas o establecimientos, en donde las empresas se encuentran establecidas y afianzan sus relaciones comerciales con una trayectoria de hace varios años atrás cabe mencionar que se denominan obligados a llevar contabilidad designados por el SRI producto de su volúmenes de compras y ventas.

La empresa considera necesario el diseño de políticas y considerar la viabilidad de las mismas a través de procedimientos claros que sirvan de filtros para dichos procesos de control. Van Horne & Wachowick (2002) mencionaron “Las cuentas adicionales por cobrar se derivan de: (1) el incremento de las ventas, y (2) un periodo de cobranzas promedio más prolongado” (p.255). De esta manera la empresa puede generar un incremento de ventas que conlleva también las políticas de compras que puedan realizar en un futuro para el crecimiento tanto en ventas como en sección de rotación de cartera o cuentas por cobrar y conjuntamente con la negociación con los proveedores actuales y futuros lo cual podrá permitir, el aumento de la liquidez de la empresa que desde luego servirá de mucho para el manejo de los flujos ya sean para la operación normal de la empresa como programarlo para el corto o largo plazo dependiendo de las necesidades de la empresa y pueda tomar las decisiones adecuadas.

Uno de los puntos importantes es alcanzar también el nivel de competitividad y posicionamiento en el mercado uno de los mecanismo es

utilizado estrategias que ayuden a la fidelización de los actuales clientes y posteriormente a los futuros clientes o consumidores. Fred (2003) indicó “Las empresa rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo” (p.101), Cabe mencionar que en el actual mercado donde se encuentra la empresa una de las principales características son justamente el otorgamiento de los créditos por lo cual, a más del establecimientos de políticas adecuadas de crédito, la empresa deberá considerar los diferentes tipos de niveles de servicios que puedan brindar y pues buscar implementar mecanismos que le permitan fidelizar a los clientes actuales y futuros, conociendo básicamente cuáles son sus principales necesidades que se puedan identificar durante el proceso investigativo del análisis de mercado a través de encuestas o a su vez las entrevistas a realizar.

Para la investigación es importante considerar uno de los indicadores de medición de vencimientos de cartera y considerar lo siguiente como el ratio de rotación de cartera (cuentas por cobrar). Guzmán (2010) mencionó “El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de créditos y cobranzas, el saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas” (p.19). Uno de los aspectos importante será el seguimiento financiero de ser factible al momento de la ejecución a partir de la aprobación o no del área de crédito y cobranzas.

La empresa Servinco dedicada a la gestión de cobranza muestra diferentes formas de recaudo como alternativa de las diferentes empresas que deseen o gestión de cartera o venta de cartera ante la problemática de incobrabilidad de dichos valores, desde luego que a través de una tasa de descuento se finaliza dicha

negociación, puesto que significa un margen de operación entre el costo y la rentabilidad que se pueda obtener, dentro de sus gestiones abarca:

- ✓ Cobranza de Campo
- ✓ Notificación de cobranza
- ✓ Gestión de Cobranza Telefónica.
- ✓ Recuperación Extrajudicial.
- ✓ Recuperación Judicial.
- ✓ Negociación y atención al cliente.

En la actualidad existen empresas que se dedican a este tipo de actividades que compran carteras consideradas castigadas en el mercado actual, las adquieren con un descuento que dependiendo de sus clientes las adquieren, asíéndose cargo de dichas gestiones en muchos de los casos reportarlos en el buró de crédito como clientes que han caído en mora. Es una de las alternativas de gestión de cobro.

Puntuación estimación características

La puntuación sirve como base de calificación de crédito utilizada para determinar el nivel de riesgo que se pueda originar, de acuerdo a Ecuamagno S.A. lleva este tipo de análisis a sus clientes que consiste básicamente en verificar y dar punto a los diferentes parámetros de información solicitados a sus clientes, y dependiendo del resultado de dicha investigación se puede aprobar o negar el crédito.

Conclusiones del Capítulo I

En este capítulo de la investigación se muestra todo lo relacionado a las principales teorías, el cual soportaran los criterios y sobre el diseño de las políticas de crédito, y los procedimientos que varios autores y empresas que mencionan varios conceptos aplicados a la empresa que pueden contribuir al mejoramiento del control y prevención de riesgos, a lo largo de las investigación y relacionado con los casos ilustrados en los libros sirven de fuente para la empresa, también encontrar las principales pautas para realizar el levantamiento de información.

También las principales fundamentación en cuanto las leyes vigentes, y los procedimientos tributarios a considerar para la consideración de las provisiones de cuentas incobrables, ley de defensa del consumidor, con esta información la empresa podrá determinar las principales políticas en caso de que lleguen a ser extremos la mala colocación de los créditos dentro de sus impactos con la sociedad especialmente con los clientes.

Capítulo II

Generalidades de la empresa

Kathsab S.A. es una empresa constituida el 31 de Octubre del año 2011, cuenta en la actualidad con dos accionistas principales. La administración de la empresa está encargada por la Gerente General, una secretaria, dos vendedores y bodeguero. La empresa se constituye con la finalidad de aportar al desarrollo económico y de brindar oportunidades laborales a través de su actividad empresarial, a pesar de ser una pequeña empresa sigue en operación desde su inicio hasta la actualidad.

La empresa está dedicada a la comercialización de útiles escolares, suministros de oficina, cosméticos. Cuenta con instalaciones cuya propiedad es de los accionistas, adicionalmente cuenta con vehículo que es utilizado para visita de clientes y a su vez para atender los requerimientos de pedidos.

La empresa Kathsab S.A., se encuentra ubicada en el noroeste de la ciudad de Guayaquil, sus accionistas trabajan en la empresa, se consolidó como empresa familiar, se constituyó bajo la legislación ecuatoriana y se encuentra regulada, tales como; Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Seguridad Social, entre otros.

La situación financiera de la empresa se encuentra en normal operación ya que sus cuentas por pagar y cuentas por cobrar están dentro de los límites establecidos por la gerencia, es decir, las cuentas por pagar no mayor a 20 días, y la mayor parte de sus ventas son de contado en la actualidad, salvo ciertos clientes a los que se concede la cancelación de sus cuentas hasta 10 días. Al no contar con políticas de crédito ni procedimientos de cobranzas establecidos no se incrementa el portafolio de clientes.

Historia

La empresa nació en el año 2011, producto de la necesidad de emprender un negocio que permita crear oportunidades laborales para la familia de los accionistas, con esto logra poco a poco crecer en ventas y en personal a cargo, comienza con un local que se encuentra situado en la ciudad de Guayaquil, realizando sus compras al por mayor, para tener la oportunidad de vender al menudeo y obtener una mejor rentabilidad, producto del crecimiento la empresa la empresa decidió especializarse en ventas de suministros de oficina, papelería, entre otros. Poco a poco la empresa se da a conocer en el mercado y comienza a mejorar las relaciones con sus clientes para comercializar los diferentes productos que la empresa ofertaba.

Con el deseo de salir adelante sus propietarios buscan alternativas y estrategias de ventas que permitan la operación normal de la empresa y que en un futuro pueda crear mejores oportunidades laborales a nivel local y expandirse a nivel nacional.

Misión

Suministrar y servir con nuestros productos de calidad a nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa altamente competitiva en el mercado, a través de su consolidación financiera y crear oportunidades laborales.

Valores

La empresa cuenta con los siguientes valores:

Pasión.- Nos desempeñamos con pasión para ser una empresa ganadora, líder en el mercado.

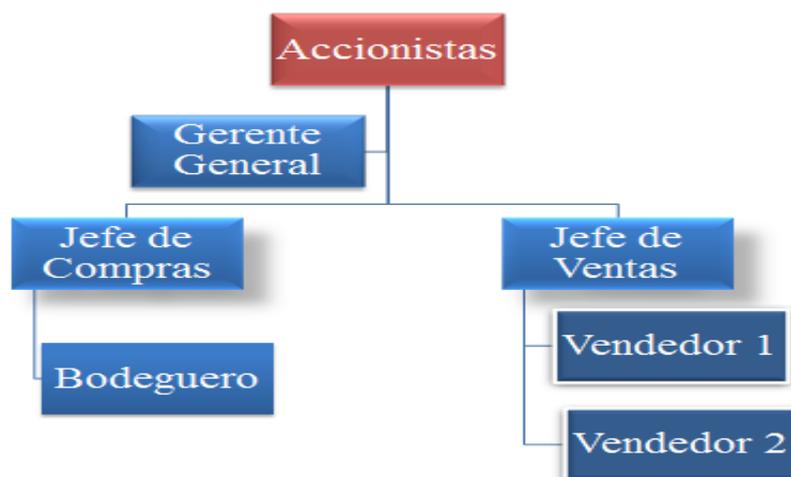
Trabajo en equipo.- Basado en potencializar el talento colectivo con el objetivo de alcanzar el éxito colectivo.

Eficiencia.- Brindar una excelente atención a los clientes oportuna y con la mejor forma posible.

Responsabilidad.- Ser responsables con la sociedad, el ambiente nuestros colaboradores, clientes y consumidores

Honestidad.- Ser transparente en la operación de la empresa en todo sentido.

Organigrama jerárquico



Figuras 2

Organigrama jerárquico

Tomado de: La empresa

Funciones y responsabilidad del personal en la empresa

Gerente General.- En las funciones que desempeñan se encuentran:

Análisis y aprobación de pedidos de compras

Análisis y aprobación de ventas

Control de estados financieros

Análisis y verificación de mercadería

Indicadores Financieros

Revisión de cuenta de bancos de la empresa

Realización de nomina

Pago de sueldos

Jefe de Compras.- Dentro de sus funciones se encuentran:

Realizar cotizaciones de los productos

Revisión de máximos y mínimos en stock

Realización de órdenes de compras

Negociación con proveedores

Bodeguero.-

Recibir mercadería que llega de proveedores

Realización y revisión de inventarios

Ordenar y limpieza de perchas de los productos en bodega

Despacho de los productos para ventas

Jefe de Ventas.-

Supervisar personal de ventas

Visita de clientes

Generación de informe de ventas

Control de ventas y los despachos

Vendedores.-

Atender requerimientos de clientes

Cobro de clientes

Arqueo de caja

Facturación a clientes

Servicios

En los servicios que se brinda a los clientes es la entrega de sus pedidos a domicilio en la actualidad aquellos clientes que cancelan de contado, más un recargo por entrega a domicilio que es por lo operativo, ya que en muchos casos se usa el auto de la empresa o se llama a una empresa que brinda el servicio de entregas a domicilio de los pedidos.

Equipos

La empresa dentro de sus equipos cuenta con 6 equipos distribuidos en cada uno del personal donde se puede consultar de acuerdo a los permisos por usuarios brindados por gerencia.

La empresa cuenta con un servidor donde se encuentra el software de la empresa que básicamente contiene los módulos de trabajo de las diferentes áreas de la empresa como las siguientes:

Contabilidad.- Contiene todo lo relacionado a estados financieros, asientos de diario, mayores de cuenta, estado de resultados integrales comparativos, flujo de caja,

Recursos humanos.- Contiene todos los datos de los colaboradores de la empresa, como generación de nómina, cálculo de beneficios sociales, notas de débito y crédito, cartera por cobrar a empleados, ya que en algunos casos se concede créditos a los empleados que por casos de emergencia recurren a solicitar un crédito dentro de la empresa.

Acreedores.- En el módulo de acreedores se ingresa toda la información de los proveedores que tiene la empresa, como sus datos de contactos, datos tributarios, incluye opciones para retenciones en la fuente, generación de pagos, realización de notas de débito y notas de crédito, así como los diferentes informes de estados

de cuenta, deuda vs pagos donde se analiza cada compra y como se ha ido cancelando la factura, y verificación de los saldos pendiente de pago.

Clientes.- Dentro del módulo de clientes, se ingresa todos los datos referentes a los clientes, datos tributarios, así mismo contiene la opción de cobros de facturas, consulta de cartera por cobrar, y deuda vs pagos una herramienta que sirve para verificar como el cliente ha venido cancelando sus facturas, y también se puede consultar las notas de débito y notas de créditos que se hayan aplicado a cada cliente.

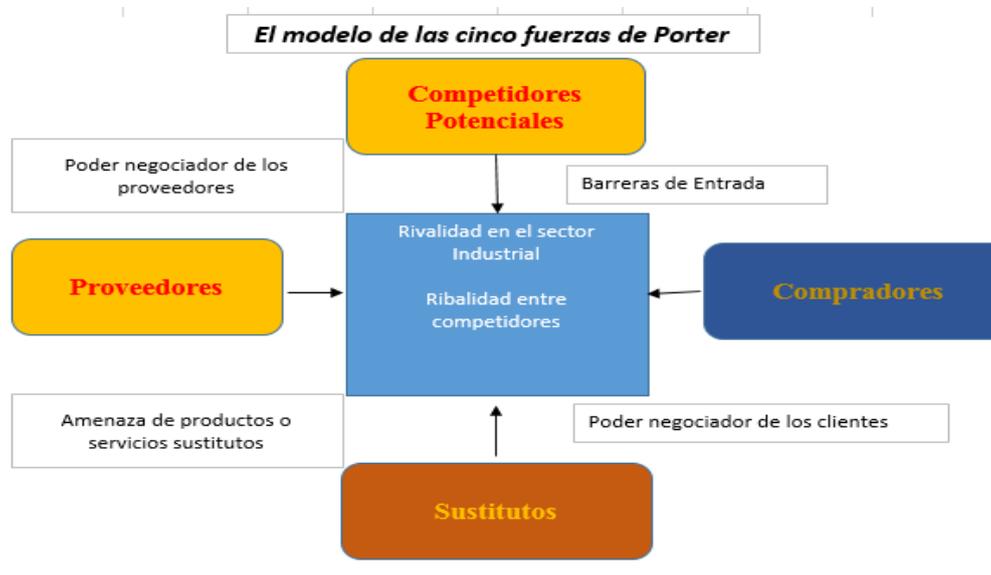
Compras.- En el módulo de compras se detalla que cantidad ha comprado la empresa, las notas de pedido ingresados en el sistema.

Inventarios.- Se puede consultar el kardex de los ítems que la empresa tenga en el sistema, herramientas para la realización de inventarios, consulta de stocks máximos y mínimos así como el uso de transferencia de mercadería en caso de cambios de perchas o ubicaciones.

Ventas.- En el módulo de ventas se encuentra todo lo relacionado con la facturación de los pedidos de los clientes que hayan realizado de forma previa en las ordenes de compras, estos cuando son receptados los pedidos vía telefónica, posteriormente son autorizados por gerencia para su despacho, en este módulo cuenta con información importante para la empresa, como la revisión de informes de ventas, ya sea por clientes, por ítems, por fechas de acuerdo a las necesidades de la gerencia.

Seguridad.- En el módulo de seguridad la empresa cuenta con autorizaciones que de acuerdo a cada función de cada colaborador es autorizado a manejar de forma interna.

Análisis de cinco fuerzas de Porter



Figuras 3
Cinco Fuerzas de Porter

Adaptado de: Michael Porter, (2013)

De acuerdo al análisis del modelo de las fuerzas de Michael Porter que las incluyo el autor Carrión, (2007) “El modelo considera cinco fuerzas competitivas que determinan la posibilidad de obtener rentas en un sector” p.86

Identificación de los Clientes de la empresa

Como se ha mencionado anteriormente se identifican los principales clientes que actualmente tienen la empresa y su distribución dentro de la ciudad de Guayaquil.



Figuras 4
Distribución de clientes de la empresa
Tomado de: La empresa

En el gráfico se puede apreciar la distribución actual de los clientes de la empresa, el 32% corresponde a las oficinas, el 25% corresponde a los bazares, el 17% está conformado por las papelerías y tiendas con el 17%, finalmente el 9% están las pañaleras.

De los Competidores

A continuación se detallan algunos de los competidores de los cuales se pudo obtener información de la Superintendencia de Compañías al ser estos documentos públicos se tomaron como referencia varias cuentas para el análisis de la empresa, estas empresas están dedicados en el sector de suministros de oficina estos datos servirán como referencia al comparar el nivel de ingresos así como los costos y gastos de estas empresas así como para la comparación de Kathsab.

Tabla 1
Resultados de Competidores

COMPETIDORES		ANÁLISIS AÑO 2014			
EMPRESA	RUC	INGRESOS	COSTOS Y GASTOS	CTAS POR COBRAR	CUENTAS POR PAGAR
SUMINISTROS					
TROCARSA S.A.	0991477292001	366,567.46	367,778.90	15,288.24	8,012.82
LUCARZ S.A.	0992646950001	1,734,397.41	1,647,801.70	128,319.37	145,549.13
SUKER S.A.	0992256486001	2,356,042.21	2,334,065.00	121,755.16	159,888.19

Adaptado de: Superintendencia de Compañías (2015)

En la tabla de los competidores se muestra como han sido los resultados sobre sus ingresos, costo y gastos así como también su saldo de cuentas por cobrar al 31 de diciembre 2014.

En el caso de suministros Trocarsa S.A. obtuvo una utilidad de \$1.211,44, en segundo lugar esta Lucarz S.A. \$86.595,71 en el último caso de Suker S.A. \$21.976,21, siendo la segunda empresa que mejor utilidad obtuvo, en el análisis de las cuentas por cobrar de TROCARSA sus cuentas por cobrar son mayores a las cuentas por pagar lo que significa que debe menos en relación a sus cuentas por cobrar, en el segundo caso sus cuentas por pagar son superiores a las cuentas por pagar lo que significa que la empresa ha recuperado la cartera pero esta apalancado del proveedores ya que son cuentas por pagar corrientes, el tercer caso es sigue la misma tendencia en ambos casos están apalancados por sus proveedores.

Como dato adicional los datos son comparables con los de la empresa al ver los niveles de ingresos como oportunidad de incrementar las ventas debido a las diferentes estrategias de ventas de igual forma los niveles de costos y gastos en función a sus ingresos.

Proveedores

Los proveedores actuales de la empresa son aquellos que suministran de sus productos para la comercialización de la empresa actualmente se encuentran:

Papelesa S.A.

Ecumagno S.A.

Importadora Ginatta S.A.

ImporSucre S.A.

Importadora Regalado S.A., entre otros

Estas empresas son las que constantemente trabaja la empresa con créditos y atención personalizada.

Como productos sustitutos.- Se identifica básicamente con los productos que ofrecen los competidores donde los productos de la empresa, pueden ser reemplazados por otras marcas que pueden ser de menor calidad y que por ende de baja calidad, es el caso de los suministros de oficina, cuadernos, esferos, resmas de papel, entre otros.

Cuadros comparativos de Estados Financieros de la empresa

A continuación en la tabla 2, una presentación de los estados Financieros de la empresa de los últimos tres años, mostrando sus cuentas de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos y utilidad.

Tabla 2
Activos de la empresa

Estado de Situación Financiera				
Código	Cuenta Contable	2012	2013	2014
1	ACTIVO	Valor	Valor	Valor
1.1	CORRIENTE	36.310,51	30.520,46	19.841,31
1.1.1	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	4.250,23	3.850,12	5.460,00
1.1.1.01	CAJA	4.250,23	3.850,12	5.460,00
1.1.1.01.001	ADMINISTRACION	4.250,23	3.850,12	5.460,00
1.1.2	ACTIVOS FINANCIEROS			
1.1.2.01	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR			
	CLIENTES NO RELACI	13.520,25	11.240,09	3.800,45
1.1.2.01.001	CLIENTES VARIOS	13.520,25	11.240,09	3.800,45
1.1.2.05	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	(135,20)	(247,60)	(285,61)
1.1.3	INVENTARIOS	18.540,03	15.430,25	10.580,86
1.1.3.01	MERCADERIAS DISPONIBLES PARA LA VENTA	18.540,03	15.430,25	10.580,86
1.2	NO CORRIENTE	17.420,00	14.040,00	10.660,00
1.2.1.02	EDIFICIOS E INSTALACIONES	6.000,00	6.000,00	6.000,00
1.2.1.03	MUEBLES DE OFICINA	800,00	800,00	800,00
1.2.1.04	EQUIPO DE COMPUTACION	1.500,00	1.500,00	1.500,00
1.2.1.05	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE	12.500,00	12.500,00	12.500,00
1.2.1.12	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA			
	PROPIEDADES, PLANTA Y E	(3.380,00)	(6.760,00)	(10.140,00)
	Total Activos	53.730,51	44.560,46	30.501,31

Tomado de: La empresa

La empresa dentro de su composición de los activos corrientes y no corrientes se puede observar los años 2012, 2013, 2014. Dentro de los activos se puede apreciar la concentración de las Cuentas por Cobrar. Así que la falta de gestión oportuna de cobranzas originaba este saldo que impacta como se muestra en las cuentas por pagar, quedando los proveedores pendiente de pago, al no tener la liquidez necesaria para cumplir con los compromisos adquiridos. Ya con la eliminación de las créditos se pudo reducir para el año 2013 un valor inferior como incobrable porque los clientes en muchos de los casos se reusaban a cancelar.

En un análisis vertical de las cuentas por cobrar representa en la tabla 3.

Tabla 3
Análisis vertical cuentas por cobrar

Cuentas	2012	%	2013	%	2014	%
Activos Corrientes	36.310,51		30.520,46		19.841,31	
Cuentas por Cobrar	13.520,25	37.24%	11.240,09	36.83%	3.800,45	19.15%

Adaptado de: La empresa

Tabla 4
Análisis de Cuentas por Cobrar Competencia

Cuentas	LUZCAR S.A.	%	SUKER S.A.	%	SUMINISTRO TROCARSA	%
Activos Corrientes	284.860,64		356.426,94		53.467,01	
Cuentas por Cobrar	128.319,37	45.05%	121.755,16	34.19%	15.288,24	28.59%

Adaptado de: Superintendencia de Compañías

De acuerdo a la tabla 4, El promedio de las cuentas por cobrar frente a sus activos corrientes indica para el 2014 el 35.94% comparado con la empresa que al término del 2014 obtuvo el 19.15%, y en promedio obteniendo 31.07%, producto de la cancelación de las ventas a crédito por lo que el sector comercial ha tenido este promedio del 35.94% producto de las diversas gestiones de colocación de sus ventas a crédito.

La composición de sus pasivos y patrimonio se encuentra de la en la tabla 5.

Tabla 5
Pasivos y Patrimonio de Empresa

Estado de Situación Financiera				
Código	Cuenta Contable	2012	2013	2014
		Valor	Valor	Valor
2	PASIVO	28.633,47	33.211,48	10.192,03
2.1	CORRIENTE	27.633,47	18.211,48	8.192,03
2.1.1	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	27.588,91	14.146,89	4.639,54
2.1.2	PRESTAMOS A ACCIONISTAS	1.000,00	15.000,00	2.000,00
2.1.1.05	PROVISIONES por Beneficios Sociales	288,93	3.775,93	4.203,40
2.1.1.05.001.00				
01	IMPUESTO A LA RENTA	-	2.255,43	1.971,26
2.1.1.05.001.00				
02	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	44,56	1.809,16	1.581,23
3	PATRIMONIO	26.097,05	11.348,98	20.309,27
3.1	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CON	26.097,05	11.348,98	20.309,27
3.1.1	CAPITAL SUSCRITO	800,00	800,00	800,00
3.1.2	Aportacion Accionistas	25.000,00	-	-
3.1.6.01	Utilidad o Perdida del Ejercicio	297,05	10.548,98	19.509,27
	Total Pasivo y Patrimonio	53.730,51	44.560,46	30.501,31

Tomado de: La empresa

La empresa ha mantenido su nivel de endeudamiento pese a que en el año 2012 tuvo problemas por la emisión de créditos, sin las políticas necesarias para dicha implementación, por lo que las obligaciones a cubrir están dadas por las cuentas por pagar. Debido a la necesidad de flujo, los accionistas realizaron un préstamo a largo plazo para financiar en algo la operación del negocio.

Dentro de sus estados de Resultados Históricos es como se detallan en la tabla 6.

Tabla 6
Estados de Resultados Integrales

Estado de Situación de Resultados			
Al: 31 de Diciembre	2012	2013	2014
Ingresos por ventas	48,350.00	35,425.12	38,720.13
Otros ingresos	250.23	110.10	78.25
Total ingresos	48,600.23	35,535.22	38,798.38
Inventario Inicial	43,350.23	18,540.03	15,430.25
Compras	18,246.82	5,609.78	13,749.39
Inventario Final	18,540.03	15,430.25	10,580.86
Costo de ventas	43,057.02	8,719.56	18,598.78
Utilidad Bruta	5,543.21	26,815.66	20,199.60
Gastos administrativos			
Gastos de Sueldos	876.00	11,448.00	12,744.00
Gastos de Beneficios Sociales	288.93	3,775.93	4,203.40
Suministros Varios	625.23	725.40	350.45
Servicios Basicos	936.00	880.23	1,140.00
Otros	520.00	9,925.00	120.23
Total Gastos	3,246.16	26,754.56	18,558.08
Utilidad antes de Impuestos	2,297.04	61.10	1,641.52
Participacion a trabajadores	344.56	9.16	246.23
Utilidad antes de Impuestos	1,952.49	51.93	1,395.30
Impuesto a la Renta	429.55	11.43	306.96
Utilidad Neta del Ejercicio	1,522.94	40.51	1,088.33

Tomado de: La empresa

Los impuestos tanto como del 2012 y del 2013 se vieron afectados debido a la disminución de las utilidades de los años que se reflejan en la tabla 6, la empresa producto de la recuperación del periodo 2013, tuvo su principal impacto ya que por la disminución en las ventas originada por la cancelación de los créditos afectando el costo de ventas, no así los gastos incurridos producto de la gestiones extrajudiciales que se incurrieron en el proceso de la recuperación de cartera, ya que ello conllevaba que las personas encargadas tenga que incrementar los gastos y comisiones por las distintas gestiones que se realizaron para la

recuperación de la cartera de forma parcial. La importancia del análisis de los créditos que se vieron afectados por la mala colocación de los mismos el objetivo es aumentar los ingresos en periodos futuros y no que disminuyan una de la alternativa es mediante la colocación de ventas a crédito pero con el establecimiento de política adecuadas y procesos de control para el cobro.

