



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CRÉDITO PARA MINIMIZAR EL RIESGO CREDITICIO DE LA EMPRESA MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA., EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, PERÍODO 2016-2017.

AUTORA:

MISHELL ALEJANDRA PIEDRA ORDOÑEZ

RIOBAMBA –ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Mishell Alejandra Piedra Ordoñez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. William Patricio Cevallos Silva
DIRECTOR

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mishell Alejandra Piedra Ordoñez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 02 de febrero del 2018

Mishell Alejandra Piedra Ordoñez
C.C:230025925-2

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por sus sabios consejos y su apoyo incondicional, por ser el pilar fundamental de mi vida y mantener la confianza y fe en mí, aun cuando me quebrantaba ante las dificultades, proyectándome siempre perseverancia y fortaleza en los momentos difíciles.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momento.

Mishell Alejandra Piedra Ordoñez

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo de Titulación, me es grato manifestar mi más profundo agradecimiento:

A Dios por darme los medios suficientes que han permitido dar el esfuerzo diario inmenso en mi vida, al apoyo y amor incondicional de mis padres y conjuntamente con mi familia quienes me incentivaron a la superación y me inculcaron normas y éticas que han sido de mucha utilidad en todos los momentos de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas y al sólido compromiso de los Docentes y quienes forman parte de la Escuela, que se esfuerzan cada día por la formación de una nueva generación de profesionales.

Mishell Alejandra Piedra Ordoñez

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de figuras.....	xiii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.2.1 Crédito.....	6
2.2.2 Cobranza.....	10
2.2.3 Riesgo e incertidumbre.....	15
2.2.4 Riesgo Crediticio.....	15
2.2.5 La 5 ces del crédito.....	22
2.3 IDEA A DEFENDER.....	23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	24

3.1	INVESTIGACIÓN.....	24
3.1.1	Modalidad De La Investigación	24
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	25
3.2.1	Investigación Descriptiva.....	25
3.2.2	Investigación Documental.....	26
3.2.3	Investigación explicativa.....	26
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	26
3.3.1	Métodos de investigación.....	26
3.3.2	Técnicas e instrumentos de investigación	27
3.4	POBLACIÓN.....	29
3.5	RESULTADOS.....	29
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	40
	CAPÍTULO IV MARCO PROPOSITIVO.....	41
4.1	TÍTULO.....	41
4.2	INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA.....	41
4.2.1	Estructura Organizacional	41
4.2.2	Junta Directiva.....	42
4.2.3	Comité de crédito.....	42
4.2.4	Ubicación	42
4.2.5	Misión	43
4.2.6	Visión.....	43
4.2.7	Valores empresariales	43
4.3	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	43
4.3.1	Matriz de evaluación de factores internos.....	43
4.3.2	Matriz de evaluación de factores externos	45
4.3.3	Matriz estratégica FODA	46
4.4	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA.....	47
4.4.1	Análisis Vertical del Balance General del período 2015 y 2016.....	47
4.4.2	Análisis Vertical del Estado de Resultados del periodo 2015 y 2016	50
4.4.3	Análisis Horizontal del Balance General del periodo 2015 y 2016.....	52
4.4.4	Análisis Horizontal del Estado de Resultados del periodo 2015 y 2016	57
4.4.5	Indicadores Financieros	59
4.4.6	Análisis de la cartera de crédito por edades	63

4.5	EVALUACIÓN DEL PROCESO CREDITICIO	70
4.5.1	Proceso Actual De Otorgamiento De Crédito	70
4.5.2	Proceso actual de recaudación de cartera.....	74
4.6	DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CRÉDITO	76
4.6.1	Introducción.....	78
4.6.2	Objetivos	78
4.6.3	Marco Legal	79
4.6.4	Glosario de términos	83
4.6.5	Alcance.....	84
4.6.6	Aprobación, divulgación y actualización.....	84
4.6.7	Políticas Generales.....	85
4.6.8	Políticas de crédito.....	85
4.6.9	Monto y plazo de las operaciones de crédito	89
4.6.10	Cuotas y formas de pago	90
4.6.11	Etapas en la concesión de crédito	90
4.6.12	Condiciones a cumplir en la concesión de créditos	91
4.6.13	Análisis y evaluación de un crédito	91
4.6.14	Niveles de aprobación.....	96
4.6.15	Responsabilidades de los niveles de aprobación	97
4.6.16	Acta de aprobación	99
4.6.17	Excepciones.....	99
4.6.18	Límites	100
4.6.19	Tasas de interés.....	104
4.6.20	Entrega del bien	105
4.6.21	Seguimiento y recuperación	105
	Procedimientos legales o cobros judiciales	106
4.6.22	Tratamiento y custodia de garantías	107
4.6.23	Reestructuraciones	107
4.6.24	Expedientes de crédito	107
4.6.25	Estudio y control de la cartera e informes.....	107
4.7	RESULTADOS DE LA PROPUESTA	109
4.7.1	Matriz de impacto	109
4.7.2	Estados Financieros proyectados.....	110
	CONCLUSIONES	116

RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores Financieros	13
Tabla 2: Existencia de un departamento de crédito	30
Tabla 3: La empresa cuenta con manual de crédito.	31
Tabla 4: Políticas de crédito.....	32
Tabla 5: Revisión de historial crediticio	33
Tabla 6: Análisis de la capacidad de pago.....	34
Tabla 7: Garantía.....	35
Tabla 8: Existencia de políticas de cobranza	36
Tabla 9: Envío de recordatorios anticipados.....	37
Tabla 10: Visitas personales a clientes morosos.....	38
Tabla 11: Decisión de tomar acciones legales	39
Tabla 12: Junta Directiva.....	42
Tabla 13: Criterios de calificación	43
Tabla 14: Matriz de evaluación de factores internos.....	44
Tabla 15: Matriz de evaluación de factores externos	45
Tabla 16: Matriz estratégica FODA	46
Tabla 17: Balance General de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.	47
Tabla 18: Estado de Resultados Integral de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.	50
Tabla 19: Balance General de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.	52
Tabla 20: Estado de Resultados Integral de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.	57
Tabla 21: Indicador de liquidez	59
Tabla 22: Indicador de Prueba ácida	59
Tabla 23: Indicador de Prueba acidísima	60
Tabla 24: Indicador de endeudamiento	60
Tabla 25: Indicador de apalancamiento.....	61
Tabla 26: Indicador de endeudamiento a corto plazo.....	61
Tabla 27: Indicador de rotación de inventario	61
Tabla 28: Indicador de período promedio de cobro y rotación de cartera.....	62
Tabla 29: Indicador de rendimiento sobre la inversión.....	62
Tabla 30: Indicador de rentabilidad sobre ventas	63
Tabla 31: Estructura de la cartera de crédito por edades	63

Tabla 32: Morosidad	66
Tabla 33: Riesgo crediticio	67
Tabla 34: Relación cartera de crédito / Activo Total	68
Tabla 35: Participación de la estructura de la cartera de crédito/cartera total	69
Tabla 36: Tasas de interés por mora según la Junta de Regulación Monetaria y Financiera	81
Tabla 37: Recargo de cobranza por pago tardío	82
Tabla 38: Parámetros de la capacidad de pago	92
Tabla 39: Análisis de la capacidad de pago	92
Tabla 40: Parámetros a evaluar	93
Tabla 41: Indicador a evaluar: Capital	93
Tabla 42: Descripción y puntajes de parámetros	94
Tabla 43: Nivel de riesgo.....	95
Tabla 44: Cartera de crédito otorgada según montos	96
Tabla 45: Niveles de aprobación.....	96
Tabla 46: Criterios para dar porcentaje a la recuperación de cartera	109
Tabla 47: Matriz de impacto	110
Tabla 48: Balance General Proyectado	112
Tabla 49: Estado de Resultados Proyectado	114
Tabla 50: Indicadores financieros	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Existencia de un departamento de crédito.....	30
Gráfico 2: La empresa cuenta con manual de crédito.	31
Gráfico 3: Políticas de crédito.....	32
Gráfico 4: Revisión de historial crediticio	33
Gráfico 5: Análisis de la capacidad de pago.....	34
Gráfico 6: Garantía.....	35
Gráfico 7: Existencia de políticas de cobranza	36
Gráfico 8: Envío de recordatorios anticipados.....	37
Gráfico 9: Visitas personales a clientes morosos.....	38
Gráfico 10: Decisión de tomar acciones legales	39
Gráfico 11: Tendencia del activo	53
Gráfico 12: Tendencia del pasivo	54
Gráfico 13: Tendencia del patrimonio.....	55
Gráfico 14: Tendencia de la cartera	56
Gráfico 15: Tendencia del Estado de Resultados.....	58
Gráfico 16: Tendencia de la cartera de crédito total	64
Gráfico 17: Tendencia de la cartera de crédito por vencer	64
Gráfico 18: Tendencia de la cartera de crédito que no devenga interés	65
Gráfico 19: Tendencia de la cartera de crédito vencida	65
Gráfico 20: Tendencia de la morosidad.....	66
Gráfico 21: Tendencia del riesgo de crédito	67
Gráfico 22: Tendencia de la cartera de crédito en relación al activo total	68
Gráfico 23: Participación de la estructura de la cartera de crédito/cartera total	69
Gráfico 24: Impacto en la cartera.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.	41
Figura 2: Localización de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.....	42
Figura 3: Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de crédito	70
Figura 4: Diagrama de flujo del proceso de recaudación	74
Figura 5: Tasas de interés emitidas por el Banco Central del Ecuador	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato para el análisis y evaluación del crédito	120
Anexo 2: Encuesta dirigida a la junta directiva y al personal involucrado dentro del proceso crediticio de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.....	121

RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en diseñar y elaborar un manual de crédito para minimizar el riesgo crediticio de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., en la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2016-2017 a través de nuevas políticas y procedimientos que ayuden a mejorar la colocación de crédito y darle un óptimo seguimiento y recuperación a la cartera. Para resaltar la problemática existente fue necesario elaborar una encuesta que permita conocer sobre la situación actual por la que atraviesa la empresa, misma que fue dirigida a la junta directiva y a los colaboradores de la compañía. Con toda la información recopilada se evidenció que existen falencias y un sinnúmero de errores cometidos dentro de todo el proceso crediticio tales como: inexistencia de un manual de crédito, falta de seguimiento y recuperación de cartera, alto índice de morosidad. Con el presente trabajo investigativo se logrará minimizar el riesgo crediticio para el cual fue exclusivamente creado este manual. Se recomienda a la empresa implementar el presente manual de crédito mismo que podrá estar sujeto a cambios, correcciones y/o mejoras, que permitan incrementar el rendimiento de la cartera y a la vez la liquidez de la empresa.

Palabras claves:<CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < RIESGO CREDITICIO> <CARTERA VENCIDA> <MANUAL DE CRÉDITO> <RECUPERACIÓN DE CARTERA> <ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE CRÉDITO> <SANTO DOMINGO (CANTÓN)>

Ing. William Patricio Cevallos Silva

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present titling work consists of designing and preparing a credit manual to minimize the credit risk of Vallejo Cia. Ltd., company, in Santo Domingo, city, Santo Domingo de los Tsachilas, province period 2016-2017 through new policies and procedures to improve the placement of credit and give an optimal follow-up and recovery to the portfolio. To highlight the existing problem, it was necessary to prepare a survey that allowed knowing about the situation the company is going through. With all the information, it became evident that there are flaws and a number of errors committed within the entire credit process, such as: existence of a credit manual, lack of tracking and recovery of the portfolio and high index of delinquency. With this research work, the credit risk will be minimized by using this manual. It is recommended that the company will implement the manual loan preset and it may be subjected to changes, corrections and improvements, which allow increasing the portfolio yield and at the company liquidity.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <CREDIT RISK>, <EXPIRED PORTFOLIO>, <CREDIT MANUAL>, <PORTFOLIO RECOVERY>, <CREDIT ANALYSIS AND EVALUATION>, <SANTO DOMINGO (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

Para contribuir de alguna forma con la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., se ha llevado a cabo la realización de un manual de crédito donde se han definido los debidos procesos a seguir para enfrentar la problemática existente.

El presente trabajo de titulación fue elaborado de manera clara y sencilla con el fin de que sea fácilmente entendible para todo el personal de la empresa, el cual se resume en los siguientes capítulos.

En el primer capítulo se describe la problemática por la cual se encuentra atravesando la empresa, la justificación del trabajo y se plantean objetivos que ayuden a contrarrestar el problema.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico del trabajo de titulación que ayudará a fundamentar la propuesta de la autora.

El tercer capítulo hace mención a las herramientas de investigación utilizadas por la investigadora para conocer la verdadera causa del problema y el efecto que provocó.

En el cuarto capítulo se observa la elaboración de un manual de crédito en donde constan políticas y procedimientos a seguir para lograr la disminución del riesgo crediticio de la empresa y además se presenta los resultados que se obtendrían al aplicar la propuesta presentada por la autora.

Finalmente se exponen las conclusiones a las que se llegó para posteriormente emitir recomendaciones a la empresa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La recesión por la que atraviesa actualmente nuestro país ha contribuido a que las empresas en todos los sectores empresariales tengan problemas de liquidez, desencadenando en un sinnúmero de problemas operativos al interior de las mismas. Situación que se visualiza en el elevado índice de morosidad por parte de los clientes.

La mencionada situación se agudiza aún más en el sector automotriz que en el año 2016 el mercado reflejó el punto más bajo de la última década, con una reducción del 41% en relación al promedio de su actividad comercial (108.228 unidades). En 2017 la recuperación permitió al sector acercarse al promedio, con una diferencia de -3%.

El mercado automotor nacional registra en el año 2017 una recuperación alineada con el comportamiento de la economía nacional. Esta recuperación es alentadora para las empresas automotrices que en el año 2016 registraron el nivel de ventas más bajo de la última década (-41 % del promedio).

Por otra parte, el índice de morosidad para el segmento de consumo en el año 2017 se ubicó en 6,6% según la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

La Empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., inmiscuida dentro del sector automotriz, con ventas que oscilan entre los \$10'000000 al año, y ante la falta de un modelo de otorgamiento de créditos eficiente que especifique políticas y procedimientos que debe llevar acabo el personal de la institución previo al otorgamiento de un crédito a contribuido para que la cartera vencida de la institución sea del 28% en los actuales momentos, ocasionando serios inconvenientes financieros a la empresa, por lo que es estrictamente necesario preparar un manual de crédito que mitigue la mala colocación del crédito y minimice el riesgo crediticio.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo un manual de crédito minimiza el riesgo crediticio de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.?

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Administración, Finanzas, Proyectos

Aspecto: Crédito y Gestión de Cobranzas

Delimitación espacial: Empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., ubicada en el cantón Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

Delimitación temporal: Para la presente investigación se tomarán datos del año 2016

1.2 JUSTIFICACIÓN

Para minimizar el riesgo crediticio, propongo realizar un análisis de los elementos involucrados directamente con la morosidad del crédito afectando negativamente la liquidez de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborar un manual de crédito es de gran importancia ya que en este se estipulan políticas y procedimientos a llevar a cabo por el personal correspondiente, en donde se analiza detalladamente cada información proporcionada por los futuros deudores y que permitan una correcta colocación de crédito, dar un seguimiento oportuno y recuperar la cartera vencida de la empresa.

La existencia de un manual de crédito en la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., en función de contribuir con la solución de esta problemática, propone mejorar los procesos crediticios generando así una efectiva colocación de crédito y la recuperación de cartera mediante políticas y procedimientos que permitan minimizar el riesgo crediticio de la empresa y a su vez disminuir el porcentaje de morosidad de la empresa

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un manual de crédito para minimizar el riesgo crediticio de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., en la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2016-2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación financiera actual de la empresa.
- Evaluar el proceso crediticio actual de la empresa.
- Elaborar un manual de crédito para la minimización del riesgo crediticio de la empresa.
- Realizar la proyección de los estados financieros con la aplicación del manual propuesto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para continuar con el desarrollo del presente trabajo investigativo, consideré necesario recurrir a los repositorios de una de las universidades más prestigiosas del país, para revisar trabajos de titulación que tengan cierta afinidad o similitud al propuesto y que ayuden a dar solución al problema actual.

Según (Fernández Hidalgo, 2013) concluye: La implementación de un modelo Scoring de crédito en el Cooperativo de Ahorro y Crédito “Pujilí” Ltda., permitirá aplicar y mejorar los procedimientos y políticas, tomando en consideración las características de los clientes, el mercado y su entorno, la competencia, etc. El análisis profundo de las condiciones y el cumplimiento de las exigencias para la concesión de un crédito, evitará que la institución se exponga al riesgo y logrará que los clientes cumplan disciplinadamente con la obligación contraída. (pág. 112)

Según (Freire Yancha, 2011) concluye: “Mediante la implementación del Scoring de crédito se puede conseguir buenas relaciones crediticias con los socios debido a que una valiosa evaluación del crédito solicitado no le permitirá caer en morosidad y sostener un buen historial crediticio en la Cooperativa” (pág. 114).