Periodo promedio de cobro y rotación de cuentas por cobrar

Mediante la determinación de sus cuentas por cobrar la empresa identifica la rotación de Cuentas por Cobrar se explica mediante la siguiente formula.

Ratio de liquidez de cuentas por cobrar: Son cuentas por cobrar de los activos líquidos sólo en la medida en poder cobrarse en un tiempo razonable.

Fórmula Período Promedio Cobranza

$PPC = (\text{Cuentas por Cobrar Promedio} * 360) / \text{Ventas anuales a crédito} = \text{días}$

Para el cálculo de la Rotación de Cartera = $360 / PPC = \text{Veces}$

De acuerdo a los Estados Financieros de la empresa en aplicación de la fórmula financiera los resultados correspondientes a los años 2012, 2013, 2014 son como se detallan en la tabla 7.

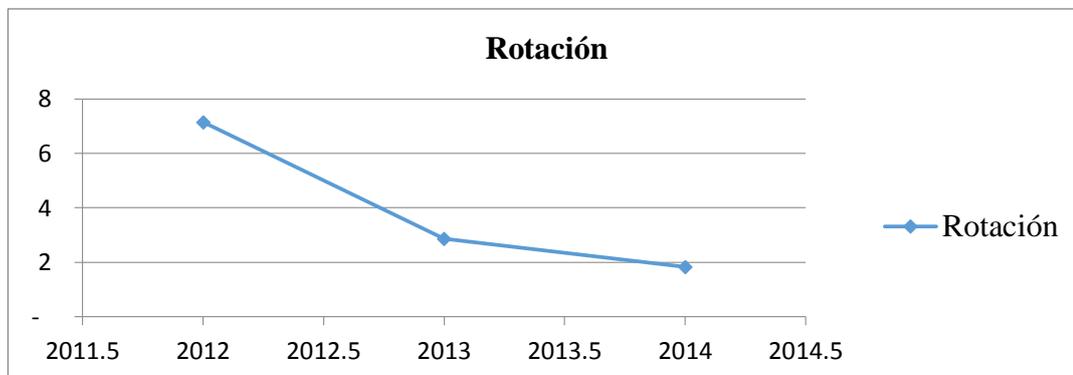
Tabla 7
PPC y Rotación Cuentas por Cobrar

Años	PPC	Rotación
2012	50	7,15
2013	126	2,86
2014	197	1,83

Tomado de: La empresa

Rotación de cartera (RC): De acuerdo a Guzmán, (2010) indica sobre las cuentas por cobrar lo siguiente:

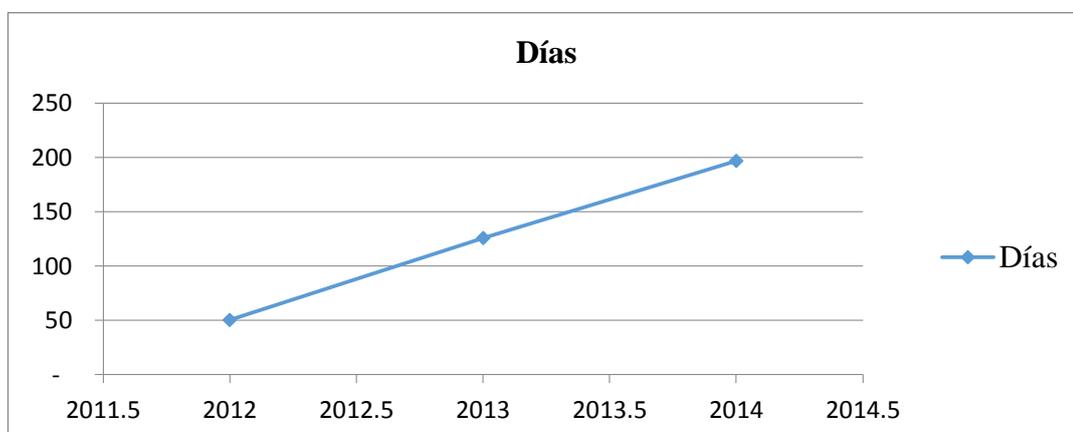
“El propósito de este ratio es medir el periodo promedio del cobro otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el monto de las ventas” (p.19)



Figuras 5
Rotación cuentas por cobrar

Fuente: La empresa

De acuerdo a la figura 5, la información obtenida de los estados financieros de la empresa la rotación de las cuentas por cobrar en el año 2012 se ubica en 7 veces al año, para el año 2013 la rotación se encuentra ubicada en 3 y para el 2014 la rotación de las cuentas por cobrar, en el primer año la rotación no se vio afectada de acuerdo al grafico pero en el año 2013 si se ve afectada reflejando una rotación de la cuenta por cobrar de 3 lo que indica que está siendo lenta posteriormente afectado en el año 2014.



Figuras 6
Días Periodo Promedio de Cobro

Tomado de: La empresa

De acuerdo figura 6, los resultados generados en los días de recuperación de la cartera para el año 2012 indica un promedio de 50 días aplicando la formula financiera, para el 2013 se obtiene un periodo promedio de cobranza de 120 y finalizando en el 2014 se encuentra en 197 días, con los resultados analizados la empresa debe tomar la decisión de diseñar las políticas adecuadas de para regularizar los días de recuperación de cartera.

Desempeño de las cuentas por Cobrar



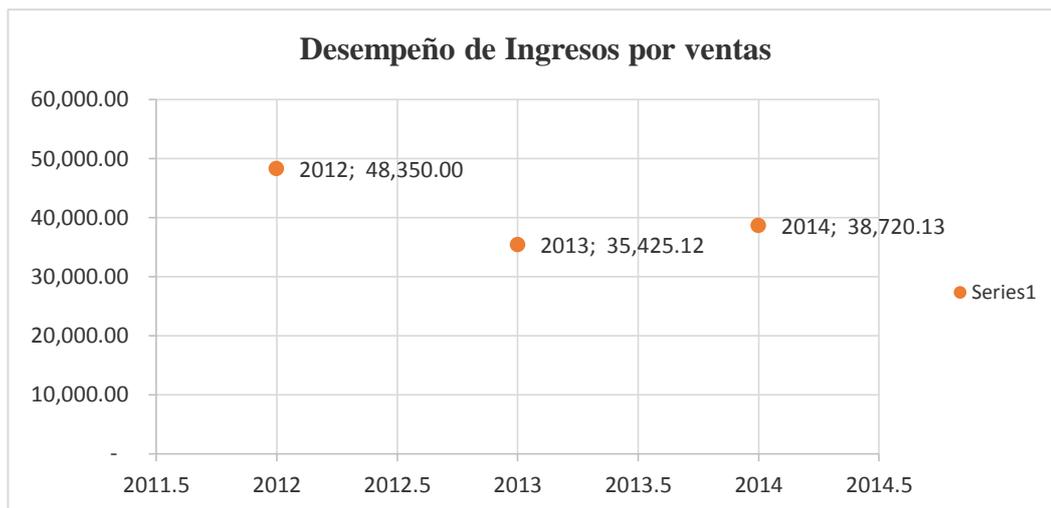
Figuras 7
Desempeño Cuentas por Cobrar

Tomado de: La empresa

De acuerdo a la figura 7, presenta las cuentas por cobrar como han ido disminuyendo debido a la suspensión de las ventas a crédito en los años 2013 y 2014, debido a la incobrabilidad o recuperación de la cartera en dichos periodos, ya que los clientes en esos periodos no cancelaban las obligaciones contraídas con la empresa, derivado del otorgamiento irregular de los créditos.

Evolución o desempeño de ventas.

Dentro de la evolución de las ventas la empresa tuvo disminuciones por ventas debido a que se tomó la decisión que no se otorgaron créditos por lo tanto se vio afectado en el periodo siguiente.



Figuras 8
Evolución de Ingresos por Venta
Tomado de: La empresa

De acuerdo a la figura 8, para el año 2012 la empresa obtuvo ingresos por ventas de 48.350,00 en el siguiente periodo 2013 obtuvo menos ingresos debido a que solo se vendían de contado afectado por la suspensión de ventas a crédito, para el periodo 2014 obtuvo ingresos por ventas por 38.720,12 generando una leve mejoría que a diferencia del 2012 no alcanzado dichos niveles de ventas.

Análisis de asignación de cuentas por cobrar

A continuación se muestra un ejemplo de la evolución de la asignación del cobro hasta la recuperación de la cuenta por cobrar. Cabe mencionar que los productos asignados para la venta entre los principales productos entran suministros de oficina, pañales, entre otros artículos de belleza que se distribuía también a las peluquerías.

En las cuentas por cobrar de la empresa como se puede apreciar en la tabla, debido a la mala colocación de los créditos y mala gestión de las cobranzas alcanzaban un nivel bien amplio en su promedio de recuperación de cartera hasta colocarse inclusive en más de 180 días por lo que afectaba el nivel de liquidez de

la empresa, por ende su afectación crítica en la operatividad de giro del negocio, producto de esto la empresa tuvo que cerrar definitivamente la apertura de nuevos créditos y créditos vigentes para aquella fecha.

Desempeño de su Flujo de Efectivo en sus inicios de operaciones

En el siguiente cuadro de desempeño de su flujo de caja dentro del segundo año de operación de la empresa y desde el inicio del manejo de crédito con clientes muestra el problema generado por la falta de la no cobrabilidad de las créditos y que como se manifestó en el inicio generó una mala imagen ante los proveedores.

Tabla 8

Flujo de Efectivo Año 2

	2012											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	1,230.43	1,476.52	6,156.52									
ventas al contado	1,045.87	516.78	1,539.13									
Cobro de Cuentas por Cobrar		184.56	959.74									
Al mes siguiente				1,539.13								
A los 2 meses					1,108.17							
A los 3 meses						800.35						
A los 4 meses							615.65					
A los 5 meses								554.09				
Otras entradas de efectivo												
Total Entradas de efectivo	1,045.87	701.35	2,498.86	3,503.06	3,500.59	1,383.96	998.16	806.14	337.76	506.64	26,709.29	1,738.66

Tomado de: La empresa

Ciclo de Conversión de Efectivo.

El ciclo de conversión de efectivo, analiza tanto en los periodos pasados de las operaciones del negocio como para las futuras proyecciones y adecuados parámetros que puedan ser de mucha utilidad para la empresa. Dentro del ciclo se

identificara comportamientos como la edad promedio de inventario, Periodo promedio de cobranza y Periodo promedio de Pagos, datos necesarios para el análisis y toma de decisiones futuras que la gerencia decida dentro de la empresa.

Disminución en ventas

La empresa al identificar que una de sus principales fuentes de ingresos son a través de las ventas la empresa tiene un tope en su crecimiento, por lo cual ha visto la posibilidad de implementar políticas de créditos que le permita una selección estratégica de sus futuros clientes y que desde luego resulten beneficiosas para ambas partes que contribuya al crecimiento y fortalecimiento institucional mediante el reconocimiento de su imagen como una empresa seria que cumple con los parámetros establecidos hacia los clientes y que de alguna forma el cliente a su vez se encuentre satisfecho con este tipo de transacción comercial y que este a su vez se sienta comprometido.

Análisis FODA de Empresa

De acuerdo al autor Diaz de Santos (1994) “Una de las aplicaciones del análisis FODA es determinación variables que pueden afectar a; (Fortalezas y Oportunidades) o dificultar a la empresa (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa” (p.157)

Como análisis de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que puedan existir dentro de la empresa se identifican las siguientes:

Análisis FODA



Figuras 9

FODA empresa

Tomado de: La empresa

La empresa dentro de sus fortalezas se puede mencionar la ventaja competitiva es contar con instalaciones propias que le permitan el normal de desempeño de sus operaciones. Cuenta con un sistema llamado Dobra Empresarial, que una de sus principales funciones es el manejo y control de los inventarios así como la emisión de los informes que permiten visualizar el comportamiento de las ventas, ya sean en este caso, contado o crédito. La empresa cuenta con el principal aporte de sus accionistas como colaboradores y demás miembros como el personal a su cargo que se encargan de realizar todas las operaciones diarias que genera el negocio. Otra de las fortalezas que cuenta la empresa es que tiene clientes que le permiten que el giro del negocio actual pueda operar, pero esto debido a la atención que se presta hacia los clientes.

La empresa como oportunidades tiene la ventaja de poder incrementar la participación del mercado, introduciéndose a la captación de nuevos clientes por lo que puede incrementar el nivel de operación así como los niveles de ingresos

que permitan tener un crecimiento no solo localmente sino también proyectar ventas a nivel nacional.

Una de las debilidades significativas que la empresa enfrenta el manejo de su cartera de clientes y los procesos de cobranzas, la relación con los proveedores, buscar un financiamiento externo que le permita apalancarse en el mediano y largo plazo. Establecer el Punto de Equilibrio que permita realizar la adecuada colocación de los productos que comercializa la empresa, tomar las decisiones adecuadas dentro de los procesos que puedan proponer para el mejoramiento del funcionamiento de la empresa.

Como principal amenaza que puedan presentarse para la empresa es la entrada de nuevos competidores, este tipo de negocio es atractivo para los nuevos emprendedores que deseen dedicarse alguna actividad económica. Otro factor importante es el alto riesgo por la delincuencia, riesgo por hurtos o robos tanto en las instalaciones como en el proceso de entrega de pedidos.

Análisis PEST (Político, económico, social y tecnológico) de la empresa

Para el análisis de los entornos que pueden afectar de forma positiva o negativa a la empresa los autores Iborra et (2014) mencionarán que Definición de PESTAL, “En el análisis consiste en la descripción, delimitación, valoración, y jerarquización de sus oportunidades y las amenazas que una empresa pueden prevenir de los factores estratégicos de carácter político, económico, social, tecnológico, medio ambiente y legal.” (p.98). Adicionalmente se detalla del extracto donde se describen claramente los aspectos del PEST a continuación detallados.

Político

En lo político el gobierno a través de sus entes reguladores a dispuesto políticas clara que permiten el normal desarrollo de las actividades de las empresas para que puedan operar. Martínez & Milla (2012) “Los procesos de políticas y la legislaciones afectan el entorno en los sectores deben sujetarse. Las leyes gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar a una compañía.” (p.36) Como ejemplo analizar: Los cambios de las leyes determinados por el Gobierno afecta en el desempeño tales como, cambios en la legislación laboral, , legislación fiscal y de seguridad social, leyes en cuanto al medio ambiente, legislación referente al consumidor, incentivos públicos.

Económico

Dentro del estudio también se realizará un estudio e los factores económicos que podrían afectar a la empresa, los autores Martínez & Milla, (2012) mencionaron:

El desempeño de determinados indicadores económicos pueden afectar sobre el desempeño del mercado en la que opera la sociedad, existe muchos de estos elementos afectan a la sociedad, pero no todos se dé un impacto relevante sobre la actividad del sector (p.35)

Para realizar el trabajo de investigación se analizarán varios aspectos que pueden afectar en la empresa como lo son los económicos, como ejemplo: PIB, demanda del producto, la inflación.

La empresa en la actualidad su intercambio comercial permite que exista un dinamismo económico que hace que genere diversas oportunidades para quienes intervienen dentro su giro normal de operaciones.

En lo económico cuenta con una moneda estable que permite el intercambio de los productos a precios sin mayores variaciones derivados por el tipo de cambio que pueda intervenir. Las transacciones que se realizan actualmente son en la ciudad de Guayaquil.

Estudio de mercado en créditos

A continuación se presentan los principales indicadores de morosidad a nivel bancario como referencia de la morosidad presentada en el sistema financiero.



Figuras 10

Índice morosidad sector financiero

Tomado de: Superintendencia de Bancos (2015)

Como se puede apreciar en la figura 9, en millones de dólares refleja cómo está el mercado de los créditos en donde existen riesgos en la colocación de los créditos, en vista de lo expuesto es recomendable tomar acciones frente a esta problemática que también existe la probabilidad de que afecte al sector comercial donde se encuentra la empresa en estudio, sin recuperación de cartera refleja una

problemática en el país no solo el comercial sino también el financiero. El diario Expreso indica lo siguiente (Expreso, 12)

Los deudores tienen más dificultades para pagar sus cuentas a tiempo, al menos así se observa al leer los indicadores de morosidad.

Según la Superintendencia de Bancos, los créditos de consumo prioritario registran una tasa de mora del 7,57 %, hasta agosto de este año. La banca ha reconocido el incremento de los atrasos en los pagos de sus clientes, pero afirma que, en el supuesto de que esas deudas no se recuperen, están cubiertas por demás.

Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, las provisiones que han efectuado las instituciones superan sus cuentas por cobrar en más del 100 % (116 %, según la Superintendencia, hasta el octavo mes de 2015). Es decir, por cada dólar que no se logre cobrar en su cartera de consumo atrasada, tienen 1,16 dólares de respaldo reservado.

Cabe mencionar que a pesar de la cartera de clientes de los bancos no podían cumplir con dichas obligaciones reflejando de cierto modo el problema económico, que se puede vincular con el comercial por el mismo hecho de ser generadores de crédito a su vez generar gestión de cobranza, sin embargo debido a las regulaciones de los entes de control estos deben estar respaldados por los mismos bancos a nivel financiero.

Social

En lo social la empresa en la actualidad cuenta con número pequeño de colaboradores, que a su vez permiten que familias puedan contar con un ingreso a través de la generación de trabajo.

Dentro de los factores sociales y demográficos identificar, nivel de vida de la sociedad, como la étnica en la sociedad, nuevo rol de la mujer trabajadora en la sociedad, edades de la población en estudio.

En el continuo proceso de crecimiento de la empresa, existe la posibilidad de implementar el crecimiento o desarrollo del personal pueden ser en lo económico como lo intelectual, además de implementar programas de capacitación que contribuyan al crecimiento de los clientes de acuerdo a como la empresa lo pueda organización, y lograr una coordinación conjunta para el desarrollo de todos quienes intervienen en la operación de la empresa.

Tecnológico

A nivel tecnológico juega un papel importante dentro del mercado internacional debido a la globalización que puede afectar positiva o negativamente la empresa si se hace buen uso o de saberlas aprovechar las herramientas tecnológicas que se encuentren en nuestro alcance, Martínez & Milla (2012) mencionaron que “La parte tecnológica generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma del proceso de producción y se entregan del producto al usuario final. El avance de la tecnología pueden crear nuevas oportunidades en diferentes sectores”. (p.35)

A pesar de que la empresa cuente con un sistema de facturación, control de inventarios, contabilidad, es necesario realizar mejoras dentro del sistema que puedan mejorar en el interior de la empresa como a los clientes, logrando una mejorar comunicación sean estas herramientas del propio sistema o comunicaciones a través de correos electrónicos y sitios web que la empresa decida implementar.

Conclusión Capítulo II

Dentro en este capítulo se muestra principalmente la situación actual de la empresa Kathsab S.A desde el inicio de sus operaciones y como ha venido evolucionando, destacando principalmente que efecto de la colocación de los créditos en los tiempos referenciados en el que se laboraba sin procesos establecidos, sin estructuración de políticas de crédito y cobranzas, reflejado en los impactos y niveles de riesgos para la empresa y a los resultados del ejercicio contable.

Se ha aplicado herramientas como el FODA y PEST para identificar información relacionado con el desarrollo normal de actividades u operaciones en el giro de negocio en el cual se encuentra.

Capítulo III

Metodología.

La investigación se realizará mediante un estudio descriptivo porque determina los hechos que se dan lugar en el área de crédito y cobranzas, revisión del estados financieros, los mismos que tienen un proceso, la base legal. Enfoque cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo que consiste en la recolección de información a través de encuestas para conocer el problema y contribuirá a la empresa de forma precisa sobre el tema a investigar, con el enfoque cualitativo recopilar información sobre la morosidad de los clientes, recuperación y control de cartera y realizar una investigación en la empresa. El enfoque cualitativo porque se trata de determinar políticas para disminuir la morosidad, la necesidad de aportar de mejor manera a la determinación de responsabilidades en la utilización y control de la cartera a través de las entrevistas.

Dentro de su estructura de clientes actuales se pueden definir como:

- ✓ Bazares
- ✓ Farmacias
- ✓ Tiendas
- ✓ Pañalera
- ✓ Peluquerías
- ✓ Oficinas, etc.

Técnicas de recolección de información

Encuestas

A través de las encuestas que se realizará a los clientes actuales y presentes en el sector, se realizará el respectivo levantamiento de información, que servirán como herramienta base para nuestras futuras toma de decisiones. Grande & Abascal, (2005) menciona que la encuesta se puede definir como una técnica

primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente, y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extraídos con determinados errores de confianza y una población” (p.14)

Desde luego que los datos recopilados y consultados pasaran a un estado de análisis de la información.

Entrevistas

La empresa utilizará esta herramienta ya que sirve para intercambiar información con los dueños de los negocios, a través de preguntas abiertas y lograr obtener información de los clientes sobre todo de las experiencias de los procedimientos y otorgamientos de créditos, además de los tipos de clientes que existen, y como han evolucionado en el negocia en que se encuentren. Dentro de las entrevistas uno de los principales focos es la recogida de datos en la investigación cualitativa el autor Sagrario (2011) menciona “Es de vital importancia ya que se obtendrá información tanto interno como de forma externo de la empresa, como lo son clientes, proveedores” (pag.242).

Análisis de los Resultados

En el proceso de recopilación de la información obtenida a través del levantamiento de las entrevistas y encuestas, se procederá con la gráfica de los resultados obtenidos y análisis comparativos como evidencia del trabajo realizado para su posterior tratamiento que puedan obtener frutos, del trabajo investigativo a realizar.

El grado de confiabilidad de acuerdo a Matute menciona (2011) “Es un porcentaje que indica la probabilidad de que el intervalo contenga a la media verdadera de la población” (p.101)

Métodos para el proceso de la información

Las metodologías a utilizar para el proceso de la información se utilizaran las siguientes herramientas estadísticas:

Medidas de Tendencia centrales, Para el estudio y revisión de la empresa se utilizará herramientas como gráficos, tablas de información en Excel y aplicando estos tipos de modelos de medición para su posterior análisis como lo mencionó, García, (2005)

La medida de tendencia central permite condensar, en un único valor, los resultados obtenidos para la totalidad de la muestra y en relación con cada una de las variables consideradas. Ese valor pretende reproducir el comportamiento mayoritario de la muestra, son tres medida de tendencia central” (p. 135)

Moda: valor que se repite con mayor frecuencia.

Mediana: Si se dispone de forma ordenada un conjunto de observaciones, la mediana es el valor situado en medio.

Media: suma de los valores de la variable dividida por el número de valores observados

De acuerdo a la consulta en la calculadora de muestra del sitio web www.netquest.com se obtuvo el siguiente resultado:

TAMAÑO DEL UNIVERSO	60	(Número de personas que componen la población a estudiar)
HETEROGENEIDAD %	50	(Es la diversidad del universo. Lo habitual suele ser 50%)
MARGEN DE ERROR	5	(Menor margen de error requiere mayores muestras)
NIVEL DE CONFIANZA	95	(Cuanto mayor sea el nivel de confianza, mayor tendrá que ser la muestra. Lo habitual suele ser entre el 95% y el 99%)

EL TAMAÑO MUESTRAS RECOMENDADO ES

53

EL RESULTADO ANTERIOR DEBE INTERPRETARSE ASÍ:

Si encuestas a 53 personas, el 95% de las veces el dato que quieres medir estará en el intervalo
 $\pm 5\%$ respecto al dato que observes en la encuesta.

Figuras 11
Resultado de muestra a clientes

Fuente: (netquest, s.f.)

Encuestas a Competidores

Las encuestas están direccionadas principales a los competidores a través de un intercambio de experiencia en el mercado y a su vez tomar en consideración aspectos que permitan contribuir a la empresa destacando la información más relevante que se pueda obtener.

Para el análisis de competidores consultados en el sitio web www.netquest.com se obtuvo el siguiente resultado:

TAMAÑO DEL UNIVERSO	9	(Número de personas que componen la población a estudiar)
HETEROGENEIDAD %	50	(Es la diversidad del universo. Lo habitual suele ser 50%)
MARGEN DE ERROR	5	(Menor margen de error requiere mayores muestras)
NIVEL DE CONFIANZA	95	(Cuanto mayor sea el nivel de confianza, mayor tendrá que ser la muestra. Lo habitual suele ser entre el 95% y el 99%)

EL TAMAÑO MUESTRAS RECOMENDADO ES

9

EL RESULTADO ANTERIOR DEBE INTERPRETARSE ASÍ:

Si encuestas a 9 personas, el 95% de las veces el dato que quieres medir estará en el intervalo $\pm 5\%$ respecto al dato que observes en la encuesta.

Figuras 12

Tamaño de muestras a competidores

Fuente: (netquest, s.f.)

A continuación se detallan las preguntas y respuestas de acuerdo a la información obtenida de los competidores.

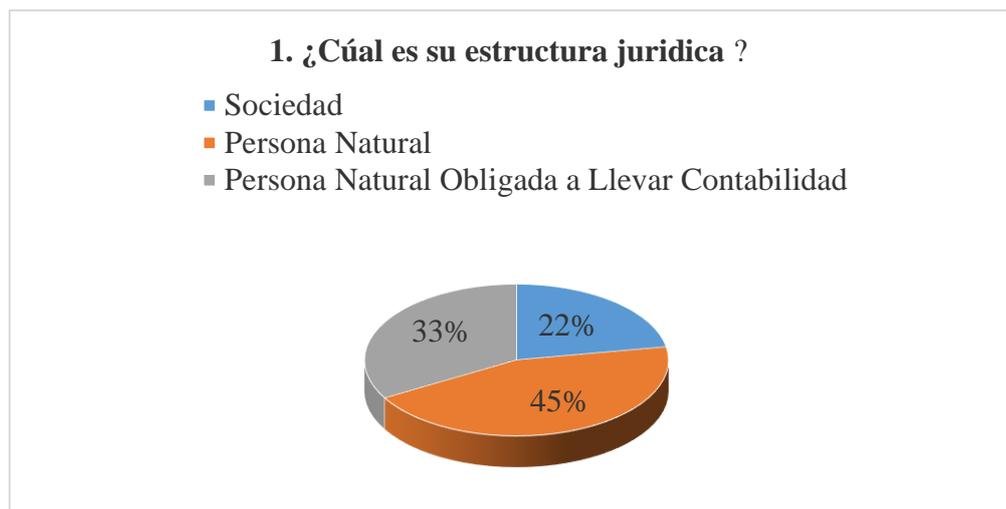
1. ¿Cuál es su estructura Jurídica?

Esta pregunta determinará cuál es la estructura de los clientes para así saber con quienes se está compitiendo a su vez tomar como referencia para la implementación de las políticas de créditos así como los procedimientos de cobranzas, de alguna forma visualizar la organización de los competidores directos o indirectos para con la empresa.

Tabla 9
Estructura Jurídica Competidores

1. ¿Cuál es su estructura jurídica?	Total
Sociedad	2
Persona natural	4
Persona natural obligada a llevar contabilidad	3
Total	9

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 13
Estructura jurídica competidores

Adaptado de: Análisis de Encuestas

Dentro de los competidores de la empresa se puede observar que el mayor porcentaje está concentrado en personas naturales obligadas a llevar contabilidad con 45%, seguido por las sociedades con un 22% en la participación del mercado así mismo como las persona natural no obligado a llevar contabilidad y finalmente el 33% personas naturales, todo este estudio se lo realiza con la finalidad de saber la composición y la estructura a la cual la empresa está compitiendo.

2. ¿Cuál es su actividad económica?

Con la pregunta se direcciona a conocer el tipo de actividad económica que se encuentran desarrollando en el mercado como lo son comercial o de servicios competencia.

Tabla 10
Actividad económica de Competidores

2. ¿Cuál es su actividad económica?	Total
Comercial	7
Servicios	2
Otros	0
Total	9

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 14
Actividad económica competidores

Adaptado de: Análisis de Encuesta

De acuerdo al gráfico identificamos la empresa existen: 7 competidores directos dirigidos en el comercio; en cuanto a la prestación de servicios se muestra 2 prestadores de servicios y complementarios realizan venta de útiles de oficina que son uno de los productos que la empresa comercializa.

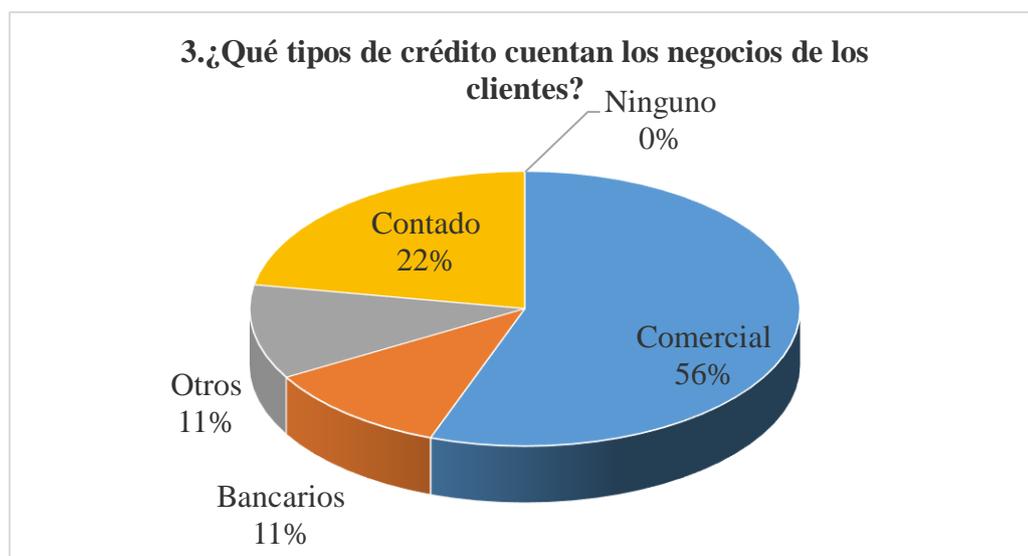
3. ¿Qué tipos de crédito cuentan los negocios de sus clientes?

Esta pregunta es realizada con la finalidad de conocer cuáles son la fuente de financiamiento directa de los clientes, de acuerdo a sus registros de créditos. La siguiente tabla muestra la obtención de información de 16 clientes de los competidores para tomar como referencia.

Tabla 11
Financiamiento de Clientes de Competidores

Población	Total
Comercial	5
Bancarios	1
Otros	1
Ninguno	0
Total	9

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 15
Financiamiento de clientes de competidores

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a los resultados obtenidos de los competidores indica que sus clientes el 56% cuenta con financiamiento directo de sus proveedores, el 11% indicó que sus clientes cuentan con financiamiento a través del sistema financiero, el 11% indicaron tener otro tipo de financiamiento informal, el 22% cuenta con financiamiento propio o de familiares ya que no tienen la necesidad de ninguna de las anteriores en muchos casos por el costo financiero que implicaría acceder un crédito bancario.

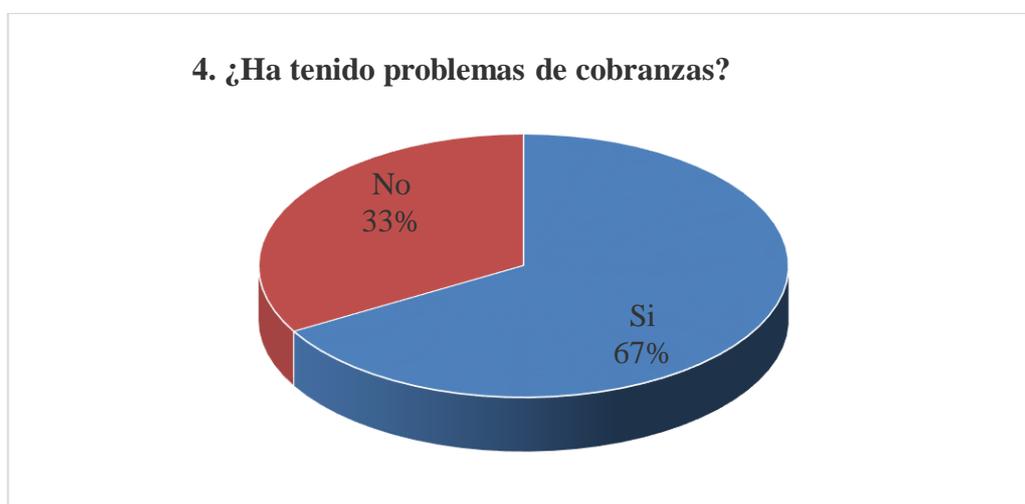
4. ¿Ha tenido problemas de cobranzas?

Esta pregunta permitirá conocer que si ellos han tenido alguna vez algún problema de cobranzas con los créditos asignados a los clientes.

Tabla 12
Problemas de cobranzas competidores

¿Ha tenido problemas de cobranzas?	Total
Si	6
No	3
Total	9

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 16
Distribución de problemas de cobranza competidores

Adaptado de: Análisis de Encuestas

Los competidores indicaron que si han tenido problemas de cobranzas en un 67% de los encuestados afirmaron haber tenido problemas con sus clientes, a diferencia del 33% que menciono que no han tenido problemas en la recuperación de la cartera como dato importante estos competidores realizan la venta de sus productos o mercaderías de contado.

5. Si la pregunta anterior fue positiva, indique, ¿por qué?

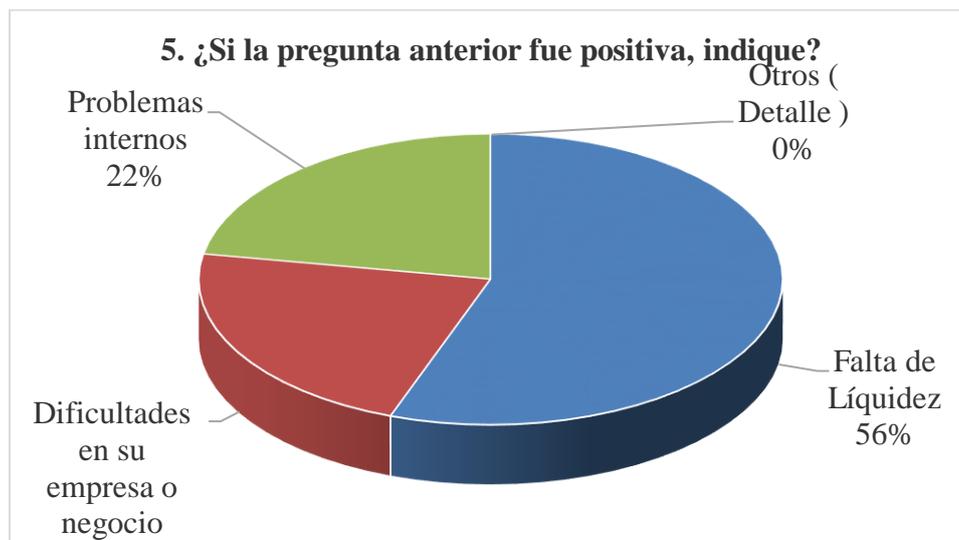
Falta de liquidez, dificultades en la empresa, problemas internos.

De los competidores que afirmaron haber tenido problemas de cobranzas, con este dato permite conocer la principal debilidad de los clientes información para la implementación de la políticas establecer parámetros que permitan consolidar la disminución de riesgos en la empresa.

Tabla 13
Razones porque incurriría en morosidad

5. ¿Si la pregunta anterior fue positiva, indique?	Total
Falta de Liquidez	4
Dificultades en su empresa o negocio	1
Problemas internos	1
Otros (Detalle)	0
Total	6

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 17
Razones porque incurriría en morosidad

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a los resultados obtenidos por los competidores indicaron que el 56% de sus clientes tuvieron problemas de liquidez esto generado por no programar los pagos o tuvieron otras necesidades personales que incidieron directamente con el negocio, dificultades en su empresa o negocio corresponde al 22% esto generado por la venta o transferencia del negocio principalmente

afectado por cambio de propietarios, el 22% corresponde a que presentaron problemas internos ya sean por fraudes que afecto principalmente a inventarios y efectivo por lo cual no realizo las cancelaciones a tiempo de proveedores.

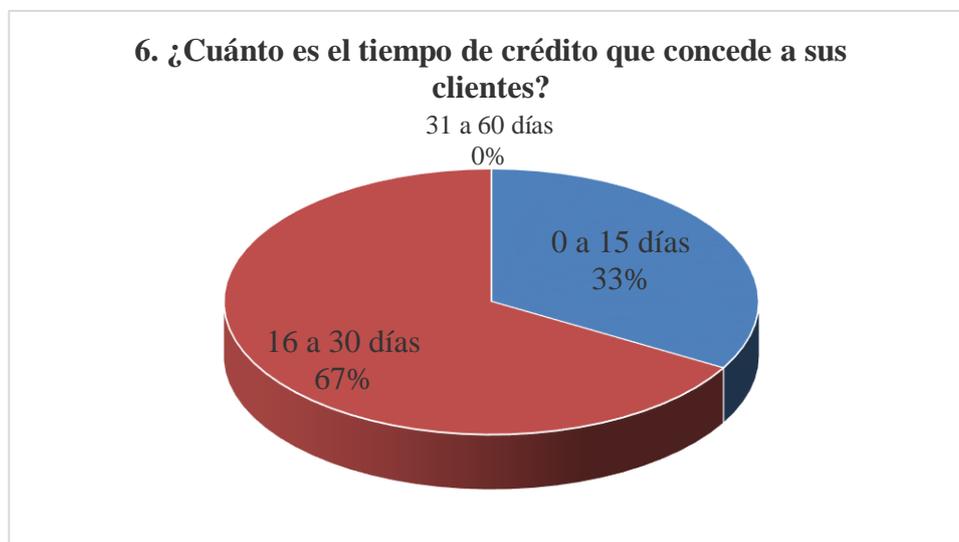
6. ¿Cuánto es el tiempo de crédito que concede a sus clientes?

Con la pregunta de la encuesta realizada a los competidores permitirá conocer en general cuantos días de crédito otorga a sus clientes, con esto la empresa podrá tomar como referencia los días para lo cual podrá competir.

Tabla 14
Días crédito competidores a clientes

6. ¿Cuánto es el tiempo de crédito que concede a sus clientes?	Total
0 a 15 días	3
16 a 30 días	6
31 a 60 días	0
Total	9

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 18
Días crédito de competidores a sus Clientes

Adaptado de: Análisis de Encuestas

Dentro de la asignación de los días de crédito hacia los clientes están en un mayor porcentaje del 67% de 16 a 30 días de crédito como fecha de crédito y su respectivo cobro, seguido del 33% que de 0 a 15 días. Y el 0% de 31 a 60 días

para la asignación de los plazos de crédito esto direccionado a los negocios pequeños en donde no cuentan con una suficiente estructura o capital para respaldo de la deuda asignada.

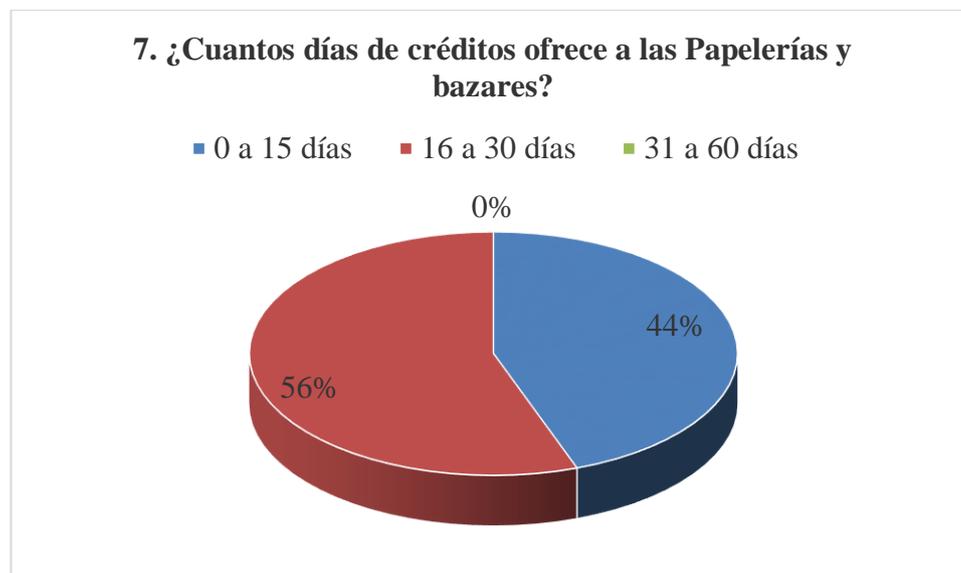
7. ¿Cuántos días de créditos ofrece a las Papelerías y bazares?

La pregunta servirá para conocer cuántos son los días de crédito que se están otorgando a las papelerías y bazares ya que estos representan un buen porcentaje de clientes de la empresa, y con los datos obtenidos podrá ser utilizado como referencia para la implementación de políticas de créditos para estos tipos de clientes en función a los días.

Tabla 15
Días crédito a Papelerías y Bazares

7. ¿Cuántos días de créditos ofrece a las Papelerías y bazares?	Total
0 a 15 días	4
16 a 30 días	5
31 a 60 días	0
Total	9

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 19
Días crédito a Papelerías y Bazares

Adaptado de: Análisis de Encuestas

En la actualidad los competidores ofrecen en un 44% a las papelerías y bazares en promedio de 0 a 15 días, en cambio el 56% de los competidores ofrecen entre 16 a 30 días, por lo que dependiendo del tipo de cliente se les asigna el cupo de crédito, todo va relacionado a los volúmenes de compra que puedan tener para así lograr tener una participación en el mercado.

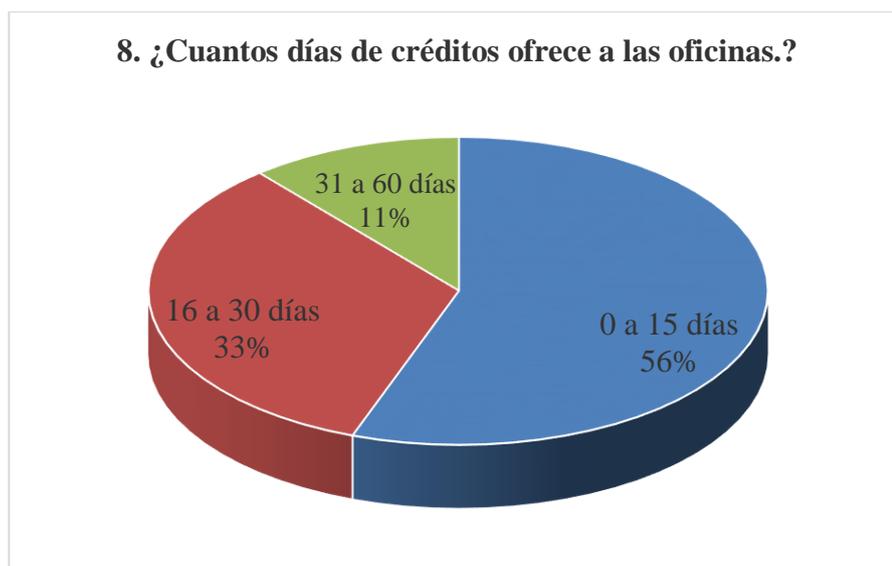
8. ¿Cuántos días de créditos ofrece a las oficinas?

Permitirá identificar a este tipo de clientes se podrá utilizar como parámetro dependiendo de las necesidades de los clientes que tengan para este nicho de mercado para lo cual se podrá competir de forma más clara en este sector.

Tabla 16
Días de crédito a oficinas

8. ¿Cuántos días de créditos ofrece a las oficinas?	Resultados
0 a 15 días	5
16 a 30 días	3
31 a 60 días	1
Total	9

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 20
Distribución de días de crédito a oficinas

Adaptado de: Análisis de Encuestas

Dentro de los días de crédito que se les asigna a las oficinas, el 56% de los encuestados manifestaron que ofrecen de 0 a 15 días de crédito y el 33% manifestó que otorgan créditos a las oficinas de 16 a 30 días, también de 31 a 60 días se encuentra el 11% que un monto mucho menor pero que significa que pueden ser identificados en un rango de 35 a 40 días dependiendo en muchos de los casos de las políticas de los clientes para las compras que puedan presentarse en los meses o estacionalidades.

Encuestas a Clientes

La encuesta se realizó a 53 clientes de los cuales ha manifestados sus experiencias y casos de cómo trabajan con aquellos proveedores con los que cuentan con una relación comercial que incluso en muchos de los casos clientes ha tenido una larga relación comercial, como los que son nuevos en el mercado como clientes.

1. ¿Cuál es su actividad?

A través de esta pregunta permite identificar con precisión sobre qué tipos son los clientes de que como están segmentados con esto se puede realizar un estudio el cual permitirá identificarlos y a su vez potencia ventas a través de las ventas a crédito.

Tabla 17
Clasificación de clientes de Empresa

1. ¿Cuál es su actividad?	Total
Oficinas	17
Bazares	13
Tiendas	9
Pañaleras	5
Papelerías	9
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 21
Distribución de Clientes de Empresa
Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo con el gráfico se determinan los porcentajes de la distribución de los clientes actuales de la empresa de acuerdo al gráfico las oficinas representan el 32% de los clientes, seguidos por los bazares que se encuentran ubicados con un 25%, seguidos por las papelerías con un 17%, posteriormente las tiendas con un 17% y finalmente las pañaleras con un 9%.

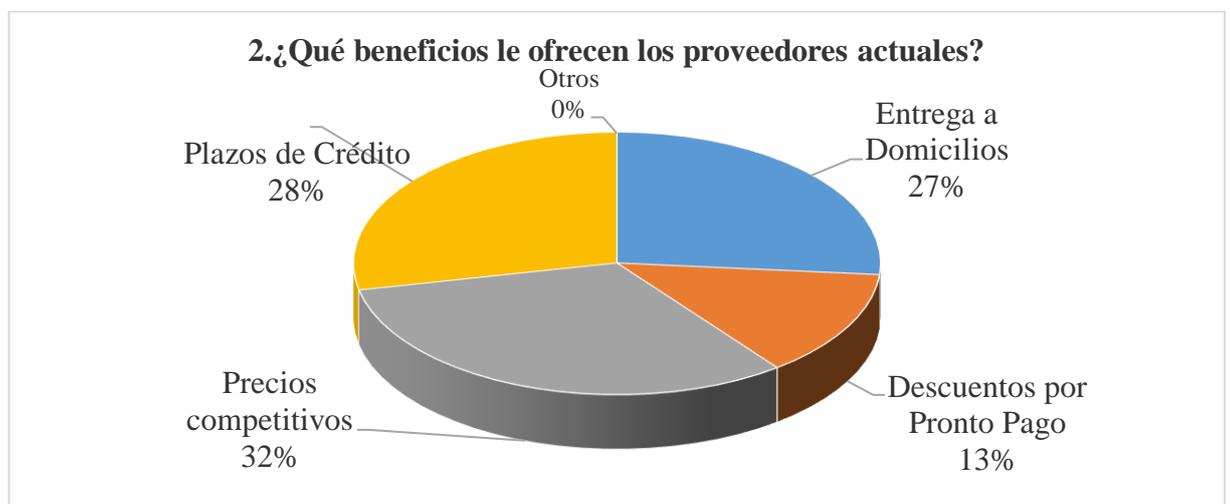
2. ¿Qué beneficios le ofrecen los proveedores actuales?

De acuerdo a esta consulta realizada en el levantamiento de información hacia los clientes a través de las encuestas esta pregunta nos permite conocer cuáles son los principales servicios o ventajas ofrecer los proveedores entre los créditos obtenidos así como los incentivos por los pagos que permiten que el ciclo económico del negocio pueda continuar tanto para clientes como para los proveedores que en este caso son la competencia directa o indirecta de la empresa.

Tabla 18
Beneficios obtenidos por Proveedores

2. ¿Qué beneficios le ofrecen los proveedores actuales?	Resultados
Entrega a Domicilios	14
Descuentos por Pronto Pago	7
Precios competitivos	17
Plazos de Crédito	15
Otros	0
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 22
Distribución de Beneficios obtenidos por Proveedores

Adaptado de: Análisis de Encuestas

La importancia de la pregunta en cuestión hacia los clientes se puede observar que el 27% de los clientes relacionan la entrega a domicilio de los productos ya que brinda la facilidad de poder recibir la mercadería al pie del negocio, luego 32% también están atraídos por los precios proveedores que pueden ofertar, posteriormente 13% de los clientes mencionan que el descuentos por pronto pago que ofrecen los proveedores como un incentivo para el pago antes de la fecha de vencimiento que incluso de acuerdo al levantamiento de información, los clientes dejan de pagar a otros proveedores por obtener este descuento que a la final se vuelve un ahorro o un ingreso que les permite operar

bajo otras condiciones. El 28% también mencionó la importancia del financiamiento de los proveedores que ofrecen hacia los clientes permitiéndoles brindar la oportunidad de trabajar con un capital ajeno pero mediante evaluaciones crediticias y mediante el comportamiento de sus relaciones comerciales.