Según (Carrera Villagomez, 2015) concluye: El Scoring de crédito solamente muestra el nivel de riesgo en una operación crediticia, es decir emite una sugerencia, será responsabilidad del comité o comisión de crédito la aprobación o negación de un crédito, deberá ser sujeto de evaluación y actualización constante. (pág. 289)

Según (Rodríguez Rivera, 2014) El modelo de Scoring de crédito a utilizarse para el presente proyecto de investigación es el modelo tradicional de las 5C del crédito, el cual sirve como una herramienta de referencia y de sustento técnico en la evaluación crediticia, la decisión de otorgar o no un crédito siempre dependerá del análisis subjetivo y personal que realiza el asesor de crédito. (pág. 200)

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Crédito

Según (Brachfield Pere, 2009) “La posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro” (pág. 20).

Tomando en consideración el texto citado anteriormente, se puede definir al crédito como un pacto entre dos personas, en donde generalmente se los conoce como deudor y acreedor; el deudor asume la obligación de cancelar la deuda contraída y el acreedor tiene la obligación de entregar el bien o servicio previamente ofrecido, estipulando plazo y tasa de interés en caso de ser necesario.

2.2.1.1 Importancia del crédito.

Según (Villaseñor Fuente, 2009) En la actualidad, el crédito es de importancia vital para la economía de todos los países y de todas las empresas, ya que su utilización adecuada produce, entre otros beneficios, los siguientes:

- a) Aumento de los volúmenes de venta.
- b) Incremento de la producción de bienes y servicios y, como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.
- c) Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.
- d) Creación de más fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- e) Fomento del uso de todo tipo de servicios y adquisición de bienes, con plazos largos para pagarlos.
- f) Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente al incrementarse los volúmenes de venta.
- g) Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población. (pág. 12)

2.2.1.2 Segmentación de cartera de crédito

Según (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2015) señala que

El sistema financiero nacional tendrá los siguientes segmentos de crédito:

1. Crédito productivo. - Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcciones de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial. Se exceptúa la adquisición de franquicias, marcas, pagos de regalías, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil.

Se incluye en este segmento el crédito directo otorgado a favor de las personas jurídicas no residentes de la economía ecuatoriana para la adquisición de exportaciones de bienes y servicios producidos por residentes.

Para el crédito productivo se establece los siguientes sub segmentos de crédito:

a. Productivo Corporativo. - Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 5,000.000, 00

b. Productivo Empresarial. - Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 1,000.000, 00 y hasta USD 5,000.000, 00

c. Productivo PYMES. - Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 y hasta USD 1.000.000, 00

2. Crédito Comercial Ordinario. - Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000. 00 destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.

3. Crédito Comercial Prioritario. - Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,00.00 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario.

Se incluye en este segmento las operaciones de financiamiento de vehículos pesados y los créditos entre entidades financieras.

Para el Crédito Comercial Prioritario se establecen los siguientes sub segmentos:

a. Comercial Prioritario Corporativo. - Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 5,000,000.00

b. Comercial Prioritario Empresarial. - Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 1,000,000.00 y hasta USD 5,000,000.00

c. Comercial Prioritario PYMES. - Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas cuyas ventas anuales sean superiores a USD 100,000.00 y hasta USD 1,000,000.00

4. Crédito de Consumo Ordinario. - Es el otorgado a personas naturales, cuya garantía sea de naturaleza prendaria o fiduciaria, con excepción de los créditos prendarios de joyas. Se incluye los anticipos de efectivo o consumos con tarjetas de crédito corporativas y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea superior a USD 5,000.00; con excepción de los efectuados en los establecimientos médicos y educativos.

5. Crédito de Consumo Prioritario. - Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios, o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas. Incorpora los anticipos de efectivo o consumos con tarjetas de crédito corporativas y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea hasta USD 5,000.00 y con excepción de los efectuados en los establecimientos educativos.

Comprende los consumos efectuados en los establecimientos médicos cuyo saldo adeudado por este concepto sea superior a USD 5,000.00.

6. Crédito Educativo. - Comprende las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica de su talento humano, en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes.

Se incluye todos los consumos y saldos con tarjetas de crédito en los establecimientos educativos.

7. Crédito de vivienda de interés público. - Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial sea menor o igual a USD 70,000.00 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00

8. Crédito Inmobiliario. - Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición de bienes inmuebles destinados a la construcción de vivienda propia no categorizados en el segmento de crédito vivienda de interés público, o para la construcción, reparación, remodelación, y mejora de inmuebles propios.

9. Microcrédito. - Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100,000.00 o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.

Para el Microcrédito se establecen los siguientes sub segmentos de crédito:

a. Microcrédito minorista. - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional, sea menor o igual a USD 1,000.00 incluyendo el monto de la operación solicitada.

b. Microcrédito de Acumulación Simple. - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 1,000.00 y hasta USD 10,000.00 incluyendo el monto de la operación solicitada.

c. Microcrédito de Acumulación Ampliada. - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 10,000.00 incluyendo el monto de la operación solicitada.

10. Crédito de Inversión Pública. - Es el destinado a financiar programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado, sea directamente o a través de empresas; y, que se cancelan con cargo a los recursos presupuestarios o rentas del deudor fideicomitidas a favor de la institución financiera pública prestamista. Se incluyen en este segmento a las operaciones otorgadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados y otras entidades del sector público.

2.2.1.3 El crédito como valiosa herramienta de la administración.

Para (Villaseñor Fuente, 2009) La función de crédito y cobranza es actualmente una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista de los planes mercadotécnicos de la organización, permite aumentar los volúmenes de venta y producción, y reduce considerablemente con ello el costo unitario de los bienes y servicios producidos; además, mediante la división del pago de ellos por parte del consumidor, permite que nuestros sectores socioeconómicos de la población se integren al mercado consumidor. (pág. 16)

2.2.2 Cobranza

“Es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento” (Montaño García, 2010, pág. 58)

Este proceso es de vital importancia ya que toda empresa debe realizar esta gestión para recuperar cartera.

2.2.2.1 Políticas de cobro.

(Córdoba Padilla, 2012) Las políticas de cobro son los procedimientos que la empresa utiliza para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento, las cuales están ligadas a las políticas de créditos empleadas. La efectividad de las políticas de cobro se ve reflejada en el volumen de cuentas incobrable que presente la empresa.

La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también, de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

Si la empresa es demasiado agresiva en su gestión de cobro, puede reducir sus ventas. Si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro. A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. (pág. 209)

2.2.2.2 Procedimientos de cobro

Para (Córdoba Padilla, 2012) Los procedimientos básicos de cobro que, en el orden normalmente, siguen las empresas son:

Cartas. Después de cierto número de días, contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un período determinado, después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria.

Llamadas telefónicas. Si las cartas son inútiles, el gerente de Créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable se pueden hacer arreglos para prorrogar el período de pago.

Utilización de agencias de cobros. Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente, los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos. A veces puede ser posible, que reciba un porcentaje menor del que se espera recibir.

Cobro Judicial. Este es el paso más estricto en el proceso de cobro, donde las empresas pueden utilizar las empresas especializadas en cobranza, procedimiento que además de costoso puede implicar la pérdida del cliente, reduciendo así la posibilidad de futuros negocios. (págs. 209-210)

2.2.2.3 Políticas de crédito y cobranza.

Para el autor (Córdoba Padilla, 2012) Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización constituyen en las influencias principales en el nivel de cuentas por cobrar de la organización. Las políticas de crédito y cobranza están interrelacionadas con la fijación de precios de un producto o servicio y deben contemplarse, como parte del proceso global de competencia. (pág. 205)

Es de vital importancia que en una empresa existan políticas de crédito y cobranza y sobre todo que sean cumplidas al 100% por parte del personal responsable para mejorar la concesión de crédito.

2.2.2.4 Indicadores de gestión de la cartera.

(Córdoba Padilla, 2012) La eficiencia de la gestión de las cuentas por cobrar se mide a través de indicadores, que se relacionan a continuación:

Plazo medio de cobranza, que permite apreciar cuál fue el tiempo promedio de cobranza de los clientes de una compañía para un período determinado en días.

➤ Promedio de cobranza = Saldo de cuentas por cobrar/ venta promedio diaria

Rotación promedio de cartera en veces, que determina el número de veces que rotó el saldo de la cartera de clientes de una empresa para un período.

- Rotación promedio de la cartera = $\text{Venta anual} / \text{saldo promedio cuentas por cobrar}$

Plazo medio de antigüedad de cartera, indica el plazo promedio de antigüedad de la cartera de una empresa en un período de tiempo dado.