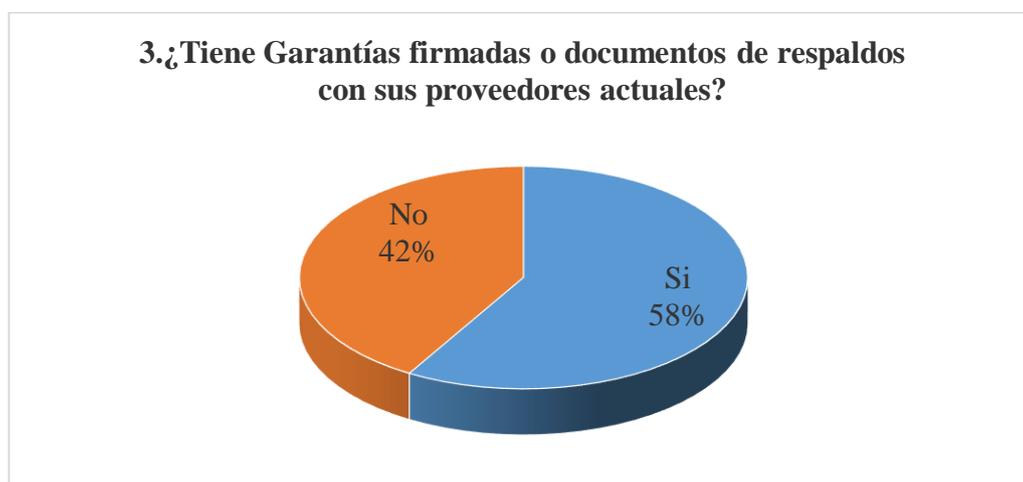
3. ¿Tiene Garantías firmadas o documentos de respaldos con sus proveedores actuales? Si su respuesta es SI conteste la siguiente pregunta caso contrario pasa a la siguiente

Con la pregunta 3 en la encuesta realizada a los clientes sobre si disponen de respaldos firmados con los proveedores actuales permitirá esta información tomar como procedimiento en la implementación dentro del proceso de análisis para la apertura de un crédito como requisito necesario para el trámite del mismo.

Tabla 19
Garantía de Clientes con Proveedores

3. ¿Tiene Garantías firmadas o documentos de respaldos con sus proveedores actuales? Si su respuesta es SI conteste la siguiente pregunta caso contrario pasar a la siguiente	Resultados
Si	31
No	22
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 23
Distribución de Garantía de clientes con proveedores

Adaptado de: Análisis de Encuestas

El 58% de los encuestados indicaron que cuentan por lo menos con un documento firmado que les permite acceder al crédito ofertado en muchos de los casos por los proveedores, en cambio el 42% de los clientes mencionó que no han firmado garantías debido a que con ciertos proveedores las compras lo realizan de contado y que hasta la actualidad no se han visto en la necesidad de buscar un financiamiento que les permita la operación de sus negocios.

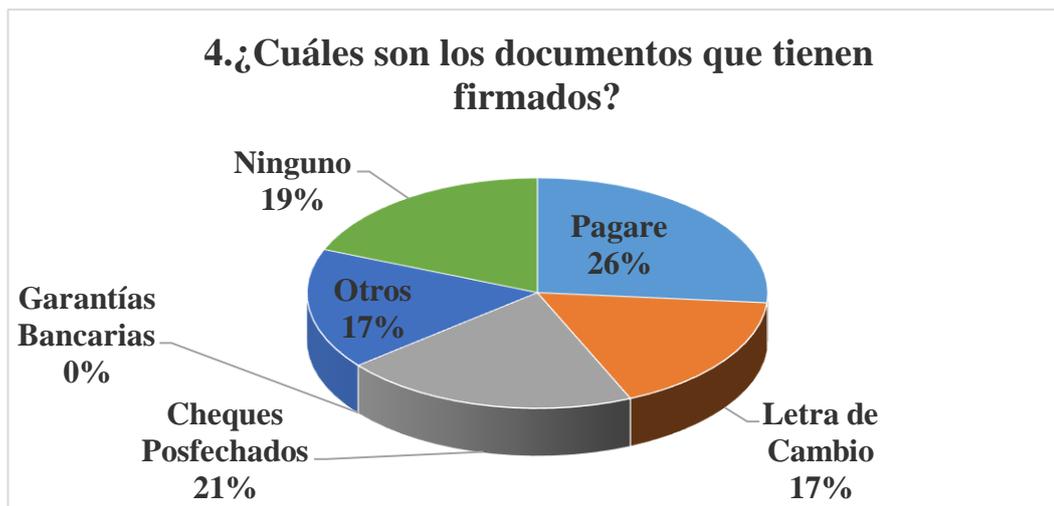
4. ¿Cuáles documentos son los que tienen firmados?

Dentro de esta pregunta permitirá obtener información acerca de los clientes que tienen firmados con sus proveedores, también para implementarlo dentro del proceso de apertura de crédito como requisito, así además identificar la familiaridad de los clientes con estos documentos. Con estos documentos se implementaría la concesión del crédito a los futuros clientes de la empresa.

Tabla 20
Garantía firmada de Clientes con Proveedores

4. ¿Cuáles documentos son los que tienen firmados?	Resultados
Pagaré	14
Letra de Cambio	9
Cheques Posfechados	11
Garantías Bancarias	0
Otros	9
Ninguno	10
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 24

Distribución de Garantías firmadas de Clientes con Proveedores

Adaptado de: Análisis de Encuestas

Como se puede observar en el gráfico indica que el 26% de los clientes tiene firmado un pagaré con su proveedor actual, seguido del 17% de los cuales los clientes poseen firmado una letra de cambio, posteriormente el 21% de los clientes encuestados indica que entrega los cheque posfechados y/o tiene firmado uno como garantía del crédito con los proveedores esto como requisito del proveedor, el 17% menciona que ha entregado otro tipo de prendas como garantías, el 19% de los clientes ha indicado que no poseen firmado ningún tipo de documentos firmados.

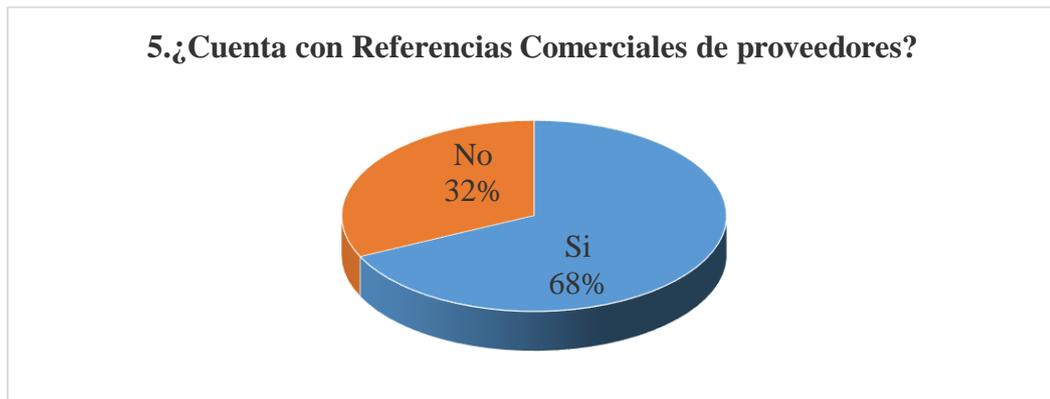
5. ¿Cuenta con Referencias Comerciales de proveedores?

De acuerdo con la pregunta realizada a los clientes esta información permitirá a la empresa saber si los clientes actuales cuentan con referencias de proveedores que servirá de información para el requerimiento dentro de los procesos de crédito para los clientes.

Tabla 21
Referencias Comerciales de Clientes

5. ¿Cuenta con Referencias Comerciales de proveedores?	Resultados
Si	36
No	17
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 25
Distribución de Referencias Comerciales de Clientes

Adaptado de: Análisis de Encuestas

El 68% de los clientes cuenta por lo menos con una referencia comercial lo que indica que poseen credito, en cambio el 32% de los encuestados no dispone de creditos ya que prefieren realizar sus cancelaciones de contado.

6. ¿Cuenta con Referencias Bancarias?

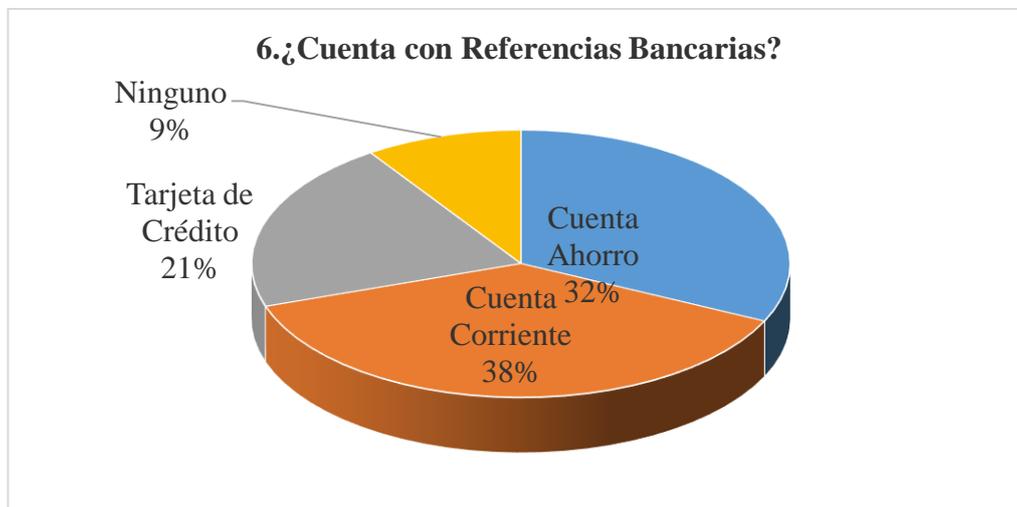
Mediante esta pregunta a los clientes se analizará la viabilidad de solicitar información referente a saldos promedios, y utilización de canales bancarios ya sean estos para pagos o ahorros.

Tabla 22
Referencias Bancarias de Clientes

6. ¿Cuenta con Referencias Bancarias?	Resultados
Cuenta Ahorro	17
Cuenta Corriente	20
Tarjeta de Crédito	11
Otros	5
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a los resultados de los 53 encuestados mencionaron tener ambas cuentas o en algunos casos tener dos tipos de referencias bancarias y de diferentes instituciones financieras.



Figuras 26
Referencias Bancarias de Clientes

Adaptado de: Análisis de Encuestas

Los clientes en su mayoría cuenta con referencias bancarias por lo existe el precedente que se pueda canalizar los pagos mediante el uso del sistema financiero, el 37% cuenta con cuenta de ahorros, el 35% dispone de una cuenta corriente, el 19% menciona que poseen una tarjeta de crédito, por lo cual es importante ya que este se convierte en un medio de pago, finalmente el 9% menciona que no usa los otros tipos de referencias encuestado.

7. ¿Cuál es su forma de Pago?

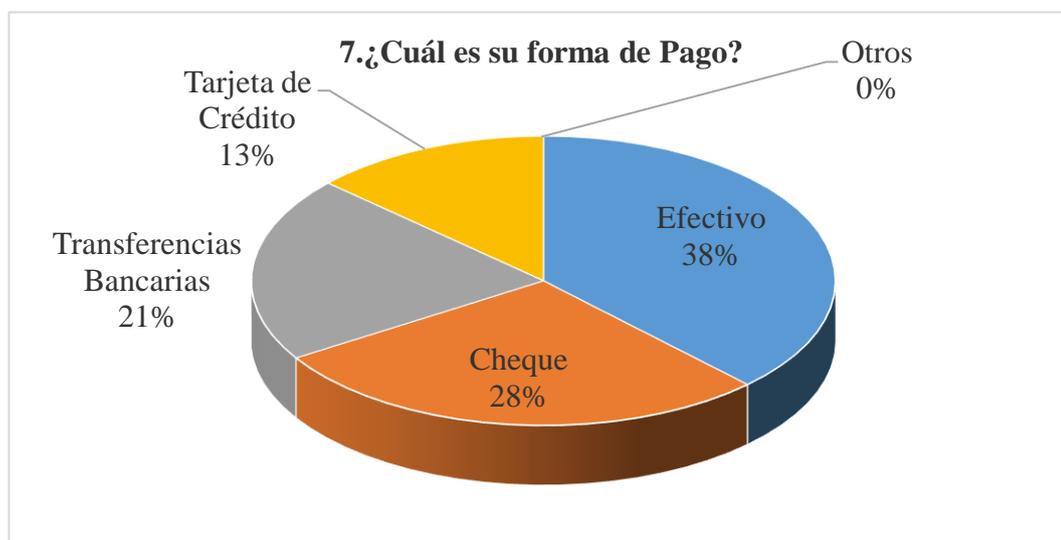
Con la pregunta en mención se precisó saber cuáles son las formas de pagos más usadas por los clientes de esta manera ya sean con efectivo incentivando de alguna forma para que realicen los pagos ofertando algún tipo de beneficio y conocer a los clientes si utilizan este mecanismo ya que simplifica muchos procesos a diferencia de los cobros realizados en efectivo o cheque, como otra

opción es conocer si realizan pagos con tarjetas de crédito ya que podrá permitir implementar en la empresa el cobro mediante este canal de recaudación.

Tabla 23
Forma de Pago de Clientes

7. ¿Cuál es su forma de Pago?	Resultados
Efectivo	20
Cheque	15
Transferencias Bancarias	11
Tarjeta de Crédito	7
Otros	0
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 27
Distribución Forma de Pago Clientes

Adaptado de: Análisis de Encuestas

A pesar de que en la pregunta anterior los clientes poseen cuentas de ahorro, corriente y tarjetas de crédito, el 38% prefiere pagar en efectivo esto debido al giro del negocio en el que se encuestas de acuerdo a los comentarios recogidos es que no disponen del tiempo necesario para realizar depósitos en la instituciones financieras, en cambio el 28% realiza sus pagos mediante cheque y el 21% los realiza mediante transferencias bancarias son aquellos clientes con los

que cuentas con un poco de organización en cuanto a la administración el negocio en cambio el 13% recurre al pago con tarjeta de crédito debido en muchos de los casos ya sea por financiamiento adicional o se encuentran en alguna emergencia sin embargo lo utilizan a pesar del gasto financiero que pueda implicar debido a las tasas de intereses regulados por la superintendencia de bancos y seguros.

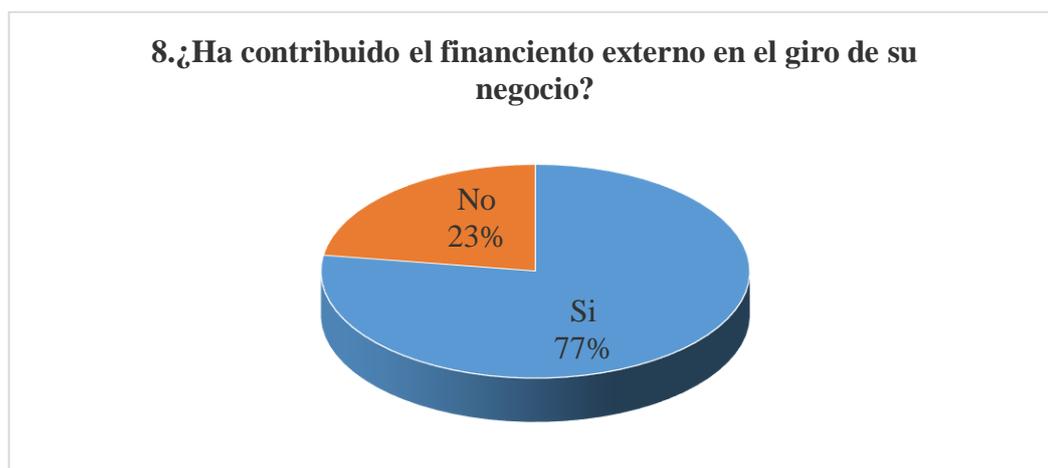
8. ¿Ha contribuido con su negocio los tipos de financiamientos obtenidos?

Con la pregunta realizada en la encuesta permite conocer a la empresa si los clientes han obtenido algún tipo de beneficio en su negocio a través de las líneas de crédito entre ellas saber si alguna forma han fortalecido las relaciones comerciales entre proveedores-clientes.

Tabla 24
Financiamiento Obtenido de Clientes

8. ¿Ha contribuido el financiamiento externo en el giro de su negocio?	Resultados
Si	41
No	12
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 28
Financiamiento Obtenido de Clientes

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes mencionan que el 77% indico que sin duda el financiamiento por proveedores si han contribuido al giro del negocio en donde se encuentran mientras que el 23% indico que el financiamiento obtenido no ha contribuido en el giro de su negocio.

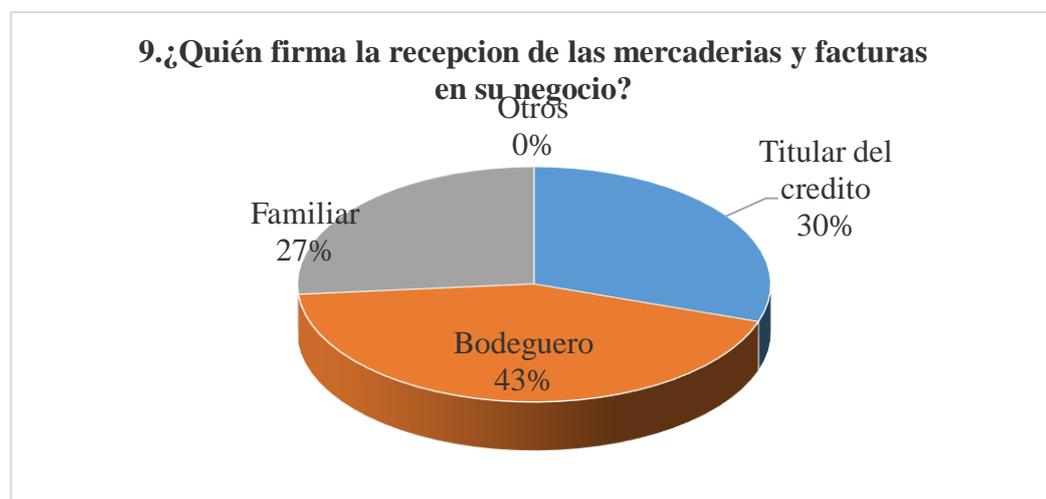
9. ¿Quién firma la recepción de las mercaderías y facturas en su negocio?

De acuerdo a esta pregunta permitirá a la empresa determinar los procedimientos necesarios para la determinación de responsabilidad en caso de cualquier evento fuera de la relación comercial de las personas que realizan el retiro o recepción de la mercadería y tener en claro cuáles son las personas responsables autorizados por el titular del crédito.

Tabla 25
Información recepción de Mercaderías

9. ¿Quién firma la recepción de las mercaderías y facturas en su negocio?	Resultados
Titular del crédito	16
Bodeguero	23
Familiar	14
Otros	0
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 29
Distribución de responsable recepción de Mercaderías

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la pregunta en cuestión el 30% de los encuestados manifiestan que el titular del crédito es quien firma la recepción de la mercadería en este caso acompañado de la factura, por otro lado el 43% los firma la persona encargada de la bodega en recibir la mercadería debido a que es su función principal, por lo que indicaría un indicio para reglamentar en la propuesta de los procedimientos de crédito para los clientes en estos casos deleguen la responsabilidad por escrito de quien será la persona responsable en la recepción de la mercadería, el 27% de los clientes manifestó que los recibe un familiar en caso de ellos no se encuentren en el negocio.

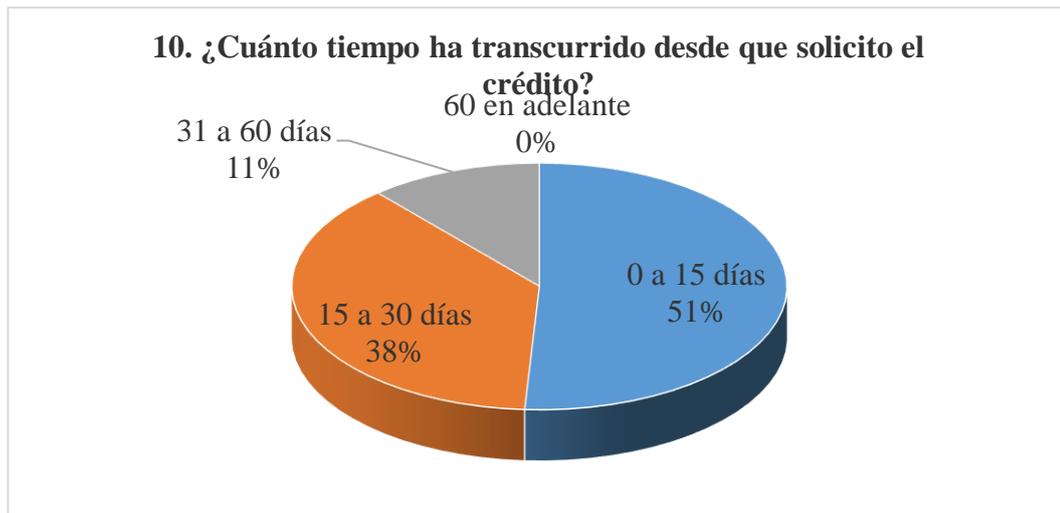
10. ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde que solicitó el crédito?

De acuerdo a esta pregunta permitirá a la empresa tomar la decisión y medir el tiempo en que los clientes han percibido en el trámite de las solicitudes de crédito con sus actuales proveedores

Tabla 26
Tiempo de Respuesta de Créditos

10. ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde que solicito el crédito?	Resultados
0 a 15 días	27
15 a 30 días	20
31 a 60 días	6
60 en adelante	0
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 30

Distribución de tiempo de respuesta de aprobación Créditos

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes manifiestan que se toman los proveedores en otorgar el crédito en un 51% entre 0 a 15 días como tiempo promedio, en cambio el 38% ha manifestado que les toma entre 15 a 30 días en recibir la autorización del crédito, y el 11% de los clientes indica que en algunos de los casos se han demorado entre 31 a 60 días en dar una respuesta de aprobación de créditos.

11. ¿Cuenta con programas de pago o flujo de caja?

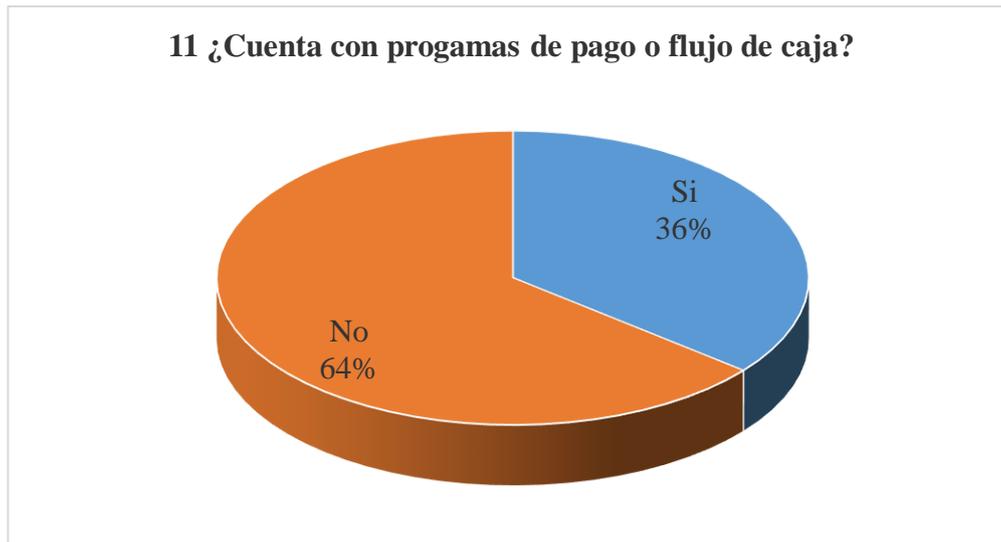
Con este dato de identificar si los clientes actuales cuentan con un programa de pagos lo cual podrá la empresa identificar quienes son los clientes que llevan un orden por lo menos en sus cuentas por pagar aunque implique también la realización de la proyección de los ingresos dependiendo la actividad en la que se encuentren desarrollando.

Tabla 27

Información sobre programas de pagos o flujos de cajas

11 ¿Cuenta con programas de pago o flujo de caja?	Resultados
Si	19
No	34
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 31
Información sobre programas de pagos o flujos de cajas

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la encuesta a los cliente el 64% de los clientes manifestaron que no cuentan con un programa de pagos fijos mediante el uso de un flujo de pagos, esto con la finalidad de conocer como se programan con los pagos a sus proveedores, en cambio el 36% mencionó que si cuentan con programas de pagos los que puede ser un parámetro a ser utilizado dentro del proceso de asignación de pagos hacia los clientes.

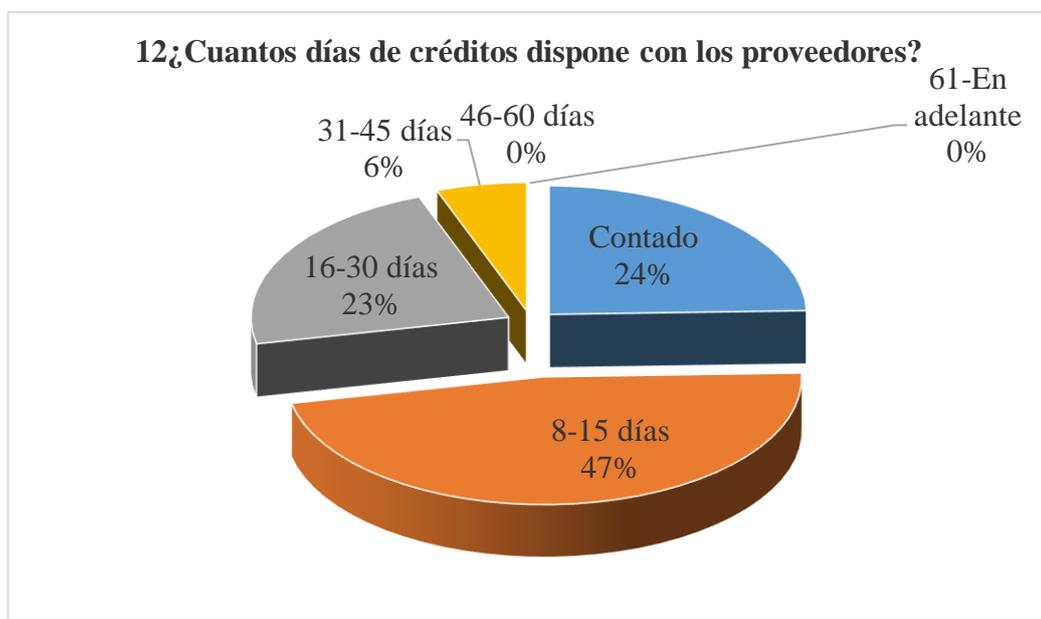
12. ¿Cuántos días de créditos dispone con los proveedores?