- Promedio de antigüedad de la cartera = $\text{Sumatoria de la cartera} \times \text{días de antigüedad} / \text{saldo total de la cartera}$

Porcentaje promedio de incobrabilidad de la cartera, que indica el porcentaje de incobrabilidad sobre la cartera de una empresa en un período determinado de tiempo.

- Promedio de incobrabilidad de la cartera = $\text{Saldo de incobrables} / \text{Saldo total de cartera}$. (pág. 210)

2.2.2.5 Indicadores Financieros

Tabla 1: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANICEROS		
Detalle	Concepto	Fórmula
Liquidez		
1.-Razón Corriente	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
2.- Prueba Ácida	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias.	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
Eficiencia		

3.- Margen Bruto Utilidad	Por cada dólar vendido, cuanto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales	Utilidad Bruta/ Ventas netas
Rentabilidad		
4.- Rentabilidad	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.	Utilidad Neta / Ventas Netas x100
5.- Rentabilidad sobre activos	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.	Utilidad neta / Activo Total
6.- Retorno sobre Patrimonio	Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.	Utilidad Neta / Patrimonio
Calidad de la cartera		
7.- Índice de morosidad	Indicador de la medida de riesgo de una cartera crediticia.	Cartera vencida / la Cartera total.
8.- Cartera en Riesgo	Medida más aceptable para determinar la calidad de la cartera. Muestra la porción de la cartera que está contaminada por atrasos en los pagos. (Riesgo de no ser pagada).	Saldo de capital de créditos atrasados / Total bruto de la cartera.
Endeudamiento		
9.- Endeudamiento	Por cada dólar invertido en activos, cuánto está financiado por terceros y qué garantía está presentando la empresa a los acreedores	Pasivo total / Activo Total

Fuente: (Vásconez, 2011)
Elaborado por: Mishell Piedra

2.2.3 Riesgo e incertidumbre

(Brachfield Pere, 2009) Por consiguiente, el riesgo es inherente al funcionamiento de cualquier empresa y está motivado por la incertidumbre de lo que pueda pasar en un futuro. Por todo ello la empresa debe analizar, evaluar y minimizar los riesgos para poder cumplir sus objetivos de manera que la gestión de riesgos, es una de las funciones clave de la actividad empresarial. Las empresas han de reducir los riesgos o transmitirlos pagando un coste a terceros. La transmisión de los riesgos a otras empresas especializadas se suele hacer mediante contratos de seguro. (pág. 38)

2.2.4 Riesgo Crediticio

Según (Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia y Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero, 2008) Es la posibilidad de que una EIF incurra en pérdidas debido al incumplimiento del prestatario o de la contraparte en operaciones directas, indirectas, o de derivados, que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas. (p. 44)

Según Chorafas como se citó en (Saavedra García & Saavedra García, 2010) El riesgo de crédito es la probabilidad de que, a su vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento, acordado sobre un instrumento financiero, debido a quiebra, iliquidez o alguna otra razón. (pág. 297)

2.2.4.1 Elementos del riesgo de crédito

Según Galicia como se citó en (Saavedra García & Saavedra García, 2010) el riesgo de crédito puede analizarse en tres dimensiones básicas:

Riesgo de incumplimiento: Es la probabilidad de que se presente el no cumplimiento de una obligación de pago, el rompimiento de un acuerdo en el contrato de crédito o el incumplimiento económico. A este respecto, generalmente las autoridades establecen plazos de gracia antes de poder declarar el incumplimiento de pago.

Exposición: la incertidumbre respecto a los montos futuros en riesgo. El crédito debe amortizarse de acuerdo con fechas establecidas de pago y de esta manera será posible

conocer anticipadamente el saldo remanente a una fecha determinada; sin embargo, no todos los créditos cuentan con esta característica de gran importancia para conocer el monto en riesgo. Tal es el caso de los créditos otorgados a través de tarjetas de crédito, líneas de crédito revolventes para capital de trabajo, líneas de crédito por sobre giro, etc., ya que los saldos de estas modalidades de crédito se modifican según las necesidades del cliente, los desembolsos se otorgan sin fecha contractual y no se conoce con exactitud el plazo de liquidación; por ello se dificulta la estimación de los montos en riesgo.

Recuperación: se origina por la inexistencia de un incumplimiento. No se puede predecir, puesto que depende del tipo de garantía que se haya recibido y de su situación al momento del incumplimiento. La existencia de una garantía minimiza el riesgo de crédito siempre y cuando sea de fácil y rápida realización a un valor que cubra el monto adeudado. En el caso de los avales, también existe incertidumbre ya que no solo se trata de una transferencia de riesgo en caso del incumplimiento del avalado, sino que podría suceder que el aval incumpliera al mismo tiempo y se tuviera entonces una probabilidad conjunta de incumplimiento. (pág. 298)

2.2.4.2 Identificación del riesgo de crédito

Según (Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia y Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero, 2008) El proceso de identificación es el reconocimiento de todos los factores que al presentar comportamientos adversos originan un incremento en el riesgo de crédito, lo que significa, identificar tanto el riesgo potencial en la concesión de créditos nuevos, como el posible deterioro de la calidad crediticia de operaciones ya desembolsadas.

A manera de referencia, dentro del ámbito internacional la forma más común de identificar el riesgo de crédito es mediante el uso de metodologías que se agrupan genéricamente bajo el nombre de “Scoring”, las cuales complementan el análisis y sirven como herramienta de apoyo en la toma de decisiones. (pág. 46)

2.2.4.3 Modelos de puntajes técnicos o Scoring

(Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia y Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero, 2008) Es el nombre genérico que se le otorga al conjunto de metodologías estadísticas que estudian el comportamiento de poblaciones a partir de análisis técnicos objetivos, con el propósito de anticipar conductas de los clientes y de este modo prevenir riesgos de incumpliendo, fraude y deserción, entre otros.

Estos sistemas funcionan a partir del historial de cumplimiento e incumplimiento. Para cada caso, la base de datos o historial equivalente deberá contener información sobre las características del sujeto de crédito para poder descifrar un patrón que pueda pronosticar de manera prospectiva si una operación de crédito entrará o no en incumplimiento en base a experiencias similares. Este pronóstico se puede expresar de dos maneras: Un score (puntaje) numérico y una probabilidad de incumplimiento.

El score numérico es una medida de tipo ordinal que compara distintas operaciones dentro de una cartera o portafolio. La probabilidad es una medida estandarizada que, siendo una probabilidad, se encuentra entre 0% y 100%, por lo que generalmente es más fácil de interpretar. Al respecto se aplica:

“A mayor score (puntaje numérico) menor probabilidad de incumplimiento y a menor score, mayor probabilidad de incumplimiento”

Estos scores o puntajes dependen de las variables que el modelo detecta como claves para predecir incumplimientos, en función del historial propio de la EIF.

En general, es la combinación de las variables la que determina el puntaje y la probabilidad de incumplimiento en base a las ponderaciones que determina el modelo, y no está sujeto al criterio subjetivo del analista sino a los datos históricos de cumplimientos e incumplimientos.

Precisamente el término de Scoring técnico, se refiere a la capacidad del modelo de recoger las variables importantes y asignarles su debida ponderación, cosa que no se podría realizar de modo subjetivo, pues resultaría imposible identificar estos patrones en los datos a simple vista, especialmente cuando existen miles de registros. (pág. 46)

2.2.4.4 Diferentes tipos de modelos de Scoring

Para la (Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia y Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero, 2008) Por lo general, existen dos tipos de modelos de Scoring:

1. Scoring de aprobación o de evaluación de solicitudes para créditos nuevos.
2. Scoring de gestión o de comportamiento, que realiza seguimiento a los clientes ya incorporados dentro de la EIF y permite generar y automatizar algunos procesos tales como:
 - Estimación de previsiones
 - Acciones de cobranza
 - Detección preventiva de fraude
 - Análisis de mercadeo para medir niveles de consumo, lealtad y deserción
 - Proveer ratings que diferencien clientes

La EIF que opte por utilizar estas metodologías debe tener un conocimiento preciso del modo en que fueron desarrolladas y conocer la diferencia entre variables significativas y no significativas en los modelos, así como realizar constantemente análisis retrospectivos o de contraste (backtesting) para garantizar que los modelos tengan la función de ser predictivos. (pág. 47)

2.2.4.5 Tipos de variables utilizadas en modelo Scoring

(Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia y Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero, 2008) Para aplicar un modelo de Scoring (o puntaje técnico), se debe especificar variables cualitativas y cuantitativas (numéricas) que sirvan como variables explicativas para pronosticar incumplimiento de crédito. De modo ideal debería existir un modelo de Scoring diferente para cada tipo de cartera o producto, en razón a que las variables a utilizar como predictores pueden ser distintas.

Las variables de entrada para los modelos Scoring pueden clasificarse en 3 grandes grupos:

- Numéricas o cuantitativas: Toman un rango de valores numéricas (Ej.: ingreso, edad, número de dependientes)
- Categóricas o cualitativas: sirven para codificar categorías en los datos (Ej.: profesión, género, estado civil)
- Cruzadas: Son el resultado de realizar un manejo de consultas lógicas de campos de la base de datos, pueden realizarse cruces entre variables cualitativas o entre cualitativas y cuantitativas (Ej.: mujer y menor de 30 años, hombre y nivel de ingreso sobre \$ 1,000)

Las variables cruzadas suelen ser importantes en los modelos Scoring y requieren un manejo extensivo de base de datos. Usualmente constituyen parte del análisis estadístico previo que se mencionó anteriormente. Tienen la ventaja que no combinan variables que se suponen independientes, como en otros modelos (el lineal o el logit). (pág. 50)

2.2.4.6 Variables de modelos de Scoring para personas

Según (Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia y Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero, 2008):

Sociodemográficas: estas variables son importantes especialmente para calificar a los clientes nuevos que aún no tiene historia con la EIF, por lo que se utilizan principalmente en lo modelo de Scoring de aprobación.

Algunos ejemplos de este tipo de variable son los siguientes:

- Género
- Edad
- Estado civil
- Nivel educativo
- Nivel de ingresos
- Nivel de endeudamiento

- Nivel patrimonial
- Profesión / actividad económica
- Antigüedad y estabilidad laboral
- Numero de dependientes

Comportamiento de pago: moras máximas históricas, porcentaje de cuotas pagadas en mora sobre el total de cuotas, contadores de cuotas vencidas, etc. Se utilizan en los modelos de Scoring de seguimiento o gestión.

Comportamiento del cliente: Antigüedad del cliente, cantidad de productos, niveles de consumo o transaccionalidad, saldos en sus pasivos, etc. Se utilizan en los modelos de Scoring de seguimiento o gestión. (págs. 50-51)

2.2.4.7 Variables de modelos de Scoring para empresas

(Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia y Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero, 2008) Las variables explicativas que se utilizan para predecir incumplimientos de empresas suelen ser ratios financieras. A manera de ejemplo se mencionan las siguientes:

- Retorno sobre activos (ROA)
- Retorno sobre patrimonio (ROE)
- Utilidad (Antes o después de impuestos)
- Nivel de venta anuales
- Tamaño de la empresa
- Índice de liquides
- Nivel de endeudamiento

También podrán incluirse indicadores del sector económico, región geográfica, antigüedad en el mercado, propiedad de la empresa (pública o privada), etc.

Naturalmente, estas variables son solo una guía, puesto que las variables definitivas que ingresen en un modelo dependerán del grado de significancia y confiabilidad estadística que tengan en la base de datos de cada EIF. (pág. 52)

2.2.4.8 El riesgo en el otorgamiento del crédito.

Según (Villaseñor Fuente, 2009) Como ya lo hemos enunciado, otorgar crédito forzosamente implica riesgo. Por ello, al formular las políticas y los procedimientos para establecer las condiciones respectivas, la gerencia general de crédito y cobranza debe tomar en cuenta una serie de consideraciones básicas.

En primer lugar, se debe establecer y determinar con toda claridad el grado o la medida de riesgo otorgable por la empresa y que su propia situación le permita aceptar.

En segundo, la comprobación a que deberá sujetarse cada solicitante de crédito.

En tercero, la gerencia de crédito debe analizar la información obtenida en su investigación, con objeto de establecer la validez del crédito del solicitante.

Por último, el gerente de crédito (o la persona a quien se confiera la responsabilidad de aprobar los créditos) debe decidir si la solicitud en cuestión se aprueba o se rechaza.

El riesgo es inherente y marcha paralela al otorgamiento del crédito. No solo prevalece al otorgar el crédito, sino también a lo largo de todo el proceso de cobranza, hasta su total liquidación. En cada una de sus etapas, el gerente de crédito y cobranza se enfrenta a problemas inherentes a tal riesgo. (pág. 109)

2.2.4.9 El riesgo crediticio debe ser evaluado y cuantificado

(Brachfield Pere, 2009) El riesgo que comportan las ventas a crédito debe ser medido, así como el riesgo que supone cada cliente al que se le concede una línea de crédito.

En ocasiones el riesgo es difícil de medir, porque es un concepto que muchas veces tiene una fuerte carga de subjetividad.

Las empresas no tienen una bola de cristal mágica que les permita saber si una operación a crédito tendrá buen fin. En el credit management se emplean métodos para evaluar y reducir el riesgo de crédito, pero es imposible garantizar que todas las operaciones se cobren puntualmente.

No obstante, el buen gerente de crédito hace caso a lo que dice la sabiduría popular <nunca hay que poner todos los huevos en la misma cesta> y procura no concentrar los riesgos crediticios con unos cuantos clientes, sino que procura diversificarlos lo más que sea posible. Un principio básico en la gestión del riesgo comercial es diversificar al máximo la cartera de clientes y evitar las concentraciones de riesgo. Asimismo, es aconsejable la diversificación sectorial para no concentrar el riesgo en un solo sector industrial. Tampoco es conveniente que una empresa se convierta en el principal proveedor a crédito de un cliente determinado, por esto hay que evitar que la penetración comercial supere un porcentaje determinado de todas las compras que haga un cliente y mejor repartir el pastel con otros competidores para aminorar el riesgo. (pág. 30)

2.2.5 Las 5 ces del crédito.

Para (Córdoba Padilla, 2012) las 5 C del crédito son:

Carácter. Es el registro de la historia crediticia del cliente, su cumplimiento de las obligaciones pasadas. Son las cualidades de solvencia moral que tiene el deudor para responder al crédito.

Capacidad. Posibilidad de pago del solicitante de las obligaciones requeridas, para lo cual se analizan sus estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento; se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante, para lo cual se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, sucursales, entre otras.

Capital. Solidez financiera del solicitante que se refleja por su posición de propietario, para lo cual se analiza la deuda del solicitante, en relación con su capital contable y sus razones de rentabilidad. Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de sus finanzas para su evaluación requiere del análisis de su situación financiera.

Colateral. Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir, las garantías o apoyos

colaterales. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, para lo cual se hace una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante.

Condiciones. Es el ambiente de negocios y la economía actual, así como cualquier circunstancia particular que afecte alguna de las partes de la transacción de crédito. Son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir, aquellos que no dependen de su trabajo. Los negocios en general y las condiciones económicas sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del pago, así como su deseo de cumplir con sus obligaciones.

Generalmente, el analista de crédito presta mayor atención a las dos primeras C (carácter y capacidad); porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (capital, colateral y condiciones), son importantes en la elaboración del contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del analista de crédito. (págs. 207-208)

2.3 IDEA A DEFENDER

Con la propuesta de un manual de crédito se pretende minimizar el riesgo crediticio en la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., en la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2016-2017.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 INVESTIGACIÓN

Para (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4).

3.1.1 Modalidad De La Investigación

Según (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica (...) (pág. 4)

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importante; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio (...) (pág. 7)

El estudio del presente trabajo de titulación se encuentra definida por métodos cualitativos y cuantitativos.

Se la considera cualitativa porque se recopiló información del personal de la empresa y cuantitativa porque se realizaron cálculos matemáticos, financiero y estadísticos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para (Bernal, 2016) En la Ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse. En este sentido, aunque no hay acuerdo entre los distintos tratadistas en torno a la clasificación de los tipos de investigación, en este libro los principales tipos de investigación son los siguientes:

- Descriptiva
- Documental
- Correlacional
- Explicativa o causal
- Estudio de caso
- Experimental
- Histórica
- Otros. (pág. 143)

Para el desarrollo de la actual propuesta, la autora tomará en cuenta los siguientes tipos de investigación:

3.2.1 Investigación Descriptiva

Según (Bernal, 2016) La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan, o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, se realizan, diagnósticos, perfiles, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etc., pero nos dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. (pág. 143)

Se utilizó este tipo de investigación porque ayudó a diagnosticar la situación real en la que se encuentra la empresa.

3.2.2 Investigación Documental

“La investigación documental consiste en el análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2016, pág. 146).

Se tomó en consideración este tipo de investigación porque se obtuvo información escrita por parte de la empresa para realizar un respectivo análisis y conocer sobre el tema a estudiar.

3.2.3 Investigación explicativa

“...En síntesis, en la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables” (Bernal, 2016, pág. 148).