De acuerdo a la pregunta incluida en la encuesta se consultó a los clientes si disponían de créditos con sus proveedores actuales para lo cual permitirá analizar los resultado que obtuvieron y poder así establecer los días que actualmente están teniendo los clientes.

Tabla 28**Días de crédito con proveedores de clientes**

12¿Cuántos días de créditos dispone con los proveedores?	Resultados
Contado	13
8-15 días	25
16-30 días	12
31-45 días	3
46-60 días	0
61-En adelante	0
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas

**Figuras 32****Días de crédito con proveedores de clientes**

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta a los clientes el 24% menciona que no cuentan con un crédito fijo pero que prefieren realizar sus cancelaciones de contado, en cambio el 47% de los clientes mencionan que cuentan con un tiempo de crédito estimado del 8 a 15 días, adicionalmente el 23% de los encuestados menciono que cuentan con días de crédito entre 16 a 30 días en promedio hasta la realización de sus pagos, el cambio el 6% de los clientes mencionaron que tienen de 31 a 45 días de crédito con sus proveedores actuales.

A continuación detalle de los días de crédito por tipo de clientes

Tabla 29
Días crédito en Bazares

Bazares	13
Contado	6
8-15 días	4
16-30 días	2
31-45 días	1
46-60 días	0
61-En adelante	0
Total Población	13

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la tabla los clientes de tipo bazar indicaron que seis clientes no poseen créditos por lo que realizan sus compras de contado, luego cuatro clientes indicaron que tienen créditos de 8 a 15 días, luego dos clientes indicaron que poseen créditos entre 16 a 30 días, posteriormente un cliente tiene crédito de 31 a 45 días, los rangos restante indicaron que no hay clientes que se ubiquen en esta línea de crédito.

Tabla 30
Días crédito en Oficinas

Oficinas	17
Contado	0
8-15 días	9
16-30 días	7
31-45 días	1
46-60 días	0
61-En adelante	0
Total Población	17

Adaptado de: Análisis de Encuestas

Los clientes tipos oficina de acuerdo a la tabla nueve clientes indicaron que poseen créditos en los rangos entre 8 a 15 días, posteriormente siete

encuestados indicaron que poseen créditos entre 16 a 30 días y finalmente hay un cliente que indico que poseen créditos entre 31 a 45 días.

Tabla 31
Días créditos en Tiendas

Tiendas	9
Contado	6
8-15 días	3
16-30 días	0
31-45 días	0
46-60 días	0
61-En adelante	0
Total Población	9

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la información proporcionada por los encuestados seis clientes indicaron que no tienen días de créditos de los cuales tres encuestados indicaron que poseen créditos que se encuentran ubicados entre 8 a 15 días.

Tabla 32
Días crédito Pañaleras

Pañaleras	5
Contado	1
8-15 días	4
16-30 días	0
31-45 días	0
46-60 días	0
61-En adelante	0
Total Población	5

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la información proporcionada por los encuestados uno indico que realiza sus compras de contado, cuatro encuestados indicaron que tienen días de crédito entre 8 a 15 días.

Tabla 33
Días crédito Papelerías

Papelerías	9
Contado	0
8-15 días	5
16-30 días	3
31-45 días	1
46-60 días	0
61-En adelante	0
Total Población	9

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la tabla cinco encuestados indicaron que poseen créditos entre 8 a 15 días, tres encuestados indicaron que poseen créditos entres 16 a 30 días, finalmente un encuestado indico que tiene crédito entre 31 a 45 días.

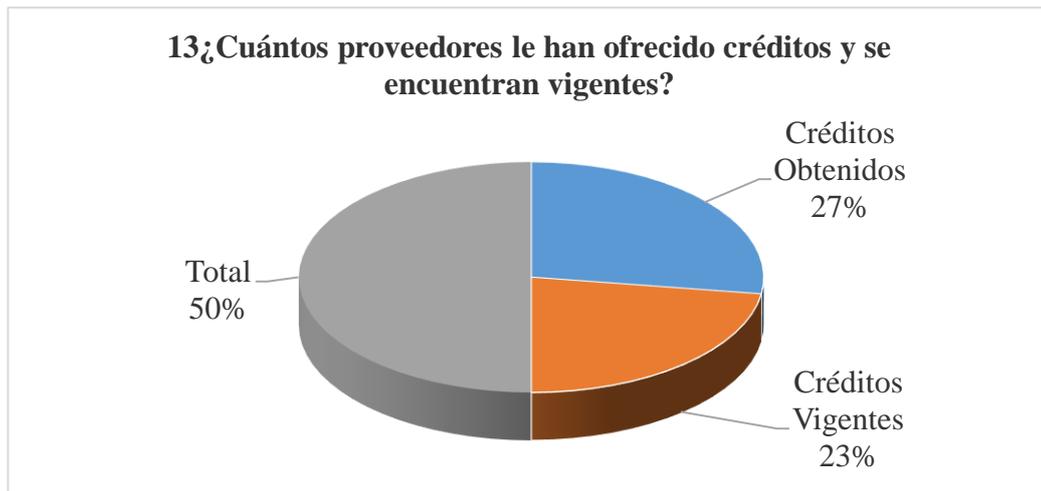
13. ¿Cuántos proveedores le han ofrecido créditos y se encuentran vigentes?

Esta consulta permitirá conocer si los créditos que actualmente disponen los clientes al momento de obtenerlos se encuentran vigentes, una análisis para determinar si han tenido algún problema ya sea por cierre de líneas de crédito o algún otro factor que se pudiera presentar en la relación comercial.

Tabla 34
Créditos obtenidos y vigentes

13¿Cuántos proveedores le han ofrecido créditos y se encuentran vigentes?	Resultados
Créditos Obtenidos	53
Créditos Vigentes	44
Total	97

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 33

Créditos obtenidos y vigentes

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a los datos obtenidos, el 27% de los clientes ha manifestado que obtuvieron créditos pero que de acuerdo a la tabla y gráfico existe una diferencia que indica de que dichos clientes no desean crédito o a su vez por alguna razón fueron cancelados y de acuerdo a los datos quedó reducido en un 23%.

14. ¿Cuánto es el cupo crédito que usted dispone con sus proveedores?

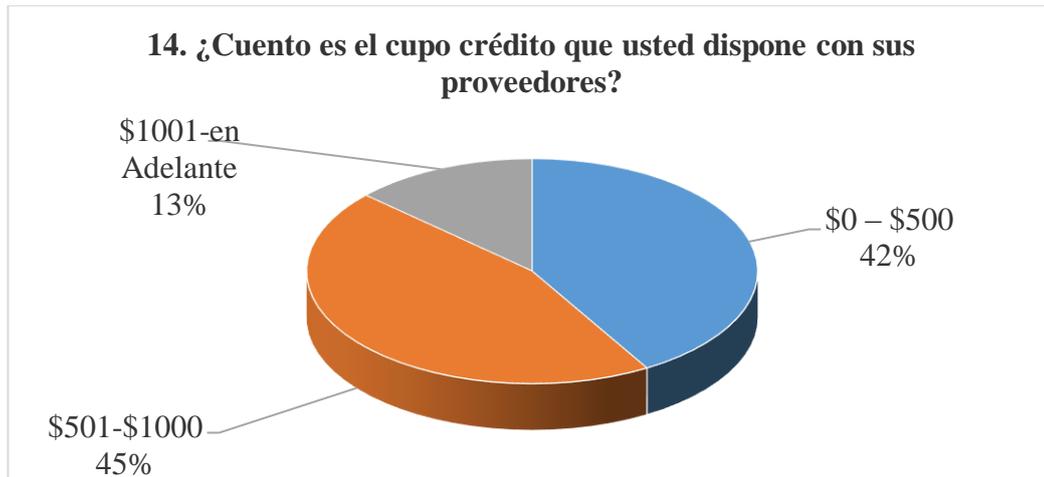
De acuerdo a esta pregunta servirá de parámetro para la empresa al momento del otorgamiento de los cupos de crédito a los clientes y mediante el levantamiento de información.

Tabla 35

Cupo de crédito de clientes con proveedores

14. ¿Cuánto es el cupo crédito que usted dispone con sus proveedores?	Resultados
\$0 – \$500	22
\$501-\$1000	24
\$1001-en Adelante	7
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 34
Distribución cupo de crédito de clientes con proveedores
Adaptado de: Análisis de Encuestas

Como parámetro para la futura implementación en las asignaciones de crédito que de acuerdo al levantamiento de información cerca del 42% de los clientes encuestados cuenta con un rango de crédito entre 0-500, seguido por el 45% de los clientes que cuentan entre 501 y 1000 como cupo de crédito de los clientes encuestados, y finalmente el 13% del total encuestados disponen de crédito mayores a 1000, por lo que para parametrizar los tipos de productos consumidos dentro de los clientes ya sean estos las oficinas, bazares, papelerías y así como la dimensión del negocio en el que se encuentren.

A continuación detallan los cupos de créditos por tipo de cliente

Tabla 36
Días crédito en Bazares

Cupos en Bazares	Población
\$0 – \$500	2
\$501-\$1000	6
\$1001-en Adelante	5
Total Población	13

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la tabla los clientes los bazares dos clientes indicaron que se encuentran en el rango de 0-500, luego 6 clientes que se encuentran 501-1000, el resto de clientes del tipo bazar indicaron que poseen cupo de crédito de 1001 en adelante.

Tabla 37
Días crédito en Oficinas

Cupos en Oficinas	Población
\$0 – \$500	2
\$501-\$1000	13
\$1001-en Adelante	2
Total Población	17

Adaptado de: Análisis de Encuestas

En el segmento de clientes que poseen tipo de negocios oficinas indicaron que 2 clientes tienen crédito de 0-500 posteriormente trece clientes indicaron que poseen un cupo de crédito entre 501 a 1000 y dos clientes indicaron que poseen cupos de 1001 en adelante.

Tabla 38
Días crédito en Tiendas

Cupos en Tiendas	Población
\$0 – \$500	9
\$501-\$1000	0
\$1001-en Adelante	0
Total Población	9

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la tabla nueve clientes indicaron que la tiendas poseen créditos entre \$0 a \$500, posteriormente nadie más de este segmento poseen cupos de créditos mayores de acuerdo a los datos analizados.

Tabla 39
Días crédito en Pañaleras

Cupos en Pañaleras	Población
\$0 – \$500	5
\$501-\$1000	0
\$1001-en Adelante	0
Total Población	5

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la tabla en las pañaleras solo cinco clientes indicaron que poseen créditos en los rangos de entre \$0 a \$500,00, los demás no se poseen cupos mayores de acuerdo a los datos analizados.

Tabla 40
Días crédito en Papelerías

Cupos en Papelerías	Población
\$0 – \$500	4
\$501-\$1000	5
\$1001-en Adelante	0
Total Población	9

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a la tabla en el segmento de papelerías cuatro clientes indicaron que poseen créditos entre \$0 a \$500, seguido de cinco clientes que indicaron que poseen créditos entre \$501,00 a \$1.000,00 y en el último rango de cupos ninguno de los clientes de las papelerías indicaron que poseen créditos.

Los datos detallados determinaran los parámetros para el establecimiento de los cupos de crédito de los clientes que la empresa así lo determine a través de las políticas de crédito.

15. ¿Dispone de una dirección de correo electrónico?

La consulta sobre si posee un dirección de correo electrónico es con la finalidad de establecer mecanismos de comunicación con los clientes y estos a su

vez puedan realizar consultas, sugerencias, pedidos, así como la notificación de movimientos que pueda tener con la empresa o a su vez ser utilizado como una herramienta de notificación en caso de morosidad.

Tabla 41
Disponibilidad de correo electrónico

15. ¿Dispone de una dirección de correo electrónico?	Resultado
Si	50
No	3
Total	53

Adaptado de: Análisis de Encuestas



Figuras 35
Distribución de Poseer e-mail

Adaptado de: Análisis de Encuestas

De acuerdo a los resultados obtenidos el 94% de los encuestados posee una dirección de correo electrónico mientras el 6% no posee debido a que no cuentan con este medio o se les dificulta el manejo de las nuevas herramientas tecnológicas por lo que este dato es de vital importancia ya que permitirá realizar la retroalimentación con los clientes así mismo con la empresa sobre las diferentes inquietudes o novedades que puedan surgir dentro las operaciones normales de negocios.

Entrevistas

La siguiente entrevista fue realizada al propietario de suministros de oficina, que brinda además cobertura a las papelerías localizadas en la ciudad de Guayaquil, cabe mencionar que las preguntas fueron basadas en su experiencia en el mercado.

¿Cómo responden los clientes hacia los créditos?

En el mercado se puede encontrar toda clase de clientes, buenos, malos y regulares, por lo cual en muchos de los casos los vendedores saben quiénes son los clientes y quienes son los que siempre quedan mal, pues una de las políticas de la empresa es la contratación del personal de ventas que cuente con una portafolio de clientes que en muchos de los casos hayan trabajado en el sector, pues brinda además no una total confianza pero a su vez logra disminuir el riesgo en cuanto a la colocación del crédito y su posterior recuperación.

¿Cómo controla su cartera de clientes?

Semanalmente se pide una cartera de los clientes que se encuentran por vencer y aquellos quienes se encuentran vencidos por lo que se hace en mayor énfasis en aquellos clientes que van desde 5 días en mora hasta los 90 días, ya que pasado los tres meses se vuelve un cliente crítico y por ende se deben tomar otras medidas que puedan mitigar el castigo de la cartera, por ello es importante también las referencias comprobadas de personas que cuenten con negocios por lo menos similares y que de alguna manera puedan incidir en la recuperación e incluso pueden ser otros clientes.

¿Cómo ha recuperado su cartera más crítica?

Desde luego que ha sido complicado debido a que como gerencia hay que convertirse en todo desde vendedor, despachador, bodeguero, administrador,

cobrador, una de anécdotas que puedo mencionar es que tuve intervenir hasta su domicilio y hasta altas horas de la noche poder conversar con el cliente moroso y hasta llegar hacer algo de escándalo para poder recuperar la deuda, en otras acciones se ha tenido que retirar mercadería, o secuestrar bienes desde luego con el consentimiento del cliente, desde luego que en primera instancia negociando con la finalidad de poder llegar a un acuerdo de pago, y hacer que el cliente reconozca que tiene una obligación con la empresa, desde luego que han existido casos de que los clientes han fallecido y ahí si se complica totalmente la recuperación de la cartera por lo que esto ya genera otro giro en cuanto a la incobrabilidad de la cartera y reconociendo ya como una pérdida para el negocio, desde luego que no siempre se sale ganando en los negocio pero desde luego que a medida que pasa el tiempo dejan experiencias que pueden contribuir a la prevención y disminución de los riesgos.

¿Qué recomendaciones daría a los nuevos negocios que deseen apertura créditos?

Además de conocer al cliente existen un sin número de recomendaciones que se pueden implementar en el negocio pero sobre todo que deban cumplirse las políticas, ante cualquier eventualidad ya que esto puede mejorar los procesos con lo que vayan a introducirse los nuevos

Evaluación de resultados de encuestas y entrevistas

Dentro de los resultados obtenidos en las encuestas de los proveedores y clientes se deberá identificar herramientas que utilizan dichos encuestados para tomar como referencia como buenas prácticas y que contribuirán al diseño de las políticas de créditos de la empresa así como los procedimientos de cobranzas a diseñar para la empresa.

Conclusiones Capítulo III

Dentro del capítulo III se realizó el levantamiento de la información para definir los parámetros para la propuesta del diseño las políticas de créditos así como la propuesta de los procesos de créditos en la empresa, de los resultados se tomaran como referencia de buenas prácticas para la propuesta de los procedimientos para las cobranzas, también dentro de este capítulo se pudo recoger información sobre el comportamiento de los clientes, también de los proveedores y las formas en las cuales son incentivados los clientes para la realización y mantención de las relaciones comerciales con los proveedores actuales que para la empresa son los competidores ya sean de forma directa o indirecta.

De acuerdo a los datos obtenidos por los clientes y que son relevantes es que en su mayoría los clientes indicaron que de alguna forma han sido beneficiados por los créditos obtenidos de proveedores que en la mayoría de casos son a cero costo de intereses que más factible que recurrir a otros sistemas de financiamiento esto contribuye de forma significativa al ciclo económico donde se encuentren involucrados dichos individuos.

Otro de los datos que ha sido muy relevante es que de acuerdo a la información obtenida por los clientes son que poseen correos electrónicos, afectado por muchas razones a más de la globalización y forma efectiva de comunicación, Cabe mencionar que el Ecuador a través del Servicio de Rentas Internas ha implementado la facturación electrónica y los contribuyentes deben contar con una cuenta de correo electrónica para la recepción de dichos comprobantes ya sea para el giro del negocio y para la deducibilidad de los gastos al momento de la determinación del pago del impuesto a la Renta, de hecho la

empresa recibe sus comprobantes electrónicos a través de este medio. La empresa podrá utilizar esta herramienta como una ventaja e incluso dentro del establecimiento de los procesos de cobros o a su vez para capacitaciones o comunicado de promociones que la empresa impulse, o a su vez el diseño del envío de estado de cuenta a dichos correos para el controlar en ambas partes y sea beneficioso en todo sentido.

Al tener la información de los clientes sobre los días de créditos como los cupos de créditos la empresa podrá tomar como referencia dichos datos como referencia dentro del diseño de los cupos de créditos así como los días dentro de la propuesta.

Capítulo IV

En este último capítulo se definen los parámetros que serán usados en los procesos del diseño de las políticas crédito para la empresa así como los lineamientos de los procesos de los cobros en caso de incurrir en morosidad los clientes vigentes o futuros de la empresa.

Introducción

Debido a la carencia de procedimientos de políticas de créditos y procedimientos de cobranzas se determina como principal objetivo el establecer las Políticas de Crédito y Cobranza, mediante la adecuada administración del riesgo de crédito y garantizar la oportuna recuperación de los valores otorgados por Kathsab S.A. a los clientes.

La empresa deberá realizar adicional a la apertura de créditos, el financiamiento de la operación de otorgamiento de créditos y cobranzas para cual deberá realizar los indicadores financieros y herramientas adecuadas para para controlar también los pagos que conlleva el financiamiento de la empresa ya que los proveedores actuales están abiertos a realizar el otorgamiento de crédito a favor de la empresa por lo que deberán las políticas sujetarse a estos parámetros que permitan la operación adecuada del negocio.

Determinar los lineamientos de operación de crédito y cobranza que permita a Kathsab S.A., otorgar crédito para estimular la demanda y lograr la eficiencia financiera en el manejo de la función mediante la selección de riesgos adecuados.

Para lograr tener un entendimiento estandarizado dentro de la empresa, se detallará un glosario donde constarán las palabras claves para su identificación dentro del sistema organizativo de la empresa.

Dentro de la implementación de la revisión de los buros de crédito la empresa deberá determinar la responsabilidad de estas funciones que se recomiendan a la empresa, para el análisis crediticio de cada cliente que ingresara a la base de datos ya que serán sujetos a la revisión de la información.

Alcance

Dentro del alcance general en el establecimiento de las políticas y procesos de control en los otorgamientos de créditos así como los procedimientos de cobranzas, todas las políticas serán evaluadas y autorizadas por el oficial de créditos y cobranzas quien será la persona responsable de cada uno de los procedimientos de otorgamiento del crédito y su posterior recuperación de cobranzas. La política estará sujeta a las regulaciones de la Constitución de la República del Ecuador y amigable con los clientes para que fortalezca las relaciones comerciales mediante dichos procesos de implementación y autorización de los créditos.

Esta política debe ser conocida y ejecutada por el personal de la empresa y sus ejecutivos de venta, las cuales serán aplicadas a las operaciones de venta a crédito de los productos y servicios que comercializa la empresa en la ciudad de Guayaquil. Así mismo se establecerán los días de créditos de clientes, la información requerida necesaria para la evaluación de clientes, el establecimiento de los cupos de los clientes y los métodos del proceso del cobro estableciendo los procedimientos para efecto desde las políticas de ventas hasta la recaudación de los valores.

Como medida de controles dentro del desarrollo normal de las actividades comerciales de la empresa, la Gerencia General evaluará el desempeño de la empresa a través de los informe de la cartera vigente de los clientes, así como la

información financiera de la empresa para ellos se desarrollaran indicadores financieros que permitirán evaluar a la empresa en todo su entorno financieros ya que podrá hacer uso de las herramientas que anteriormente venían siendo nulas dentro de la empresa, dentro de los principales indicadores se recomienda la utilización de: Capital de Trabajo, Índice de liquidez, rotación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar periodos promedios de cobro así como los de pagos, de igual forma con los indicadores de rotación de mercadería, margen de contribución por ítems de la empresa para que a su vez mediante la utilización de una herramienta como el análisis de punto de equilibrio resultaran una mejor contribución dentro de la empresa para que pueda ir tomando las decisiones adecuadas para el mejoramiento de la empresa y a su vez pueda lograr la sostenibilidad del negocio a través del tiempo.

Diseño de políticas de crédito

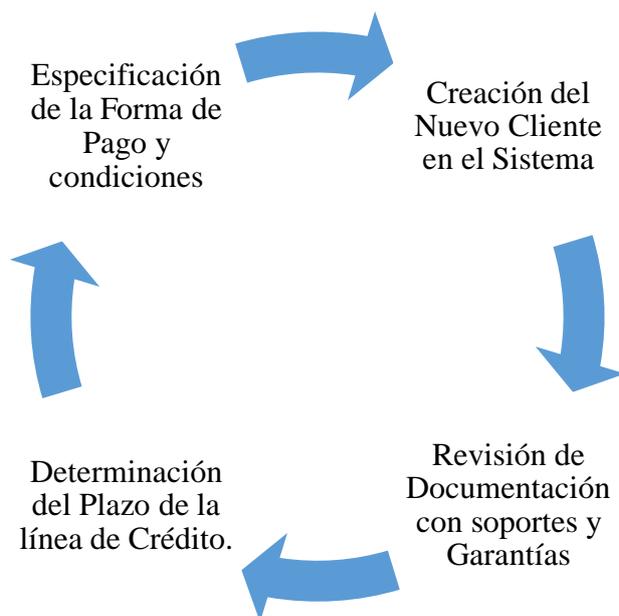
Dentro del diseño de la políticas de crédito se implementará procesos que permitan un normal desempeño de los otorgamientos de crédito sin afectar las relaciones comerciales que estén en curso, también se implementará procesos de control de los créditos así como la asignación como el monitoreo de la cartera o cuentas por cobrar que pueda tener la empresa en su proceso de implementación y a su vez recuperación de la cartera.

Generalidades de las líneas de crédito

La línea de crédito se concentra específicamente en el código del responsable de pago, debiendo crearse un código de solicitante por cada segmento de negocio sobre el cual se operará a crédito.

A continuación se detallarán parte los procesos dentro de la empresa a seguir para la creación de los clientes dentro del sistema de la empresa.

- ✓ Toda línea de crédito deberá tener como soporte las garantías, acordadas en la presente política, así como también los respectivos documentos personales de los clientes.
- ✓ Toda línea de crédito es ingresada en el sistema de la empresa, con fecha de inicio y fecha de vencimiento.
- ✓ La vigencia de la línea de crédito será acorde al plazo que se establezca en cada negociación.
- ✓ En las solicitudes de las líneas de crédito, deberán especificar la condición de pago negociada para cada factura emitida.



Figuras 36
Ciclo apertura de crédito en sistema

Siguiendo los parámetros para la creación de los clientes se establecería este ciclo para la creación de los nuevos clientes dentro del sistema.

De las políticas sobre otorgamiento de créditos

Definiciones

Definición de política

Son directrices formuladas por la alta administración para orientar y facilitar el cumplimiento de las políticas de crédito y procedimientos de cobranzas, son reglas o guías que expresan dentro de los límites de los cuales debe ocurrir la acción, Las políticas conforman el marco de acción en el que se deben resolver los conflictos que resulten en desarrollo de las operaciones de la empresa.

Las políticas de crédito

Son normas y políticas, procedimiento de documentación y cobranza necesaria para una correcta administración del efectivo, con el objetivo de lograr una rentabilidad para la empresa, Comprender las variables que deben considerarse cuando una empresa proponga ampliar o restringir sus políticas de crédito proporcionara una idea general de los tipos de decisiones involucradas

Condiciones del crédito

En las condiciones primarias para el proceso de apertura de crédito se encuentran:

- Tiempo en el negocio
- No estar en el buró de crédito con saldos negativos o mala calificación, dependerá de comportamientos como:

Pagos a tiempo.- Si no cancela sus obligaciones a tiempo se le restringirán el crédito.

Por lo contrario si se le otorga un crédito pequeño pero paga periódicamente sus compras, el crédito se lo puede aumentar.

Volumen de Ventas.- Se puede esperar que los cambios en las políticas de crédito proporcionen volumen de ventas.

Si las políticas de crédito se amplían, se espera que las ventas se incrementen; si se restringen, las ventas disminuyen.

Parámetros para aprobación de crédito

Se establece los parámetros para la aprobación de los créditos en la empresa, donde se deberá realizar cada una de las instrucciones dadas para la calificación, se plantea el flujograma donde cada proceso deberá ser respetado y al final deberá contar con la aprobación final de gerencia para su apertura o cancelación de la línea de crédito de los clientes de la empresa.

Asignación de cupos de clientes

Mediante los resultados que se obtienen a través de la puntuación y los resultados obtenidos de la información antes recibida, revisada, validada de los clientes y en función al factor de proporcionalidad se le estimara el cupo inicial del clientes, que podrá variar dependiendo del comportamiento de compras y los pagos puntuales que realice el aspirante al crédito.

Asignación de plazos y forma de pagos

Los plazos de pagos de serán en función a la tabla propuesta en el ejemplo de probabilidad de pagos que es el resultado obtenido luego de haber verificado la información de los clientes.

Los forma de será entre la negociación del cliente con la empresa, se verificara la forma de pago de las referencias comerciales la mejor opción de recuperación de los fondos será la que evaluara el gerente para beneficio de la empresa.

Inversión de cuentas por cobrar

El mantener cuentas por cobrar implica un costo para la empresa, tal costo es atribuible a las oportunidades no aprovechadas de percibir utilidades que resultan de los fondos congelados en las cuentas por cobrar. Por ello cuanto mayor sea la inversión en las cuentas por cobrar de la empresa, tanto más alto será el costo de mantenerlas y viceversa.

Procesos de gestión de cobros

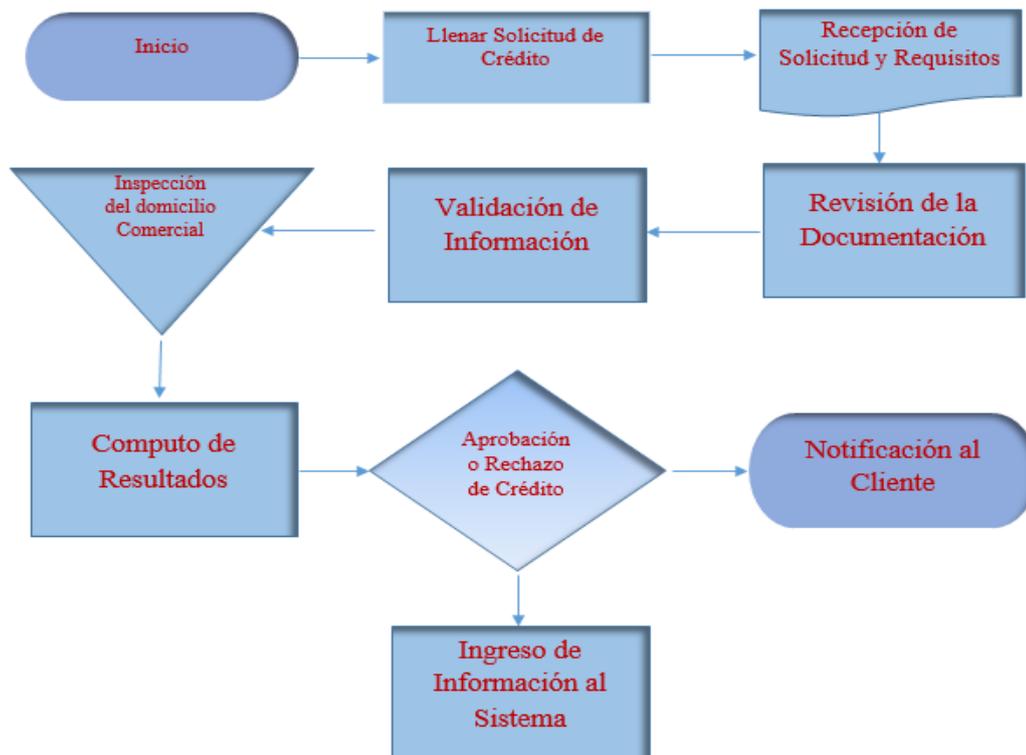
Se establecen los diferentes lineamientos que el oficial de créditos y cobranzas deberá de realizar cada una de las gestiones que de acuerdo al caso se deberá solucionar comunicando o reportando a la gerencia de cualquier eventualidad en excepcionales a los establecidos en los procesos de cobros.

Gastos por Cuentas Incobrables

Las principales variables que se deben tomar en cuenta al evaluar los cambios propuestos en las políticas de crédito, por último los gastos por cuentas incobrables. Para ello debemos saber si que se considera una cuenta incobrable cuando la empresa otorga o concede un crédito a un cliente y este no la paga en tiempo y forma. Es decir se considera cuando la empresa ha empleado todos sus recursos necesarios para su recuperación y no ha sido posible cuando hayan ocurrido 180 días o seis meses después de su último pago, conforme se va ampliado las políticas de crédito, la probabilidad o riesgo de tener cuentas incobrables aumenta obtendremos un gasto de cuentas incobrables.

Flujograma de proceso de análisis de crédito clientes

A continuación se detalla el flujograma en el proceso del otorgamiento de los aspirantes a crédito, para los clientes actuales y futuros clientes.



Figuras 37
Procedimiento de Otorgamiento de Créditos

- ✓ Llenado de Solicitud, en este proceso deberá llenar todos los campos obligatorios donde proporcionara información básica y necesaria del aspirante al Crédito.
- ✓ El oficial de crédito y cobranzas recibirá dichos documentos para el siguiente proceso.
- ✓ El oficial de crédito deberá revisar la documentación para que se encuentre con cada uno de los requerimientos solicitados por la empresa.
- ✓ La validación de la información a través de llamadas de proveedores por las referencias comerciales así como las personales.
- ✓ Inspección del domicilio Comercial, se realizara luego de validar y luego de los procesos anteriores en el cual se constara la existencia del negocio como tal.

- ✓ El cómputo de los resultados obtenidos determinara el cupo y plazo de crédito en caso de ser positiva la aprobación.
- ✓ En la aprobación y rechazo se tomara la decisión de conceder o negar el crédito deberá contar con la aprobación de la gerencia.
- ✓ Notificación del resultado obtenido, ya sea positiva o negativa se comunicara al cliente sobre el estado de su solicitud.

Clientes nuevos por origen de cambio de razón social

- ✓ Los clientes nuevos que su origen sea el cambio de razón social y que tengan como accionista principal al dueño anterior, no se realizará análisis de crédito, ya que el monto de la línea de crédito será el mismo que el asignado en razón social anterior.
- ✓ Los cambios de razón social de la empresa serán informado a la empresa para que realicen los cambios respectivos de documentación e información en el sistema.

Clientes las empresas vigentes – revisión de cupos de crédito

Los clientes de la empresa estarán siendo monitoreados con la finalidad de garantizar el funcionamiento del crédito ya sea por aumento o análisis de las disminuciones de los mismos.

- ✓ La revisión de cupos de crédito se realizará de forma masiva y anual en coordinación con el departamento de crédito y cobranzas.
- ✓ El oficial de crédito y cobranzas deberá elaborar una propuesta de nuevos cupos a asignar a los clientes considerando ventas anuales, rotación de los productos y comportamiento crediticio de los clientes, esta propuesta deberá ser revisada.
- ✓ La propuesta de nuevos cupos será revisada en reunión conjunta por: Jefes de Ventas, y el Oficial de crédito y Cobranzas y deberá tener la

Autorización de Gerencia General, donde se revisarán variables adicionales tales como crecimiento de zona o potencial de la empresa, a fin de confirmar el cupo final a asignar los clientes.

- ✓ Finalizada la revisión y aprobados los montos de crédito, el oficial de crédito y cobranzas, enviará el respectivo detalle de los cupos de crédito en el sistema.

Motivos generales del análisis de una línea de crédito

Los motivos generales del análisis de una línea de crédito son:

- ✓ Nueva solicitud de línea de crédito
- ✓ Modificación de línea de crédito
- ✓ Renovación de línea de crédito

Para el caso de las nuevas solicitudes de crédito serán ingresados por aquellos clientes que por primera vez estén solicitando crédito en la empresa.

Modificación de las líneas de crédito serán utilizados cuando se realicen ajustes por compras superiores al crédito y amerite un incremento del cupo del cliente o viceversa ya que servirá como herramienta de control para la verificación en los casos de detectar debilidades en la empresa y así superarlos ya sean por atención a clientes o la competencia está abarcando el mercado o a su vez exista un deterioro del negocio.

Renovación de línea de crédito. En los casos que el cliente no realice transacciones por un periodo máximo de **180 días** el sistema bloqueara a los clientes que no hayan registrado ningún tipo de transacción y el cliente decida reanudar las relaciones comerciales deberá sujetarse el reingreso de la documentación como cliente nuevo todo esto para efectos de control.

Evaluación de Clientes

Documentación requerida para el análisis de créditos

- ✓ Con la documentación requerida facilitará al oficial de crédito cuanta información relevante conozca a fin de agilizar el estudio del crédito para cada cliente.
- ✓ La ágil entrega de la documentación requerida para el estudio de crédito solicitado es responsabilidad única y exclusiva del que atiende o atenderá al cliente, quien tendrá un plazo máximo de 15 días laborables, para recolectar la garantía solicitada al cliente en base a su clase de riesgo y línea de crédito solicitada. En caso de que se exceda este plazo, oficial de crédito cancelará la solicitud de la línea de crédito.
- ✓ Todos los clientes de la empresa, que soliciten líneas de crédito serán revisados en el Buró de Crédito.
- ✓ Todos los clientes deben cumplir con la entrega de los documentos descritos en este numeral.
- ✓ Todos los clientes sin excepción, deberán firmar una solicitud de crédito, en la cual se encuentra la autorización del cliente para que sea informado al Buró de Crédito y la declaración de origen de licitud de recursos.

A continuación se adjunta la cabecera de la solicitud de línea de crédito para clientes de la empresa:

SOLICITUD DE CREDITO			
Ciudad		Fecha	
Datos del Solicitante			
Razón Social			
Nombre Comercial			
RUC/C.C			
Dirección			
Referencia del negocio			
Establecimiento: Propio ___ Alquilado ___ Otros ___ (Especifique) _____			
Número de Catastro : _____			
Tiempo en el negocio: Años: Meses: Días :			
Teléfonos:		Celular	
Email: _____			
Nombres representante Legal: _____			
Cupo Solicitado:			
Tipo de Negocio:			
Bazar ___ Farmacia ___ Tienda ___ Papelería ___ Oficina ___			

Figuras 38

Cabecera de Solicitud de Crédito

En la solicitud de crédito detalla la finalidad y la estandarización del ingreso de la información el cual cada ejecutivo de venta deberá difundir a los clientes para que puedan estar asesorados desde el inicio sobre los procedimientos de las políticas de crédito.

Razón Social.- Es aquel nombre de la persona natural o jurídica deben constar tal cual se encuentra registrado en su REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE, es decir y este certificado por el SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, dentro del cual la persona encargada de crédito deberá consultar vía online dentro de la página web de la institución del estado la veracidad de la información a ingresar dentro de la empresa.

RUC: Todos los clientes sujetos a crédito deberán tener inscrito su RUC dentro como condición ya que esto establece su identidad comercial a su vez servirá como parámetro en cuanto al tiempo que lleva en el negocio.

C.I. se utilizara en los casos únicamente en compras de contado, los clientes que posean C.I, no podrán registrarse con ventas a crédito al menos que firme una garantía que los Asesores Jurídicos dispongan para tal efecto.

Dirección: Debe constar la dirección donde se encuentra ubicado el negocio adicional a esto deberá adjuntar una copia de servicios básicos donde conste la dirección del negocio así mismo deberá estar a nombre del propietario del negocio o razón social.

Referencia: Deberá indicar una referencia y un plano para poder localizar en caso de que el Oficial de crédito debe visitar el establecimiento o local, a su vez la gerencia decida visitar el negocio, así como datos para la logística de entrega de pedidos a domicilio puedan minimizar los niveles tiempos de entrega y a su vez brindar mayor información detallada de la localización del establecimiento del aspirante de crédito de la empresa.

Establecimiento: Deberá detallar de forma obligatoria este campo con la finalidad de conocer si el local es propio o alquilado, como aspirante de crédito se deberá conocer esta información con la finalidad de que si es propio y lleva mayor cantidad de tiempo en el negocio servirá como parámetro dentro del análisis de crédito ya que no se moverá el cliente de forma inmediata y el cual el cliente pues como lleva mayor tiempo dentro del negocio significa de que conoce el mercado en el cual se encuentra trabajado del cual el cliente que mencione que el establecimiento es propio deberá adjuntar copia del predio y detallar el número del código catastral, de igual forma aquellos clientes que mencionen que se

encuentran ubicados en un establecimiento alquilado en ambos casos deberán especificar el tiempo que se encuentren desarrollando sus actividades comerciales.

Teléfonos: Deberán ingresar información de cómo son contactados los clientes así como para la toma de pedidos en caso de sea mediante call center o ser contactado con el oficial de crédito y para poder realizar las gestiones de cobro en caso de que dicho cliente caiga en morosidad.

E-mail: Es uno de los requisitos necesarios que el cliente deberá llenar en la solicitud de crédito y que el sistema necesitara para el ingreso de la información a su vez servirá en caso de la empresa decida hacer promociones a su vez servirá para las notificaciones y recordatorios así como él envió del estado de cuenta del cliente para que conozca su situación crediticia con la empresa datos fundamentales que se detallaran más adelante.

Representante Legal.- Como requisito dentro del formulario de la solicitud de crédito deberán ingresar información sobre datos del representante legal o propietario del negocio dirigido en caso de que sea el aspirante de crédito una Persona Jurídica.

Cupo Solicitado.- El aspirante deberá ingresar dicha información como referencia de cuanto es el monto a solicitar, desde luego que será sujeto a revisión del cupo dependiendo de las referencias comerciales, saldos promedios en bancos, y compras mensuales en la empresa.

A continuación un análisis de cupos de créditos opcional como referencia para los clientes

Tabla 42
Caso ejemplo de Cupo de Crédito

Si solicita cupo de crédito de \$500.00 a 15 días		
	Cupos Referencia comerciales	Días
Proveedor1	\$500,00	8
Proveedor2	\$1.000,00	15
Proveedor3	\$1.500,00	30
Promedio	\$ 1.000,00	18

Esta información esta proporcionada de acuerdo a las verificaciones de los clientes que indicaron mediante sus referencias comerciales tales cupos y que por ende son verificados por la empresa para constatar la veracidad de la información ingresada por el cliente aspirante de crédito.

Tabla 43
Ejemplo de saldos de Bancos

Saldos promedios bancos		
Cuenta Banco 1	4	cifras bajas
Cuenta Banco 2	3	Altas
Promedio	3,5	

Otros de los parámetros relevantes son los saldos promedios que el cliente presente a través de las referencias bancarias a favor de la empresa, pues servirá como dato para verificar que dicha información pueda tener relación con el cupo del crédito a conceder por parte de la empresa. Dentro del cual se alinearan los parámetros para el establecimiento del cupo.

Tabla 44
Datos de Buro de Crédito

Calificación en Buro de Crédito	
A	X
B	
C	
D	
E	

Con la calificación de crédito que se obtenga del cliente se podrá analizar si el aspirante de crédito cuenta con un buen record crediticio dentro de los parámetros tolerables estarán aquellos clientes que cuenten con calificaciones A y B, pues las calificaciones de C en adelante no aprobaran la solicitud del crédito en la empresa, posteriormente se le comunicara de la resolución tomada para por dicho efecto.

Análisis estructural de días de créditos y cupos

Para el establecimiento de los días de crédito se propone la siguiente escala por tipos de clientes de igual forma con los cupos.

Actividad Comercial o Tipo de Negocio

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro del levantamiento de información se determinara que para los diferentes tipos de clientes se establecerán como parámetros los días de créditos dependiendo de la actividad en que se encuentre.

Dentro del establecimiento de las políticas de crédito se otorgara los días de crédito dependiendo de los tipos de negocios en que se encuentre se darán créditos en promedio a la tabla detallada por tipo de negocio dentro del cual no podrá superior, lo que sí estará permitido realizar los pagos días menores ya que existe la opción de que pueda pre cancelar de forma anticipada la obligación que tenga con la empresa para liberar cupo, ya que la revisión de los cupos se los realizara de forma periódica y ajustable dentro de los plazos que disponga la administración.

Condiciones Generales de Créditos

En las políticas se establecerán los términos y condiciones generales para el otorgamiento de créditos entre los cuales detallamos los siguientes:

- ✓ Días de crédito
- ✓ Cupo de crédito
- ✓ Plazos de pagos
- ✓ Garantías
- ✓ Forma de pago

Condiciones de días de Crédito

Por Referencias Comerciales.- De acuerdo a las referencias comerciales y soportadas con las facturas de proveedores de los cuales deberá adjuntar mínimo tres de proveedores diferentes.

Tabla 45
Opciones de días de crédito por Tipo de Negocio

Opciones de días de Crédito	
Tipo de Negocio	Promedio de días
Bazares	15 a 30 días
Farmacias	15 a 30 días
Tiendas	0 a 15 días
Pañaleras	0 a 15 días
Papelerías	20 a 30 días
Oficinas	20 a 30 días

Por verificación de llamadas telefónicas.- Confirmación de los datos presentados por el cliente para la comprobación de los días de crédito.

Condiciones de días de Crédito

Por compras de contado.- al cliente que realice compras de contado se le asignara el cupo de crédito mínimo tres.

Por referencias comerciales.- De acuerdo a los datos proporcionados por el cliente, el oficial de crédito y cobranzas deberá validar dicha información para la asignación de los cupos.

Carta de referencia comercial.- En la carta deberá constar los días de crédito así como los cupos de crédito que dispone el cliente con el proveedor.

De las Referencias Comerciales

Referencias Comerciales			
Razón Social 1:			
Ruc:		Teléfono	
Cupo Asignado		Plazo de Crédito	
Forma de Pago: Efectivo _____ Cheque _____ Transferencia _____ Otros _____			
Observaciones:			
Razón Social 2:			
Ruc:		Teléfono	
Cupo Asignado		Plazo de Crédito	
Forma de Pago: Efectivo _____ Cheque _____ Transferencia _____ Otros _____			
Observaciones:			
Razón Social 3:			
Ruc:		Teléfono	
Cupo Asignado		Plazo de Crédito	
Forma de Pago: Efectivo _____ Cheque _____ Transferencia _____ Otros _____			
Observaciones:			

Figuras 39 Campos de Referencias Comerciales

Dentro de la solicitud de crédito todos los clientes deberán ingresar información de al menos dos proveedores que actualmente estén realizando transacciones comerciales así sean de contado, ya que esto puede ser tomado como una ventaja para la empresa producto de aquellos clientes que aún no dispongan de crédito y lo estén necesitando y solicitando sin tener ninguna respuesta favorable para tal efecto, por lo que deberá sujetarse a las políticas que

la empresa decida implementar para salvaguardar la colocación de la mercadería y la confianza puesta en los clientes aspirantes a crédito.

Deberán ingresar información obligatoria como Razón social del proveedor así como Ruc, teléfonos de contacto para confirmación de la información ingresada por el aspirante de crédito, así como los cupos en el caso de tenerlo pues servirá como parámetro para el establecimiento del cupo y que la empresa pueda competir de forma significativa pues permitida identificar este parámetro, así mismo todo cliente deberá ingresar los días de crédito que dispongan en caso de que dicha referencia sea a crédito caso contrario no sería necesario el ingreso de dicha información, deberá ingresar de forma obligatoria la forma de pago pues permitirá evaluar los riesgos con las que la empresa decida realizar las recaudaciones de los valores producto de las ventas y dejar establecido los la forma de pago por parte de la empresa, esta a su vez deberá comunicar al cliente aspirante a mediante una carta o correo electrónico en caso de que exista una modificación en función a la forma de pago o cambio de forma de pago que desee cancelar el cliente sus valores por pagar.

De las Bancarias

Dentro del proceso del control de las pólizas de crédito se solicitará documentación necesaria para la verificación de los datos de los clientes así como la firma de documentos que respalde el crédito. Todo cliente deberá adjuntar una carta emitida por una institución bancaria para conocer sobre los movimientos generales del aspirante a crédito.

De las inspecciones al cliente

Dentro del proceso de control y como política crédito se implementara visitas periódicas a los clientes de los cuales tiene cupo de crédito, pues sirve para detectar los casos de eventualidades que se puedan presentar ya sean estos de atención confirmación de pagos, recepción de estados de cuentas, verificar que todo se esté cumpliendo de acuerdo a las disposiciones administrativas de la empresa.

Propuesta de puntuación de datos para evaluación de días y cupos

A continuación se presenta un cuadro de indicadores para la evaluación de los cupos de créditos y los plazos de los créditos. La puntuación será en función a la información obtenida de los clientes, que a su vez están sujetas a validación de la información en el siguiente ejemplo se muestra una evaluación para el otorgamiento de crédito.

Tabla 46
Clasificación de Puntuación Análisis de Crédito

Clasificación Crediticia			
Características del Crédito	Puntuación 0 - 100	Estimación Predeterminada	Puntuación Estimada
Referencias Comerciales	100.00	0.25	25.00
Referencias Bancarias	100.00	0.15	15.00
Ingresos Anuales	100.00	0.10	10.00
Pagos de Créditos Anteriores	100.00	0.15	15.00
Años en domicilio actual	100.00	0.10	10.00
Inspección del Negocio	100.00	0.10	10.00
Record Crediticio	100.00	0.10	10.00
Referencias Personales	100.00	0.05	5.00
Resultados		1.00	100.00

Descripción de Tabla de Puntuación

Características del Crédito

Describe los campos a ser evaluados de acuerdo a la información proporcionada por los clientes, dentro de las características se detallan las siguientes:

- ✓ Referencias Comerciales
- ✓ Referencias Bancarias
- ✓ Ingresos Anuales
- ✓ Pagos de Créditos Anteriores
- ✓ Años en domicilio actual
- ✓ Inspección del Negocio
- ✓ Record Crediticio
- ✓ Referencias Personales

Puntuación

Puntaje mediante la valoración de la información que de acuerdo a los rangos obtenidos se dará la puntuación

Estimación Predeterminada

Es el peso que se dará a la valoración a través de la obtención de la información.

Puntuación estimada: Ejemplo de Análisis de Otorgamiento de Créditos

La puntuación estimada es el resultado de la multiplicación entre la puntuación y la estimación predeterminada como se detalla en función al peso que la empresa le da a cada característica.

Cada referencia comercial tendrá un factor de distribución sobre 100, si en el caso de que los proveedores a quienes en la solicitud de crédito se ingresó como

referencia y del cual no ha confirmado dicha información se obtendrá un valor de O (Cero) a diferencia de aquellos que si confirmaron tendrá un valor para la puntuación estimada.

Tabla 47
Puntuación Referencias Comerciales

Puntuación de Referencias Comerciales	
Referencias Comerciales1	33.33
Referencias Comerciales2	0
Referencias Comerciales3	33.33
	66.66

La puntuación de los pagos de créditos anteriores es decir mediante la confirmación de la información si no se han presentados inconvenientes en la cancelación de las deudas.

Tabla 48
Puntuación de pagos de créditos anteriores

Puntuación de Pagos de Créditos Anteriores	
Referencias Comerciales1	33.33
Referencias Comerciales2	0
Referencias Comerciales3	33.33
	66.66

De acuerdo a los certificados bancarios donde se conste que efectivamente tiene un buen manejo de sus cuentas obtendrá la puntuación que servirá para la determinación del otorgamiento del crédito

Tabla 49
Puntuación Referencias Bancarias

Puntuación Referencias Bancarias	
Banco 1	33.33
Banco 2	33.33
Tarjeta de Crédito	33.33
	99.99

De acuerdo a la información que proporcione el cliente sobre el tiempo que tiene en el negocio influirá en el porcentaje del factor para la puntuación final del otorgamiento del crédito

Tabla 50
Puntuación años en domicilio comercial actual

Puntuación Años en domicilio comercial actual	
Menos a un año	30
Un año a Tres años	60
Mayor a tres años	100

Dependiendo de las otras variables del comportamiento de crédito en la central de riesgo obtendrá la puntuación para la calificación del otorgamiento del crédito.

Tabla 51
Puntuación de Record Crediticio

Puntuación de Record Crediticio	
Calificación A	100
Calificación B	85
Calificación D	0
Calificación E	0

La inspección conlleva una puntuación que le oficial de crédito al evaluar deberá considerar varios aspectos para la puntuación para el otorgamiento del crédito.

Tabla 52
Puntuación Inspección del Negocio

Puntuación Inspección del Negocio	
Local Surtido y mucho movimiento	100
Local Surtido y poco movimiento	85
Local poco Surtido y poco movimiento	75
Local poco Surtido y cero movimiento	60
Local vacío y sin movimiento	0

A continuación se presenta los resultados obtenidos dentro del análisis a través de la información proporcionada por el cliente.