Este tipo de investigación ayudó a conocer que la causa real de la problemática existente.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos de investigación

3.3.1.1 Método Inductivo-deductivo

“Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es inductivo en un sentido (parte de lo particular a lo general) y deductivo en sentido contrario (va de lo general a lo particular)” (Bernal, 2016, pág. 71).

A través del método inductivo-deductivo se pudo encontrar las falencias dentro del proceso crediticio de la empresa y darle solución a la problemática.

3.3.1.2 Método analítico- Sintético

“Estudia los hechos al descomponer el objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis). Luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (Bernal, 2016, pág. 72).

Con la aplicación de este método pudimos obtener un análisis claro de la situación real de la empresa en los procesos de otorgamiento de crédito y en la gestión de recaudación; determinando así el problema existente en el cual se encuentra sumergida la compañía.

3.3.2 Técnicas e instrumentos de investigación

Según (Bernal, 2016) En la actualidad, la investigación científica ofrece variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información, en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas.

Según Muñoz Giraldo (Como se citó en Bernal, 2016) la investigación cuantitativa utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información:

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Observación sistemática.
- Escalas de actitudes.
- Análisis de contenido.
- Test o cuestionarios estandarizados y no estandarizados.
- Grupos focales o grupos de discusión.
- Pruebas de rendimiento.
- Inventarios.
- Fichas de cotejo.
- Experimentos.
- Técnicas proyectivas.
- Pruebas estadísticas.
- Otras.

Según los mencionados autores, la investigación de tipo cualitativo utiliza los siguientes instrumentos o técnicas, de acuerdo con el problema objeto de la investigación que se va a realizar:

- Entrevista estructurada y no estructurada.
- Observación sistemática y no sistemática.
- Historias de vida.
- Autobiografías.
- Anécdotas.
- Relatos.
- Notas de campo.
- Preguntas etnográficas.
- Análisis de documentos.
- Diarios.
- Cuadernos de notas.
- Archivos.
- Cuestionarios.
- Métodos socio métricos. (pág. 244)

Para continuar con el desarrollo de este trabajo la autora tomó en consideración diseñar un cuestionario para posteriormente aplicar encuestas a los colaboradores de la empresa.

3.3.2.1 Encuesta - Diseño de cuestionarios

(Bernal, 2016) Es importante comenzar por entender que el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (pág. 245)

Se aplicó el cuestionario a siete colaboradores de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., para recabar información y resaltar la problemática existente.

3.4 POBLACIÓN

De acuerdo con Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” citado por (Bernal, 2016)

En esta investigación se tomó en cuenta a toda población involucrada directamente con el proceso crediticio ya que debido al pequeño número de integrantes no se pudo aplicar la fórmula de la muestra.

Junta directiva conformada por:

- Presidente
- Gerente general

Y demás colaboradores vinculados directamente al proceso crediticio de la empresa que son:

- Contador
- Jefe de crédito
- Asesores comerciales (2)
- Abogado

3.5 RESULTADOS

Una vez aplicada las encuestas a toda la población involucrada directamente con el proceso crediticio de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., se procede a tabular e interpretar los resultados obtenidos por las mismas.

Pregunta N.º 1

¿La empresa cuenta con un departamento de crédito y cobranza?

Tabla 2: Existencia de un departamento de crédito

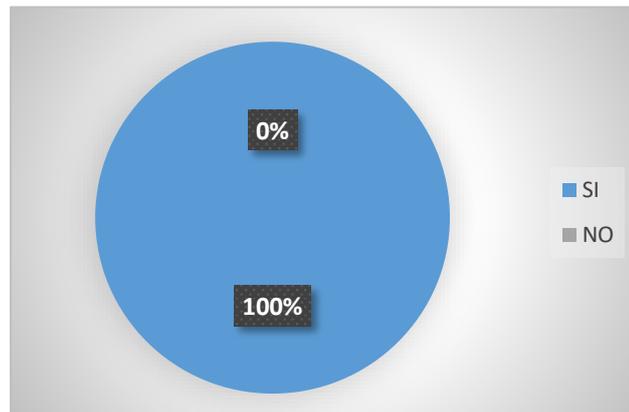
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Nota: Tabulación de las encuestas aplicadas

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Gráfico 1: La empresa cuenta con un departamento de crédito y cobranza



Nota: Respuestas graficadas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación:

Del total de 7 colaboradores encuestados, el 100% manifestó que la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., si cuenta con un departamento de crédito y cobranza.

Pregunta N.º 2

¿La empresa cuenta con un manual de crédito que permita la correcta colocación de créditos?

Tabla 3: La empresa cuenta con manual de crédito.

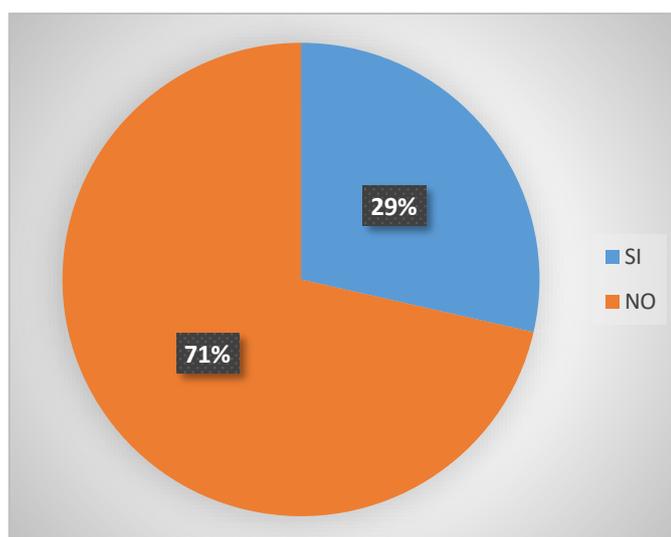
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Nota: Tabulación de las encuestas aplicadas

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Gráfico 2: La empresa cuenta con manual de crédito.



Nota: Respuestas graficadas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación:

Del total de 7 colaboradores encuestados, el 71% manifiesta que la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., no cuenta con un manual de crédito que permita la correcta colocación de créditos y el 29% manifestó que la empresa si cuenta con un manual de crédito.

Pregunta N.º 3

¿La empresa aplica correctas políticas de crédito para conceder crédito a sus clientes?

Tabla 4: Políticas de crédito

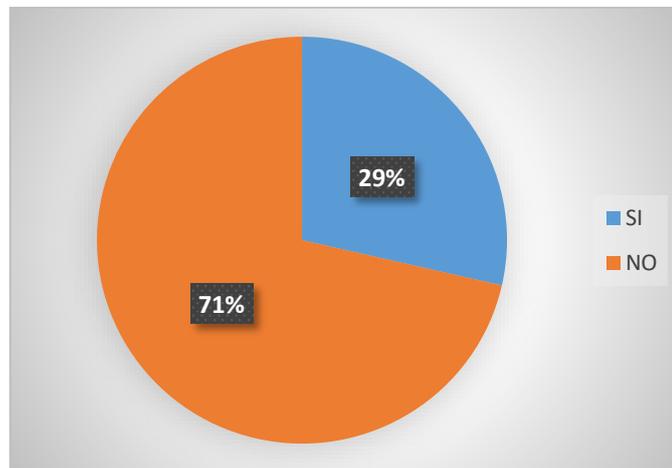
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Nota: Tabulación de las encuestas aplicadas

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Gráfico 3: Políticas de crédito



Nota: Respuestas graficadas

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación:

Del total de 7 colaboradores encuestados, el 71% manifiesta que la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., no aplica políticas de crédito para conceder crédito a sus clientes y el 29% manifestó que la empresa si aplica políticas de crédito.

Pregunta N.º 4

¿Los colaboradores encargados de colocar créditos, revisan el historial crediticio de los futuros deudores para conocer sobre el cumplimiento de sus obligaciones pasadas?

Tabla 5: Revisión de historial crediticio

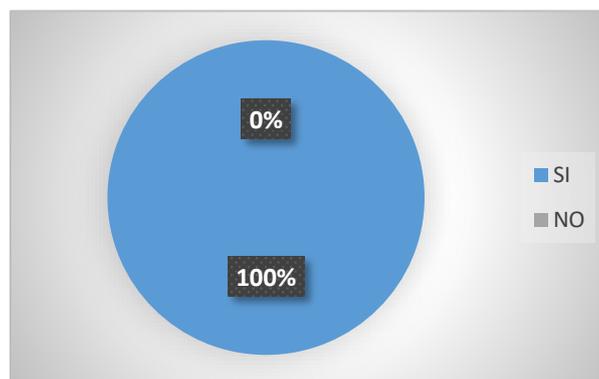
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Nota: Tabulación de las encuestas aplicadas

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Gráfico 4: Revisión de historial crediticio



Nota: Respuestas graficadas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación:

Del total de 7 colaboradores encuestados, el 100% manifestó que la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., si revisan el historial crediticio de los futuros deudores para conocer sobre el cumplimiento de sus obligaciones pasadas

Pregunta N.º 5

¿Los colaboradores encargados de colocar créditos, analizan la capacidad de pago de los futuros clientes?