Tabla 53
Calificación crediticia por puntos

Clasificación Crediticia			
Características del Crédito	Puntuación 0 - 100	Estimación Predeterminada	Puntuación Estimada
Referencias Comerciales	66.66	0.25	16.67
Referencias Bancarias	99.99	0.15	15.00
Ingresos Anuales	100.00	0.10	10.00
Pagos de Créditos Anteriores	66.66	0.15	10.00
Años en domicilio actual	60.00	0.10	6.00
Inspección del Negocio	75.00	0.10	7.50
Record Crediticio	85.00	0.10	8.50
Referencias Personales	50.00	0.05	2.50
Resultados		1.00	76.16

A continuación se presenta la propuesta sugerida para el otorgamiento del plazo del crédito

Tabla 54
Plazo sugerido de créditos

Condiciones de Plazos	días
96-100	30-45
85-95	15-29
70-85	1-15
0 – 69	0

Para calcular el factor proporcional del cupo el cliente en el ejemplo solicita $\$500.00 / 100 = 5.00$ es el resultado de la proporcionalidad multiplicado por el puntaje obtenido refleja un cupo sugerido de \$380,81

Tabla 55
Cupo sugerido de créditos

Condición de Cupos	Cupo
Cupo Solicitado	500.00
Factor	5.00
Cupo Sugerido	380.81

En el establecimiento del cupo dependerá del cupo solicitado por el cliente o la gerencia determine el cupo conservador en función a las referencias comerciales y sus compras dentro de la empresa.

Anexos de Responsabilidad

Todo cliente deberá firmar un modelo de carta de autorización indicando quien será la persona encargada de la recepción o retiro de mercaderías con la finalidad de controlar y establecer los parámetros claros y que exista un acuerdo mutuo sobre la recepción de las mercaderías.

En la parte final de los anexos se detalla un modelo sobre la responsabilidad de recepción de mercaderías.

Notificación de Aprobación o Negación de Créditos

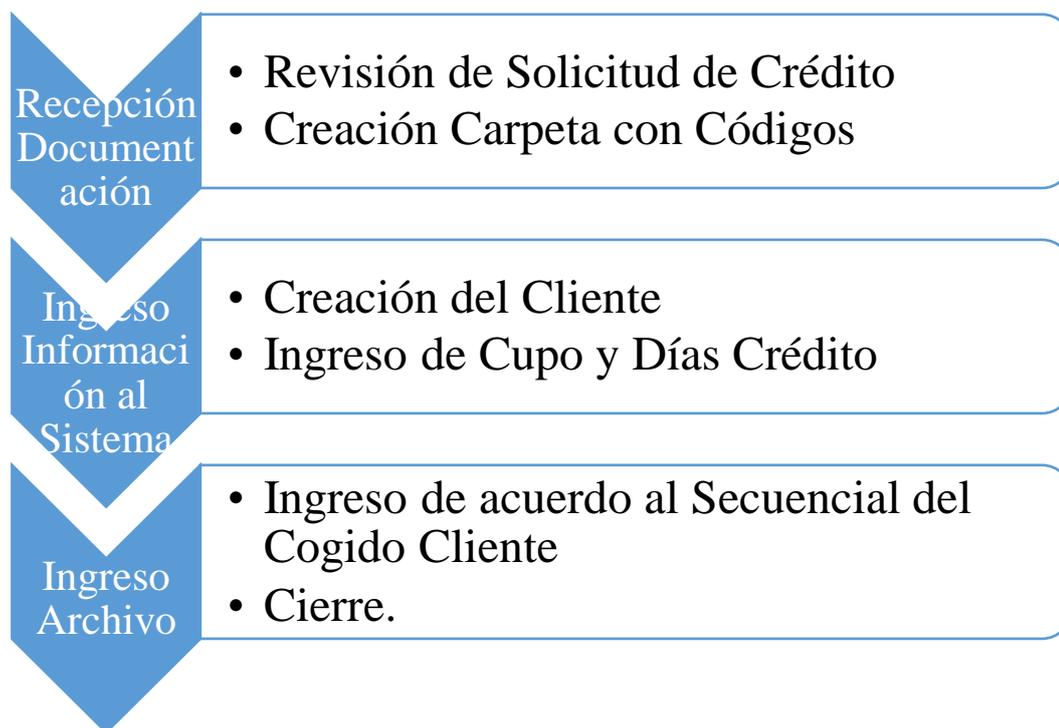
Una vez concluido el proceso de recepción, validación de la documentación la Gerencia, deberá evaluar el riesgo y aprobar el crédito o negar.

Control en Cupos y días de Plazo

Como medida de prevención solo el oficial de crédito podrá asignar el cupo de crédito de los clientes así como los plazos y formas de pagos, con previa autorización de la gerencia para dicho proceso.

Proceso de documentación de Clientes

Todas las carpetas que ingresen a la empresa deberán pasar por el registro y creación de la documentación necesaria para la apertura de los créditos así como los días, sin este proceso no se podrá realizar la apertura.



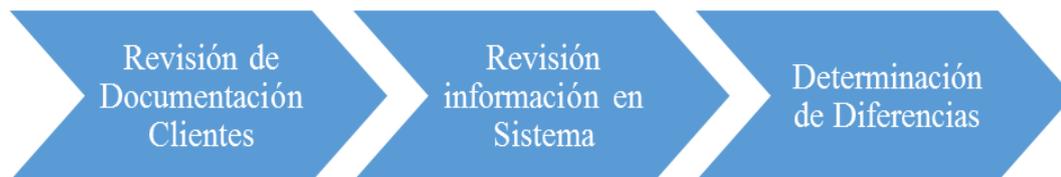
Figuras 40
Proceso de ingreso de documentación

Auditoría de documentación Clientes

La auditoría de la documentación de clientes estará a cargo de quien decida la gerencia para este objetivo con de disminuir a los clientes fantasmas o clientes que no han seguido el proceso de control para el otorgamiento de crédito de acuerdo a las políticas de crédito, para ellos se deberá establecer una periodos no menor a tres meses de todos los clientes y a su vez actualización de datos de dichos clientes.

Conciliación de documentación

En el proceso de revisión y control de documentación de la empresa sobre la apertura a través de las solicitudes de créditos comparada con los registros secuenciales de los clientes que se encuentren vigentes o pasivos.



Figuras 41
Proceso de Conciliación Documentos

Procesos de revisión física.- En el proceso de revisión se deberá constar documentación necesaria como:

Solicitud de Crédito Firmada por el Cliente y Gerente

Cedula de Identidad y Certificado de votación del titular o representante legal

RUC

Referencias Comerciales

Referencias Bancarias

Referencias Personal o de recomendaciones

Garantías

Procesos de revisión sistema

En el proceso de revisión de sistema se verificara el secuencial con las carpetas de los registro de archivos el mismo que deberá ser presentado a gerencia en caso de existir irregularidades o no.

Conciliación

Consiste en determinar las inconsistencias de la documentación de los clientes creados y que en vigencia se encuentren con créditos así mismo los clientes que se encuentren inactivos.

Cronograma de control de revisión de documentos

Como política de control la empresa deberá realizar revisiones de la documentación de los clientes recién creados al momento de otorgar los créditos en cuanto a días y cupos estos se realizaran al momento de su ingreso, y en bimensualmente se realizara la revisión de la documentación.

De la Gestión del Cobro

La gestión de cobranza estará a cargo del oficial de crédito y cobranzas, ya que debe asegurar la prevención de las diferentes eventualidades que se puedan presentar cuando dichos clientes incurran en morosidad.

Se implementará un análisis y revisión periódica de la cartera por lo que posteriormente el oficial de crédito deberá emitir un informe a gerencia sobre las novedades en caso de que algún cliente o clientes presenten irregularidades en sus pagos como es el no cumplir con las deudas que tengan vigentes con la empresa.

Dentro del proceso de gestión de Cobro

El oficial de crédito presentara de forma semanal un informe a gerencia general para que a su vez pueda revisar la cartera con los diferentes tipos de rango que se han considerados críticos luego del levantamiento de información.

Actividades de Gestión de Cobro

A continuación detalla de forma gráfica el proceso para gestiones de cobros básicas dentro del proceso de gestión de cobranzas



Figuras 42
Actividades de gestión cobro

Mensajes vía correo electrónico.- un día después del vencimiento del crédito.- Consiste básicamente en que mediante en proceso, se podrá hacer uso de la herramienta tecnológica que el oficial de crédito y cobranzas deberá revisar de forma rutinaria la información que genere el sistema para el posterior envío de la comunicación al cliente mediante los medios de contacto que haya registrado en la solicitud de crédito para que a su vez sea enviada la notificación vía correo electrónico. Desde luego haciendo uso de la información de las encuestas donde se mencionó que casi el 80% de los encuestados posee un correo electrónico.

Llamada telefónica.- Como establecimiento de la gestión del cobro por parte del oficial de crédito y cobranzas en vista de que no se actualice la confirmación del pago vía correo electrónico se procederá a realizar el contacto vía telefónica hasta lograr contactar al cliente y a su vez realizar la verificación de que se haya realizado la cancelación de la deuda conforme a la forma de pago que haya indicado el cliente en la solicitud de crédito implementada dentro del proceso de control y mejora de las políticas de créditos y procedimientos de cobranzas.

Visita de Campo.- En caso de que no se pueda contactar a los clientes dentro de los primeros quince días de morosidad el oficial de crédito y cobranzas deberá realizar la visita al establecimiento y realizar el levantamiento de la información del porque dicho cliente ha incurrido en morosidad y notificar a la gerencia general para que pueda tomar una decisión efectiva y oportuna para el acuerdo de pago en caso de incurrir o cerrar el crédito asignado de forma temporal.

Asignación evaluación de días de morosidad de los clientes

Con el rango y clasificación de las cuentas por cobrar el oficial de crédito deberá realizar la gestión de los días de mayor morosidad hasta los que tenga menor en los casos que son críticos se evaluara mediante la propuesta de cada caso y cada situación en que haya incurrido en morosidad cada uno de los clientes.

0-30 días de mora

31-60 días de mora

61-90 días de mora

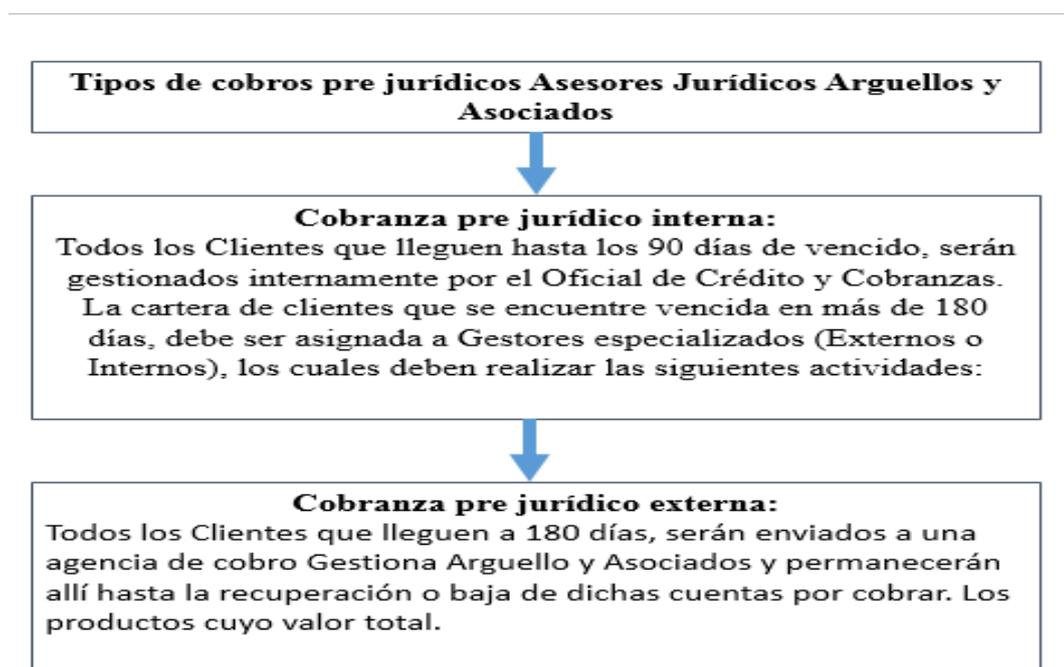
Más de 91 días de mora

De los convenios o reestructuración de los cobros

Esta herramienta será utilizada cuando el cliente no pueda cancelar los créditos dentro de los plazos de negociación dejando como constancia su responsabilidad de la deuda a su vez se compromete a realizar los pagos de acuerdo a la nueva tabla de amortización de la empresa determine para tal efecto, dentro de los anexos se detalla el formato a utilizar en estos caso que incurra el cliente en morosidad.

De los Procesos Judiciales

En caso de no llegar a un acuerdo utilizando los métodos anteriores con las obligaciones con la empresa, actualmente se ha realizado la respectiva consulta con los asesores jurídicos Arguello & Asociados, quienes serán los responsables en caso de no llegar acuerdos de pagos con los clientes que así no quieran cumplir con sus compromisos de pago por lo que han realizado la propuesta de tomar como referencia los anexos para los diferentes tipos de convenios enmarcados con la legislación ecuatoriana vigente por lo que de alguna forma la empresa respaldaría sus cuentas por cobrar en caso de que se conviertan incobrables luego de que la empresa lo ponga en manos de los asesores jurídicos de la empresa. Quienes se encargaran de realizar las siguientes acciones.



Figuras 43

Tipos de Cobros pre jurídico

Tomado de: Arguello & Asociados

Establecimiento de honorarios sobre acciones judiciales

De acuerdo a los montos de asignados al Estudio Jurídico Arguello y Asociados se establecen los montos y honorarios por recaudación de la cartera considerada crítica e incobrable.

Tabla 56
Honorarios Profesionales Estudio Jurídico

Desde	Hasta	% Honorarios
0	1.000,00	20
1.001,00	2.000,00	15
2.001,00	3.000,00	10
3.001,00	En adelante	7

Fuente: Estudio Jurídico Arguello & Asociados

Los honorarios dependiendo de los montos por clientes los valores a cancelar estarán de acuerdo a la tabla presentada por el Estudio Jurídico.

De las Notificaciones

Como política de empresa se establecerá que de forma mensual sea enviado a los clientes que tengas créditos con la empresa el envío del estado de cuenta a las direcciones de correos registrados, en el caso de que no dispongan de un correo deberá el oficial de crédito contactarse con el cliente y solicitar esta información caso contrario estará sujeto al envío del respectivo estado de cuenta recargando el costo de envío del mismo.

De los Envío de Estado de Cuenta Clientes

Como requisito necesario en la solicitud de crédito todo cliente deberá ingresar su correo electrónico como medio de contacto, a los clientes se le enviara de forma mensual a dichas direcciones sobre la información sobre su situación comercial con la empresa dentro del estado de cuenta detallara a continuación una estructura básica que se tomara como referencia de las instituciones financieras

considerando como una herramienta necesaria de apoyo y control tanto de clientes como para la empresa dentro de sus desarrollo normal de operaciones comerciales.

Formato del Estado de Cuenta del Cliente.

A continuación se muestra el formato para el control de conciliación con clientes sobre el estado de cuenta.

Tabla 57
Formato de Estado de Cuenta

DISTRIBUIDORA KATHSAB S.A.				Estado de Cuenta	
Lugar y fecha de Emision: Guayaquil, 05 Marzo del 2016				Total Deuda	\$ 100.00
Periodo de Corte del 01 al 29 de Febrero del 2016				Total Vencido	\$ -
Nombre del Cliente	Juanito Perez			1-15 días	\$ -
Ruc:	0907912689001			16- 30 días	\$ -
Direccion:	Guasmo Central coop .Union de Bananeros			31- 60 días	\$ -
Telefono:	042867820			61 - 90 días	\$ -
				91 - en adelante	\$ -
<i>DETALLE DE MOVIMIENTOS</i>					
Fecha de Factura	Factura No.	Fecha de Vencimiento	D/C	Monto	Status Deuda
	saldo anterior				\$ 100.00
02/02/2016	1	17/02/2016	ND	\$ 1,000.00	\$ 1,100.00
03/02/2016	Abono		NC	\$ (1,000.00)	\$ 100.00
Nomenclatura: ND: Nota de Debito(consumos y recargos) NC: Nota de Crédito(Pagos o abonos)					

Descripción de datos del estado de cuenta clientes

Datos del Cliente: Sirve básicamente para la identificación del cliente con sus datos en el estado de cuenta conocerá que dicho estado de cuenta y movimientos le pertenecen.

Total Deuda: Es el saldo vigente a la fecha de corte que el cliente adeuda con la empresa.

Días vencidos: En este campo el sistema registrara de forma automática la categorización dependiendo si el cliente cuenta con días de mora en caso de que no los tenga el sistema no emitirá dichos parámetros.

Detalle de Movimientos**Fecha de factura**

Detallara en el momento que el sistema emita el respectivo comprobante autorizado por el SRI,

En este campo también se detallara la fecha en caso de que existan recargos por envíos de estados de cuenta así como los abonos o pagos que el cliente realice dentro del periodo que realizo el pago o abono de la deuda pendiente.

Factura

Dependiendo del número secuencial que tenga la factura se detallara para efectos de control y monitoreo de parte y parte.

D/C:

Especificaran los Notas de débito o consumos que el cliente realice dentro del rango del estado de cuenta o mes que se origine, la Notas de créditos se registraran las devoluciones, o generen comprobantes de retención así como los pagos totales o abonos que el cliente realizare.

Monto:

Dependiendo del valor que se ejecute dentro del mes se registrara en el estado de cuenta ya sean por facturas, comprobantes de retenciones, devoluciones, recargos, pagos o abonos, etc.

Status o saldo:

Detallaran en caso de que existan saldos pendientes por el cliente ya sean estos a favor o en contra.

Nomenclatura:

Son especificaciones e incluso cuando existan modificaciones de mejora dentro del estado de cuenta se detallaran con la finalidad de que el cliente conozca sobre los cambios realizados en dicha información.

Observaciones:

Indicaran mensajes o promociones que la empresa tenga dentro del mes, así como la dirección y teléfonos de la empresa en caso de que existan duda o inquietudes por parte del cliente se pueda comunicar directamente notificando las novedades, esto permitirá la retroalimentación y el aumento del nivel de confianza con los clientes.

Plazo de entrega de estados de Cuenta

El oficial de créditos y cobranzas realizara él envío de dicha información a los correos electrónicos debidamente registrados y que los clientes hayan autorizados para tal efecto, dentro de los primeros CINCO días del mes siguiente al haber realizado las transacciones por parte de los clientes, esta herramienta permitirá llevar un mejor control tanto para clientes como para la propia empresa ya que se estará trabajando de forma mensual y continua.

El estado de Cuenta como herramienta de Control

El estado de cuenta será utilizado como una herramienta de control tanto para la empresa como para los clientes ya que por lo menos con un periodo mensual o cada 30 días se podrá conocer de forma detallada cada uno de los movimientos que haya tenido dentro de la empresa a su vez como parte de mejora dentro de los problemas de jineteo de fondos así como medida de prevención de fraudes, por lo cual se buscara transparentar toda transacción.

Propuesta de indicador de cobranza para la empresa

A continuación se detalla la siguiente tabla para medir la efectividad del departamento de cobranzas, por cada mes que se vaya facturando se ira midiendo la efectividad de la cobranza al mes que le corresponda.

Tabla 58
Indicador de Efectividad de Cobranza

Periodo	Facturación a Crédito	Cobrado	% de Efectividad de Cobranza	Pérdidas o pendiente de cobro
Enero	10.000,00	9.000,00	90%	1.000,00
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
Anual				

Fuente: Presupuesto de la empresa

De acuerdo a la tabla la empresa espera que los indicadores no pasen del límite de tolerancia que determine la empresa con el objetivo de controlar la gestión de la cobranza es decir.

La importancia de controlar la cartera interna de la empresa asume un rol destacado debido a que no se incurría a otros recursos o gastos que puedan afectar la recuperación de dichos valores como son la de estudios jurídicos u otros canales de recaudación.

Procedimientos para gestión en función al porcentaje de efectividad de cartera.

Tabla 59
Tabla de Acciones de Cobro

% de Efectividad	Acciones	Recomendaciones
10%	Verificar diferencias	Se deberá presentar un informe de dichos clientes y gestionar el cobro
20%	Visita de Clientes	Notificar y negociar con el cliente
30%	Retiro de mercaderías	Si no puede cancelar se procederá con el retiro de la mercancía
40%	Ejecutar garantías	El caso de existir garantías serán ejecutadas
Mayor a 50%	Envió al estudio Jurídico	Se deberá hacer seguimiento al Estudio sobre la recuperación de los valores

A través del porcentaje de efectividad se puede medir la gestión de los créditos y cobranzas y se deberá realizar seguimiento a dichos valores no recaudados e identificar quiénes son los clientes si son permanentes, es decir que siempre se estén atrasando en los pagos, se podrá analizar el cierre o disminución de la línea de crédito de forma progresiva.

Conclusiones Capítulo IV

Con la propuesta del diseño de políticas de créditos y los procesos de cobranzas la empresa contara con lineamientos esenciales administrativos que contribuirán al mejoramiento del área, a su vez podrá competir en el mercado.

La empresa podrá controlar las autorizaciones de créditos mediante parámetros, que permitirán la calificación de los clientes para el otorgamiento del crédito.

Se plantea actividades de gestión en el proceso de cobro a su vez permitirá dar las facilidades al departamento para que puedan gestionar la recaudación de las ventas a crédito.

Se proponen mecanismos de control que la empresa deberá evaluar y las diferentes situaciones que se podrán presentar en el proceso operativo.

Conclusiones

Mediante el estudio del primer capítulo de investigación teórica se pudo conocer las diversidades de pensamientos e investigaciones sobre políticas de créditos y procedimientos de cobranzas. En el segundo capítulo se encontró información referente a casos similares de la empresa lo cual permite tener una visión de las demás empresas así como la situación actual que contribuyeron al desarrollo de la propuesta.

Kathsab deberá revisar y analizar el diseño de las políticas de créditos y procedimiento de cobranzas de la empresa comercial, con el objetivo de fortalecer la institucionalidad de la misma, deberá aprovechar las ventajas competitivas tanto internas como externas. Mediante la utilización efectiva de sus recursos y frente a un mercado en donde se está compitiendo.

A través de la aplicación de las encuestas se pudo analizar los diferentes tipos de comportamientos de los clientes mostrando los parámetros que la empresa puede adoptar en el proceso el diseño de implementación de políticas de créditos y parámetros dentro de los procesos de gestión efectiva de cobranzas en el sector comercial donde se encuentra actualmente la empresa.

Con los resultados obtenidos se presenta la propuesta con políticas y procedimientos claros

1. Propuesta de las Políticas de Crédito y el proceso de análisis de créditos.
2. Propuesta de los procedimientos para calificación de Crédito
3. Procedimientos de cobros mediante la realización de varias gestiones dependiendo el caso
4. Posibilita el incremento de sus ingresos por ventas a través de ventas a crédito

5. Control a través de indicadores Financieros de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar
6. Control de documentación de clientes y auditoria y seguimiento de comportamiento de ventas.

Recomendaciones

Los procesos de análisis para el otorgamiento de crédito deberán capacitarse a la persona encargada para que pueda cumplir con el objetivo de la propuesta de las políticas y de los procesos de cobros.

La gerencia deberá hacer un seguimiento sobre la evolución de las ventas y controlar la cobranza a través de las diferentes propuestas.

Deberá ser analizada las políticas diseñadas para el mejoramiento financiero

Se recomienda hacer conciliaciones relacionadas a las cuentas por cobrar, inventarios, inclusión de los clientes y la realización de los análisis financieros como son a través de los ratios financieros.

Referencias Bibliografía

Dirección Nacional de Registros de Datos Públicos. (06 de 04 de 2016). *Dirección Nacional de Registros de Datos Públicos*. Obtenido de Dirección Nacional de Registros de Datos Públicos:

<http://www.datospublicos.gob.ec/2013/04/05/objetivos/>

Bernandi, B. (2010). *Crisis cambiarias en países emergentes*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Besley, S., & Brigham, E. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.

Bonifaz, J., & Verdesoto, R. (16 de 04 de 2016). *docplayer*. Obtenido de docplayer: <http://docplayer.es/8625004-Universidad-catolica-de-santiago-de-guayaquil.html>

Branchfield, P. (05 de 02 de 2016). <https://books.google.com.ec/books>. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books>:
https://books.google.com.ec/books?id=TRF0kJL8PUEC&pg=PA159&lpg=PA159&dq=Las+t%C3%A1cticas+para+escaquearse+de+los+morosos&source=bl&ots=sNt6KmLCZ-&sig=5CqOoZLLkZaDdDBxly-9IVu-Uyw&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi5tMry1-HKAhWFqh4KHRPwC_cQ6AEIIDAB#v=onepage&q=Las%20

Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión de la acción* (Segunda ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 14 de 04 de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=8_PwIoGOa6QC&pg=PA86&dq=fuerzas+de+porter&hl=es-

419&sa=X&ved=0ahUKEwiV6f7miI_MAhVMHx4KHbgPD_AQ6AEISj
AJ#v=onepage&q=fuerzas%20de%20porter&f=false

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.).