Tabla 6: Análisis de la capacidad de pago

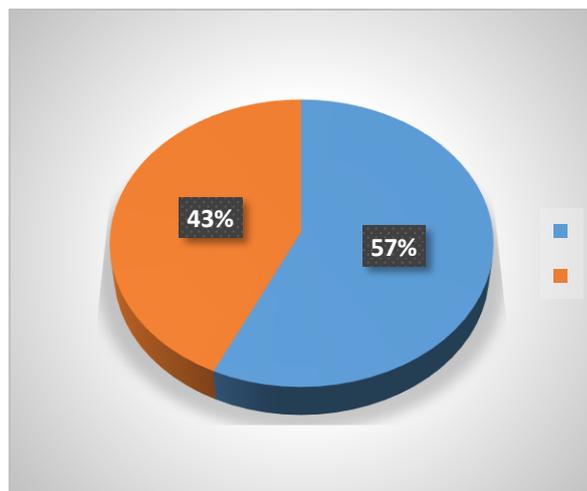
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Nota: Tabulación de las encuestas aplicadas

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Gráfico 5: Análisis de la capacidad de pago



Nota: Respuestas graficadas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación:

Del total de 7 colaboradores encuestados, el 57% manifestó que la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., sí analizan la capacidad de pago de los futuros clientes.

Pregunta N.º 6

¿La empresa solicita garantías o apoyos colaterales al futuro deudor para garantizar el cumplimiento de pago?

Tabla 7: Garantía

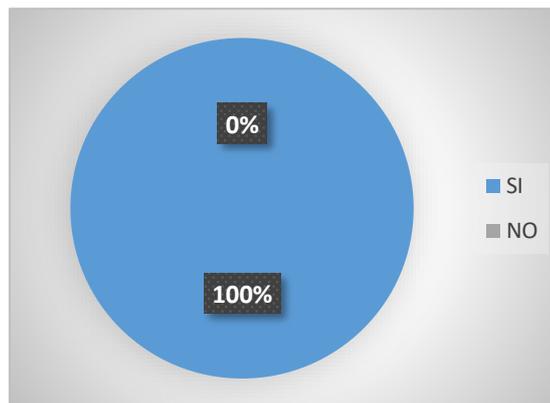
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Nota: Tabulación de las encuestas aplicadas

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Gráfico 6: Garantía



Nota: Respuestas graficadas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación:

Del total de 7 colaboradores encuestados, el 100% manifestó que la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., si solicita garantías o apoyos colaterales al futuro deudor

Pregunta N.º 7

¿La empresa cuenta con políticas de cobranza que permitan la eficaz recuperación de cartera?

Tabla 8: Existencia de políticas de cobranza

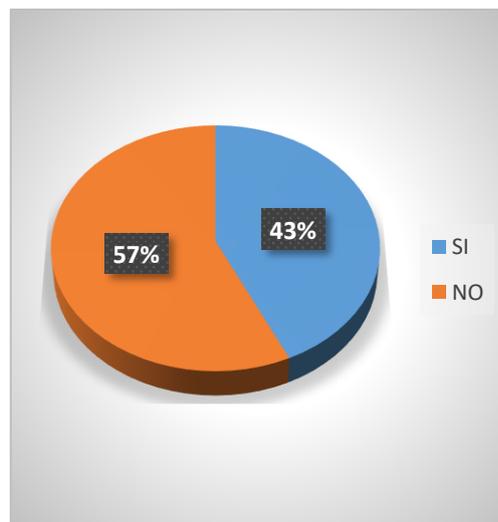
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Nota: Tabulación de las encuestas aplicadas

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Gráfico 7: Existencia de políticas de cobranza



Nota: Respuestas graficadas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación:

Del total de 7 colaboradores encuestados, el 57% manifestó que la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., no cuenta con políticas de cobranza que permitan la eficaz recuperación de cartera y el 43% señaló que la empresa si cuenta con políticas de cobranza.

Pregunta N.º 8

¿La empresa envía a sus deudores, recordatorios anticipados sobre la cancelación de la deuda antes del vencimiento de una factura?

Tabla 9: Envío de recordatorios anticipados.

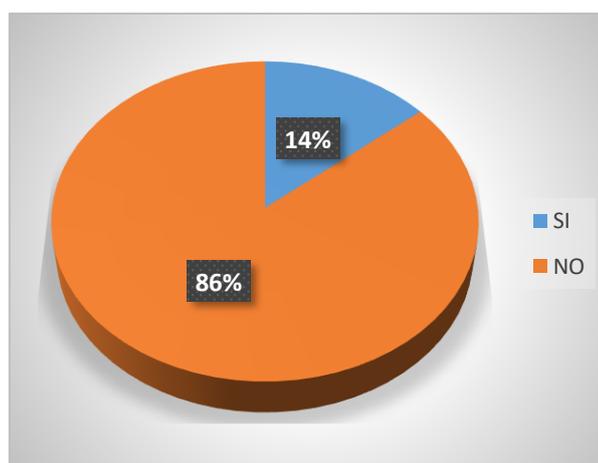
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

Nota: Tabulación de las encuestas aplicadas

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Gráfico 8: Envío de recordatorios anticipados.



Nota: Respuestas graficadas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación:

Del total de 7 colaboradores encuestados, el 86% manifestó que la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., no envía a sus deudores recordatorios anticipados sobre la cancelación de la deuda antes del vencimiento de una factura y el 14% señaló que sí se envían recordatorios anticipados.

Pregunta N.º 9

¿El encargado de la gestión de cobranza, visita personalmente a sus clientes que han caído en morosidad?

Tabla 10: Visitas personales a clientes morosos

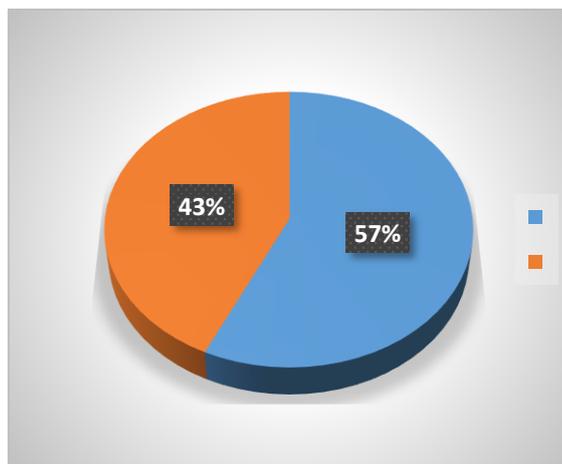
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Nota: Tabulación de las encuestas aplicadas

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Gráfico 9: Visitas personales a clientes morosos



Nota: Respuestas graficadas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación:

Del total de 7 colaboradores encuestados, el 57% manifestó que la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., sí visita personalmente a sus clientes que han caído en morosidad y el 43% manifestó que el encargado de la gestión de cobranza no visita personalmente a sus clientes que han caído en morosidad.

Pregunta N.º 10

¿La empresa ha llegado al punto de tomar acciones legales para proceder al cobro de facturas vencidas?