México: Pearson Educación. Recuperado el 15 de 06 de 2016

Derecho Ecuador. (18 de 11 de 2016). <http://www.derechoecuador.com/inicio>.

Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/inicio>:

<http://www.derechoecuador.com/images/Documentos/CODIGO%>

DIARIO EXPRESO. (2015 de 10 de 12). La morosidad del crédito de consumo
sube en agosto, pero está cubierta en un 116 %. Guayaquil, Guayas,
Ecuador.

Diaz de Santos. (1994). *El plan de Negocios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Recuperado el 14 de 04 de 2016, de

<https://books.google.com.ec/books?id=9GnvdQknUeIC&pg=PA157&dq=analisis+foda&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwjAkIGLIY_MAhWjr4MKHTCMC08Q6AEIG
jAA#v=onepage&q=analisis%20foda&f=false

Dirección Nacional de Registros de Datos Públicos. (18 de 11 de 2016).

<http://www.datospublicos.gob.ec/>. Obtenido de

<http://www.datospublicos.gob.ec/funciones/>

Ediciones Legales. (28 de 09 de 2016). *Ediciones Legales*. Obtenido de Ediciones
Legales:

<http://www.etapa.net.ec/Portals/0/Ley%20de%20Transparencia/Ley%20Org%20C3%A1nica%20de%20Defensa%20del%20Consumidor.pdf?ver=2014-08-04-093951-657>

Ehrhardt, M., & Brigman, E. (2006). *Finanzas Corporativas* (SEGUNDA ed.).

México: CENGAGE LEARNING. Recuperado el 23 de 06 de 2015

Emery, D., & Finnerty, J. (2000). *Administración Financiera Corporativa*.

México: Pearson Educación.

Escoto, R. (2007). *Banca Comercial* (Primera ed.). San José, Costa Rica: Editorial

Universidad a Distancia San José . Recuperado el 20 de 04 de 2016, de

[https://books.google.com.ec/books?id=oDIBV4vO54IC&pg=PA80&dq=proceso+de+análisis+de+crédito&hl=es-](https://books.google.com.ec/books?id=oDIBV4vO54IC&pg=PA80&dq=proceso+de+análisis+de+crédito&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiiwee1t5zMAhWErB4KHQ0DCqwQ6AEIjA)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwiiwee1t5zMAhWErB4KHQ0DCqwQ6AEIjA](https://books.google.com.ec/books?id=oDIBV4vO54IC&pg=PA80&dq=proceso+de+análisis+de+crédito&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiiwee1t5zMAhWErB4KHQ0DCqwQ6AEIjA)

[B#v=onepage&q=proceso%20de%20análisis%20de%20crédito&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=oDIBV4vO54IC&pg=PA80&dq=proceso+de+análisis+de+crédito&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiiwee1t5zMAhWErB4KHQ0DCqwQ6AEIjA)

Española, R. A. (06 de 04 de 2016). *Diccionario Real Academia Española*.

Obtenido de Diccionario Real Academia Española:

<http://dle.rae.es/?id=9XtxavO>

Fondo Monetario Internacional. (1993). *Manual de Balanza de Pagos*.

Washington: Internacional Monetary Fund.

Fondo Monetario Internacional. (19 de 04 de 2016). *Manual de Balanza de Pagos*.

(Quinta). Washington, DC, Estados Unidos. Recuperado el 19 de 04 de 2016, de

[https://books.google.com.ec/books?id=IAvU_j0hxdYC&pg=PA99&dq=créditos+comerciales&hl=es-](https://books.google.com.ec/books?id=IAvU_j0hxdYC&pg=PA99&dq=créditos+comerciales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjap9W1q5zMAhWFlx4KHUIVAi0Q6AEILz)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwjap9W1q5zMAhWFlx4KHUIVAi0Q6AEILz](https://books.google.com.ec/books?id=IAvU_j0hxdYC&pg=PA99&dq=créditos+comerciales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjap9W1q5zMAhWFlx4KHUIVAi0Q6AEILz)

[AC#v=onepage&q=créditos%20comerciales&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=IAvU_j0hxdYC&pg=PA99&dq=créditos+comerciales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjap9W1q5zMAhWFlx4KHUIVAi0Q6AEILz)

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson

Educación. Recuperado el 23 de 02 de 2016

- García, G. (2005). *Investigación Comercial* (Segunda ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 25 de 06 de 2015
- Giner, F., & Gil, M. (2010). *Como crear y hacer funcionar a una empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Ánisis de Encuestas*. Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 26 de 06 de 2015
- Grandes Pymes. (15 de 06 de 2016). *Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/11/30/problemas-de-cobranza-limitan-el-crecimiento-de-la-mipyme/>
- Guzmán, C. (26 de 06 de 2015). *Ratios Financieros y matematicas de la mercadonecnia*. Obtenido de Ratios Financieros y matematicas de la mercadonecnia: https://books.google.com.ec/books?id=AQKhZhpOe_oC&pg=PA19&dq=ratio+de+cobranza&hl=es&sa=X&ei=5a2NVcGnJona-QGc36uYDA&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=ratio%20de%20cobranza&f=false
- Horgren, C. (2012). *Contabilidad Financiera* (Septima ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 26 de 09 de 2016
- Ibarra, N. (2004). *El buen uso del dinero* (Primera ed.). México, México: EDITORIAL LIMUSA.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas* (Segunda Edision ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo. Recuperado el 26 de 06 de 2015
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

- Kreimer, N. (2010). *Como se un emprendedor exitoso*. Buenos Aires: EDITORA CULTURAL INTERNACIONAL.
- legal, L. C. (15 de 07 de 2015). *LMG COBRANZA Servicios de Cobranza y legal*.
Obtenido de LMG COBRANZA Servicios de Cobranza y legal:
<http://www.lmgcobranzas.com/ec/es/mediaci%C3%B3n.html>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración de Plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 26 de 06 de 2015
- Matute, F. (2011). *ESTADÍSTICA APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN GERENCIAL*. Guayaquil: Matute.
- Merton, R. (2015). *Finanzas*. México: Pearson educación.
- Molina Aznar, V. (10 de 09 de 2015). *Contabilidad para no contadores*. México, México, México.
- netquest. (s.f.). Obtenido de Calcula el tamaño de muestra:
<http://www.netquest.com/>
- netquest. (s.f.). Obtenido de Calcula el tamaño de muestra:
<http://www.netquest.com/es/panel/calidad-iso26362.html>
- Olsina, X. (2009). *Gestión de Tesorería*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado el 10 de 09 de 2015
- Porter, H. (2006). *Administración*. México, México: Pearson Educación.
- Registro Nacional de Datos Públicos. (15 de 07 de 2015). *Registro Nacional de Datos Publicos*. Obtenido de Registro Nacional de Datos Publicos:
<http://www.datospublicos.gob.ec/funciones/>
- Ronquillo, J. (2006). *Administración Basica de Empresa Familiar*. Recuperado el 06 de 04 de 2016, de

<https://books.google.com.ec/books?id=amrJDUIh4tAC&pg=PA39&lpg=PA39&dq=En+los+%C3%BAltimos+a%C3%B1os+las+organizaciones+han+tenido+grandes+presiones+debido+a+la+creciente+competencia+derivada+de+la+globalizaci%C3%B3n+han+tenido+grandes+presiones+debido+a+l>

Sachez, G. (2012). *Como programar en C/C++*. México: Pearson Educacion.

Sagrario, S. (2011). *Las entrevistas en investigacion cualitativa*. Madrid:

Ediciones Morata. Recuperado el 26 de 06 de 2015, de

<https://books.google.com.ec/books?id=xZtyAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=entrevistas&hl=es&sa=X&ei=1qiNVeaBJoKG-QG8voGYCQ&ved=0CDoQ6AEwBjgK#v=onepage&q=entrevistas&f=false>

Secretaria de Planificación y Desarrollo. (2015). *Buen Vivir*. Quito: Norma.

Superintendencia Control y Poder de Mercado. (18 de 11 de 2016).

<http://www.scpm.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/>:

<http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%BA>

Superintendencia de Control y Poder de Mercado. (16 de 09 de 2016).

<http://www.scpm.gob.ec>. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec>:

<http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-de-Comercio.pdf>

Van horne, J., & Wachowicz, j. (2002). *Fundamentos de Administración*

Financiera (Primera ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 22 de 05 de 2015

Apéndices

A. Solicitud de Crédito de Clientes

SOLICITUD DE CREDITO			
Ciudad		Fecha	
Datos del Solicitante			
Razón Social			
Nombre Comercial			
RUC/C.C			
Dirección			
Referencia del negocio			
Establecimiento: Propio	Alquilado	Otros	(Especifique)
Número de Catastro :			
Tiempo en el negocio: Años:	Meses:	Días :	
Teléfonos:		Celular	
Email:			
Nombres representante Legal:			
Cupo Solicitado:			
Tipo de Negocio:			
Bazar	Farmacia	Tienda	Papereria Oficina
Referencias Comerciales			
Razón Social 1:			
Ruc:		Teléfono	
Cupo Asignado		Plazo de Crédito	
Forma de Pago: Efectivo	Cheque	Transferencia	Otros
Observaciones:			
Razón Social 2:			
Ruc:		Teléfono	
Cupo Asignado		Plazo de Crédito	
Forma de Pago: Efectivo	Cheque	Transferencia	Otros
Observaciones:			
Razón Social 3:			
Ruc:		Teléfono	
Cupo Asignado		Plazo de Crédito	
Forma de Pago: Efectivo	Cheque	Transferencia	Otros
Observaciones:			
Referencias Bancarias			
Banco 1:		Cta Ahorros ()	Cta Corriente ()
Número de Cuenta		Antigüedad cta	Años meses días
Banco 2:		Cta Ahorros ()	Cta Corriente ()
Número de Cuenta		Antigüedad cta	Años meses días
Tarjetas de Crédito			
Banco		Número	Cupo Disponible:
Banco		Número	Cupo Disponible:
Referencias Familiares			
Nombres:	Parentesco:	Teléfonos	
Nombres:	Parentesco:	Teléfonos	
Nombres:	Parentesco:	Teléfonos	
Bienes Raices			
CASA		DEPARTAMENTO	
FINCA		CODIGO CATASTRAL	
Registro del Cliente y/o solicitud del Cliente:			
En mi calidad de Titular y/o Representante Legal en los datos de la solicitud Mencionado Autorizo a KATHSAB S.A., efectuar la consulta de mi historial crediticio, ademas de suministrar procesar y brindar información comercial a las entes reguladores para este fin, Tambien para realizar las gestiones de cobranzas de la empresa por los productos contraídos y gastos que generen por las gestión de cobranza en caso de morosidad de acuerdo a las leyes vigentes en la constitución de la Republica del Ecuador.			
Anexos:			
___ Escritura de Constitución de la Empresa			
___ Copia de RUC de la empresa			
___ Cédula y Certificado de Votación del Titular o Representante Legal			
___ 101 de Impuesto a la Renta últimos tres años			
___ 104 Declaraciones de Iva últimos tres meses			
Referencias por Escrito			
___ Referencias Comerciales			
___ Referencias Bancarias			
___ Referencias Personales			
Firma del Representante Legal ó Propietario			

B. CONVENIO DE CRÉDITO

Comparecen a la celebración del presente instrumento, por una parte el Señor REPRESENTANTE LEGAL DE LA COMPAÑIA ACREEDORA, por los derechos que representa de la COMPAÑIA ACREEDORA, a quien en adelante se le denominará "LA COMPAÑIA", y por otra parte, NOMBRE DEL DEUDOR PRINCIPAL el señor NOMBRE DEL GARANTE como GARANTE SOLIDARIO a quienes se les denominará "EL CLIENTE", quienes convienen en celebrar este convenio de Crédito, contenido en las siguientes condiciones, cláusulas y estipulaciones:

PRIMERA: En virtud de la solicitud presentada por EL CLIENTE y una vez verificada la información personal y crediticia consignada en dicha solicitud, LA COMPAÑIA le otorga un crédito al CLIENTE, para tal efecto " EL CLIENTE " firma un pagaré a la orden de LA COMPAÑIA, todo esto dentro del cupo límite de crédito previamente autorizado

SEGUNDA: EL CLIENTE acepta expresa e incondicionalmente que tanto los importes de los pagarés suscritos a la orden de LA COMPAÑIA, facturas entregadas por bienes o servicios recibidos, convenios de pago firmados posteriormente, refinanciamientos, así como los débitos que se realicen a su cuenta por concepto de gastos adicionales derivados del manejo de la utilización del crédito, se deberá pagar a LA COMPAÑIA, dentro de los plazos estipulados en tales documentos.

TERCERA: " En caso de cambio de domicilio y/o lugar de trabajo, EL CLIENTE está obligado a dar aviso inmediato de tal hecho a la COMPAÑIA, mediante comunicación escrita, en la que señale su nueva o nuevas direcciones, en caso de no hacerlo, se entenderá que toda comunicación enviada al domicilio determinado en la solicitud de Crédito es entregada. Los reclamos, observaciones y/o la inconformidad que tuviere EL CLIENTE, respecto a algún valor cobrado por LA COMPAÑIA los formulará por escrito, dentro de los quince días siguientes a la fecha de que haya realizado dicha transacción que impugne. Si dicho plazo transcurre sin que se haya formulado ningún reclamo, se entenderá que EL CLIENTE se halla conforme con los saldos indicados por LA COMPAÑIA y que acepta todo su contenido.

CUARTA: EL CLIENTE, se obliga incondicionalmente a pagar el Valor de las cuotas respectivas constantes en los pagarés o facturas suscritos por EL CLIENTE, convenios de pagos, más los cargos por generados por el uso del crédito, en el plazo y fecha expresamente señalados para el efecto, pago que deberá realizarlo en las oficinas de la COMPAÑIA, no obstante la COMPAÑIA se reserva el derecho de poder realizar los cobros directamente en el domicilio o trabajo DEL CLIENTE y designar a una persona o compañía para realizar estas gestiones LA COMPAÑIA queda Autorizada a cobrar comisiones, honorarios por cobranza, intereses de financiamiento legalmente permitidos y de mora y costas procesales, cargos que son aceptados por EL CLIENTE quien desde ya se obliga a pagarlos incondicionalmente.

QUINTA: Este convenio tiene un plazo indefinido mientras exista una relación Comercial entre COMPAÑIA Y EL CLIENTE contado desde esta fecha. Se deja constancia que LA COMPAÑIA a su arbitrio podrá darlo por terminado en cualquier momento y sin previo aviso.

SEXTA: El uso del crédito otorgado por EL CLIENTE, significa su expreso consentimiento de aceptación de las modificaciones que se introdujeran al convenio. Caso contrario, EL CLIENTE puede dar por finalizada su relación con LA COMPAÑIA, cancelando el total de lo adeudado a LA COMPAÑIA así como los demás rubros estipulados anteriormente.

SEPTIMA: Para los casos en que EL CLIENTE sean de estado civil casados, declaran que el presente convenio lo suscribe debidamente facultado por sus cónyuges, Así como deja autorización para que LA COMPAÑIA, pueda obtener de cualquier fuente de información, incluida la Central de Riesgos y los Buró de información Crediticia, referencias e información personal sobre el comportamiento del Crédito, nuestro o de quienes representamos. Así mismo autoriza a Transferir o entregar información referente a tal comportamiento de Crédito, a autoridades competentes, organismos de control, buró de información crediticia y otras instituciones o personas jurídicas legalmente facultadas, así como para que pueda dar a conocer tal comportamiento crediticio, para fines de evaluación de crédito.

OCTAVA: En caso de. Los comparecientes renuncian fuero y domicilio y se someten a los Jueces Competentes de la ciudad de Guayaquil y al trámite Ejecutivo o Verbal sumario a elección de COMPANIA. Para constancia de lo estipulado firman las partes en Guayaquil xx De xxxxxx Del 2015

p) LA COMPANÍA ACREEDORA.

NOMBRE

NOMBRE DEL GERENTE COMPANÍA ACREEDORA
 COMPANÍA
 CARGO
 RUC

NOMBRE DEL DEUDOR
 C.I XXXXXXXXXXXXXXXX
 DIRECCION

 NOMBRE DEL GARANTE (SI LO TIENE)
 C.I XXXXXXXXXXXXXXXX
 DIRECCION

C. RESTRUCTURACIÓN

GYE.-No. _____

POR USD. \$ 100,00 dólares

Vence el 17 de Enero 2017

Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de LA COMPAÑÍA ACREEDORA, a 30 días vista, en la ciudad de Guayaquil o en el lugar en que se me reconvenga, la cantidad de CIEN 00/100 dólares de los Estados Unidos de América,

En caso de falta de pago del valor convenido dentro del plazo estipulado, se entenderá como vencido el plazo concedido lo cual dará derecho a la parte acreedora a cobrar al deudor el valor pendiente, más el interés de mora permitido acorde con las regulaciones establecidas por el Directorio del Banco Central del Ecuador mas todos los gastos judiciales, extrajudiciales, y honorarios profesionales que ocasione su cobro, siendo prueba suficiente de ellos la simple aseveración del acreedor.

Al fiel cumplimiento de lo estipulado me obligo con todos mis bienes presentes y futuros.

Renuncio domicilio y me someto a los jueces de lo civil que tengan jurisdicción en la ciudad de Guayaquil y al trámite ejecutivo conforme a la ley.

Renuncio a toda ley o excepción que pudiere favorecerme en juicio o fuera de él. Renuncio también al derecho de interponer los recursos de apelación y el de hecho, de las providencias que se expidieren en el juicio o juicios a que se dieran lugar.

Expresamente acepto que el acreedor transfiera en cualquier momento los derechos que emanan del presente documento, sin que sea necesario que se me haga notificación alguna.

Excuso de presentación para el pago, así como de los avisos por falta de este hecho. Sin protesto.
Guayaquil, Mes 17 del 2007

(Firma) _____

Nombre y Apellidos: CLIENTE TITULAR

(C.I.)

Dirección:

(Firma) _____

Nombre y Apellidos: ESPOSA DEL TITULAR

(C.I.)

Dirección:

VISTO BUENO: En esta fecha doy mi visto bueno al Pagaré que antecede.

Guayaquil, MAYO 17 del 2016

(Firma) _____

Nombre y Apellidos: CLIENTE TITULAR

(C.I.~)

Dirección:

Guayaquil

(Firma) _____

Nombre y Apellidos: ESPOSA DEL TITULAR

(C.I.~)

Dirección:

Guayaquil

En los mismos términos y condiciones, me constituyo en fiador solidario de Nombre del Cliente Titular Por todas las obligaciones que ha contraído en este Pagaré a la Orden, cuyo pago garantizo. Renuncio expresamente a los beneficios de orden y exclusión. Excuso la presentación para el pago. Sin protesto.

Guayaquil, MAYO 17 DEL 2016

(Firma) _____

(Nombres y Apellidos) GARANTE _____

(C.I.~) _____

Dirección:

(Firma) _____

(Nombres y Apellidos) GARANTE CONYUGUE _____

(C.I.~) _____

Dirección:

D. CANCELACIONES TOTALES



Debo(emos) y pagaré(mos) solidaria e incondicionalmente a la orden de "SU EMPRESA" S.A. a ___ meses vista, en la ciudad de _____ o en lugar en donde se me(nos) reconvenga, la cantidad de US\$ _____ (_____ Dólares de los Estados Unidos de América), más la tasa máxima de interés activa anual vigente impuesta por el Banco Central del Ecuador o la Institución Reguladora legalmente facultada, que corre desde la fecha de suscripción hasta la fecha de vencimiento, sumas de dinero que pagaré(mos) mediante ___ cuotas iguales y sucesivas de US\$ _____ (_____ Dólares de los Estados Unidos de América) cada una, que corresponden al pago de capital e intereses, debiendo pagarse irrevocablemente de acuerdo a la tabla de amortización siguiente:

No. De Cuota	Fecha Pago	Valor
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

En caso de mora en el pago de uno o más de los valores de capital, el acreedor podrá declarar de plazo vencido anticipado todas las obligaciones que estuvieren vigentes, aun cuando no estuvieren vencidas, y proceder al recaudo judicial de todo lo debido, bastando para ello la simple afirmación que el acreedor hiciere respecto de la mora en el escrito de demanda, y sin perjuicio de la obligación que como deudor(es) tengo(emos) de pagar el máximo interés moratorio vigente a la fecha en que se produzca el vencimiento de la respectiva obligación, calculándose sobre los valores de capital o fracciones del mismo que estuvieren vencidos y no pagados.

Me(nos) obligo(amos) además a cubrir todos los impuestos, tasas, gastos judiciales y extrajudiciales, inclusive honorarios profesionales de abogados del acreedor, que ocasione el cobro de este pagaré, siendo suficiente prueba para establecer tales gastos la mera aseveración del acreedor.

En el evento de ser el deudor una persona jurídica las declaraciones constantes en el presente documento se entienden efectuadas por su representante legal a nombre de ella. En caso de controversia, las partes acuerdan someterse a cualquiera de los jueces de lo civil de la ciudad de Guayaquil o al cantón _____, a elección del acreedor, y a la vía ejecutiva. Sin protesto, eximiendo al acreedor de presentación para el pago y de aviso por falta del mismo.

Guayaquil (o la ciudad que se encuentre), _____

C.C.

C.C.

ACEPTACION Y/O VISTO BUENO.-

Guayaquil, _____

C.C.

C.C.

POR AVAL.-

GARANTIA SOLIDARIA Y AVAL

Me(Nos) constitu(yo/imos) en Fiador(es) Solidario(s), llano(s) pagador(es) del(los) señor(es) _____ de todas las obligaciones contraídas en este documento por el(los) deudor(es), a la orden de SU EMPRESA S.A. para cuyo efecto estipul (o/amos) expresamente mi(nuestra) fianza solidaria a la orden de SU EMPRESA S.A., comprometiendo(me/nos) con todos mis(nuestros) bienes presentes y futuros, propios y gananciales; así como renuncio(amos) a los beneficios de orden, excusión, división y otros que pudieran favorecerme(nos). Esta

fianza solidaria subsistirá por todo el tiempo que duren las referidas obligaciones a cargo de de el(los) deudor(es) principal(es) sin cuando se venciere el plazo estipulado en las obligaciones a que accede esta fianza solidaria. Sin protesto, Exímase de presentación para el pago y de avisos por falta del mismo.

Guayaquil, _____

C.C.

P.L.D.Q.R.

C.C.

P.L.D.Q.R.

ACEPTACION Y/O VISTO BUENO.-

Guayaquil, _____

C.C.

C.C.

Páguese a la orden de "SU EMPRESA S.A." ____, por valor recibido, con nuestra responsabilidad.

Guayaquil, _____

POR SU EMPRESA S.A.

E. CARTA DE RESPONSABILIDAD

Guayaquil, a los xx días del mes de XXXXXXXXX del 20XX.

Por medio de la presente Yo, **NOMBRE Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL CREDITO**, con RUC: XXXXXXXXXXXXX declaro mediante esta carta que:

Autorizo a la recepción de mercaderías a:

Autorizo a la realización de pedidos a:

Asumiendo los riesgos y responsabilidades de las personas mencionadas y por mis propios derechos cubriré los valores que sean necesarios en caso de cualquier eventualidad que se produzca con la empresa. Responderé con mis propios bienes hasta solucionar la reparación. Y me someto a los a los jueces y tribunales del caso en la jurisdicción que se ha suscitado el hecho.

Atentamente,

Sr. **NOMBRE Y APELLIDOS DEL CLIENTE**

RUC.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Plúas Calderón, Andrés Rogelio, con C.C: # 0922758693 autor(a) del trabajo de titulación: Proyecto de Investigación “Diseño de un modelo de políticas de calificación de Créditos y procedimientos efectivos de cobranzas para comercializadora y disminución de riesgos” previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 08 de marzo de 2017

f. _____
Nombre: Plúas Calderón, Andrés Rogelio
C.C: 0922758693



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Proyecto de Investigación "Diseño de un modelo de políticas de calificación de Créditos y procedimientos efectivos de cobranzas para comercializadora y disminución de riesgos"	
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Plúas Calderón, Andrés Rogelio	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vera Salas, Laura Guadalupe; Gutiérrez Candela, Glenda Mariana.	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas	
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	No. DE PÁGINAS:	177
ÁREAS TEMÁTICAS:		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Políticas crediticias, créditos, riesgos, cobranzas, proceso de cobros, liquidez, proveedores, clientes.	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):		
<p>KATHSAB S.A. es una empresa que se dedica al comercio, ha presentado problemas en la colocación de créditos y carencia de procesos de cobros. En el desarrollo del proyecto de investigación se tiene como objetivo principal es diseñar políticas de calificación de créditos a clientes para disminuir los riesgos en la gestión de cobranzas, se realizó el estudio con proveedores y clientes como muestra de la población y se utilizó métodos de investigación, herramientas tales como entrevistas y encuestas para obtener información referentes para la propuesta y solución a la problemática, como resultado se establecerán las políticas de otorgamientos de créditos mediante estudios y parámetros de calidad y los procesos necesarios que garanticen la buena gestión para la empresa y así lograr la disminución de los riesgos y poder garantizar el recaudo de los valores pendientes por parte de los clientes. La información obtenida fue a 9 proveedores e información de 53 clientes fijos de la empresa.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2878782 / 0993770845	E-mail: Andres_pluasc@hotmail.com



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza
	Teléfono: +593-4-2206950
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	