Tabla 11: Decisión de tomar acciones legales

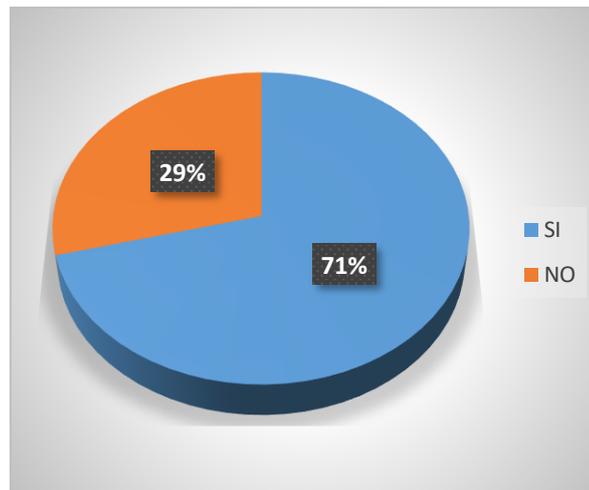
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Nota: Tabulación de las encuestas aplicadas

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Gráfico 10: Decisión de tomar acciones legales



Nota: Respuestas graficadas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación:

Del total de 5 colaboradores encuestados, el 71% manifestó que la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., sí ha llegado al punto de tomar acciones legales para proceder al cobro de facturas vencidas y el 29% señaló que la empresa no ha llegado al punto de tomar acciones legales.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Para resaltar la problemática existente fue necesario elaborar una encuesta que permita conocer sobre la situación actual por la que atraviesa la empresa, misma que fue dirigida a la junta directiva y a los colaboradores de la compañía. Con toda la información recopilada se evidenció que existen falencias y un sinnúmero de errores cometidos dentro de todo el proceso crediticio tales como: inexistencia de un manual de crédito y como consecuencia no se encuentran establecidas correctas políticas de crédito y cobro para conceder financiamiento a los clientes, falta de seguimiento y recuperación de cartera hasta tal punto de tomar acciones legales para proceder al cobro de facturas vencidas, alto índice de morosidad y de riesgo de crédito, situación por la cual se determinó la importancia y necesidad de diseñar y elaborar un manual de crédito que permita minimizar el riesgo crediticio mismo que podrá estar sujeto a cambios, correcciones y/o mejoras, que permitan incrementar el rendimiento de la cartera y a la vez la liquidez de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., en la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2016-2017

CAPÍTULO IV MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Diseño y elaboración de un manual de crédito para minimizar el riesgo crediticio de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., en la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2016-2017.

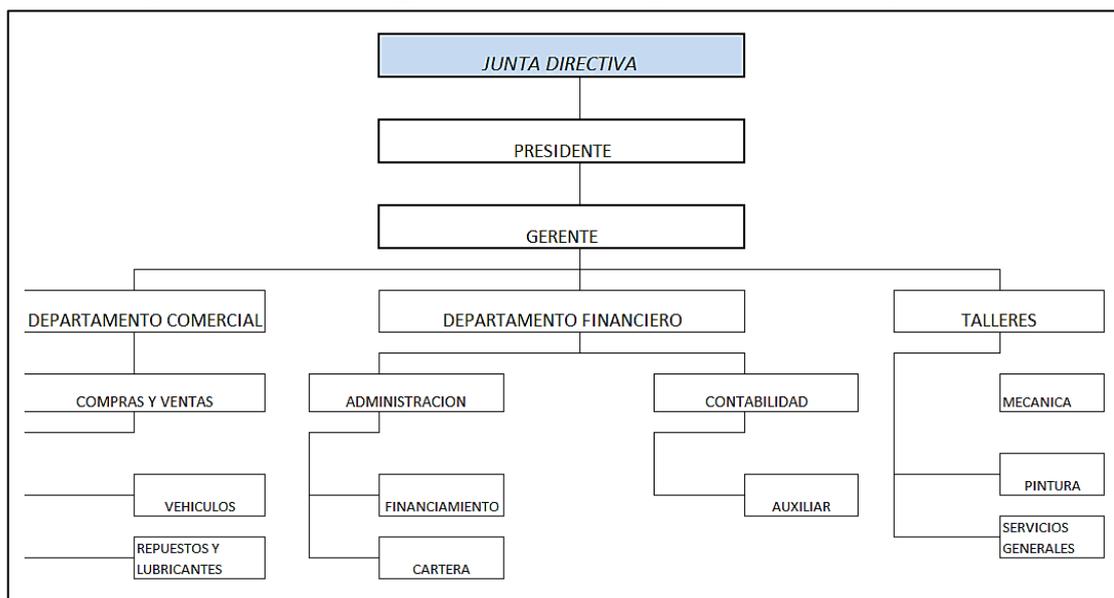
4.2 INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda. Se encuentra radicada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, con una larga trayectoria de 16 años, cuenta con la mayor gama de vehículos del mercado y a los mejores precios para el confort de sus clientes. Adicional a ello, Marcelo Vallejo Cía. Ltda., brinda asesoramiento en trámites de legalización y matriculación de los vehículos que comercializa.

4.2.1 Estructura Organizacional

4.2.1.1 Estructura Organizacional de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Figura 1: Estructura Organizacional de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mishell Piedra

4.2.2 Junta Directiva

Tabla 12: Junta Directiva

Gerente General	Vallejo Ruiz Marcelo Arturo
Presidente	Vallejo Ruiz Aníbal Vinicio

Nota: Nombres de las personas quienes conforman la junta directiva
Elaborado por: Mishell Piedra

4.2.3 Comité de crédito

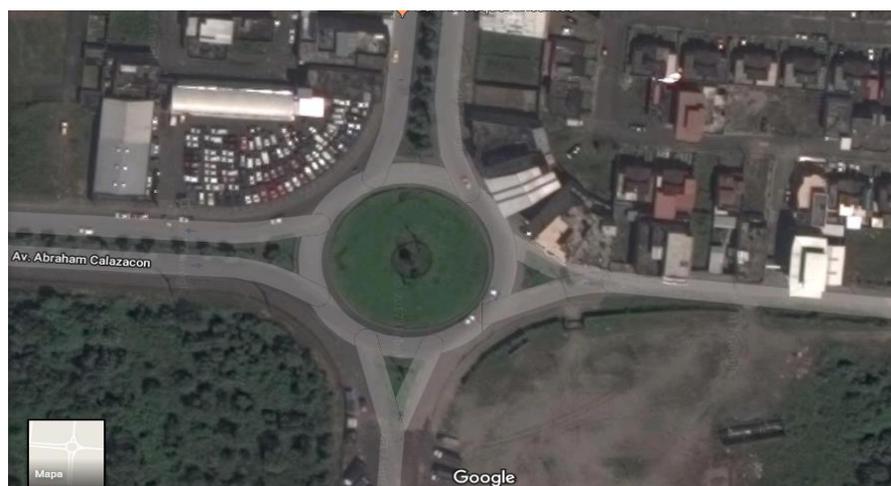
El comité de crédito se encuentra conformado por:

- Gerente general
- Jefe de crédito
- Asesor comercial

4.2.4 Ubicación

La empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., se encuentra ubicada en las calles Av. Anillo vial y Abraham Calazacón, sector Ucom N.º 1 Esq.

Figura 2: Localización de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.



Fuente:<https://www.google.com.ec/maps/place/Provincia+de+Santo+Domingo+de+los+Ts%C3%A1chilas/@-0.2398579,-79.1632844,324a,35y,270h/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x91d548f5313d0c21:0x9299edec397be292!8m2!3d-0.2521882!4d-79.1879383>
Elaborado Por: Mishell Piedra

4.2.5 Misión

Somos una empresa dedicada a la compra y venta de vehículos nuevos y usados. Contamos con profesionales altamente capacitados, tecnología de punta e infraestructura óptima para brindar el mejor servicio a nuestros distinguidos clientes.

4.2.6 Visión

Ser el primer concesionario del país, líder en calidad, tecnología e infraestructura para superar las expectativas de nuestros clientes.

4.2.7 Valores empresariales

- Entusiasmo hacia el cliente
- Respeto
- Innovación
- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Integridad

4.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Para efectuar el análisis situacional se realizó mediante las herramientas de diagnóstico como es la matriz de evaluación de factores externos y factores internos en base a la siguiente calificación:

Tabla 13: Criterios de calificación

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN
ALTO	0,07 - 0,10	4
MEDIO	0,05 - 0,06	3
BAJO	0,01 - 0,04	2
NULO	0	0

Elaborado por: Mishell Piedra

4.3.1 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 14: Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALF.	PD
FORTALEZAS			
1. Buen posicionamiento en el mercado	0,08	4	0,32
2. Infraestructura propia para comodidad del cliente	0,07	4	0,28
3. Amplio portafolio de productos	0,08	4	0,32
4. Compañía legalmente constituida	0,05	3	0,15
5. Horario de atención flexible y cómodo para clientes	0,04	2	0,08
6. Los vehículos cuentan con rastreo satelital	0,06	3	0,18
SUBTOTAL	0,38		1,33
DEBILIDADES			
1. Deficiente colocación de crédito y gestión de cobranza	0,07	4	0,28
2. El personal de la empresa no tiene claro sus funciones	0,05	3	0,15
3. Comunicación deficiente dentro de la compañía	0,05	3	0,15
4. Inexistencia de manual de crédito	0,08	4	0,32
5. Poca Publicidad	0,05	3	0,15
6. No cuenta con un sistema contable eficiente	0,04	2	0,08
SUBTOTAL	0,34		1,13
TOTAL	0,72		2,46

Nota: La calificación a cada uno de los factores se lo dará de acuerdo al impacto que este genere y la ponderación será el resultado de multiplicar el peso por la calificación.

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: Como podemos observar, las fortalezas tienen un peso mayor al de las debilidades, lo que quiere decir es que la empresa cuenta con elementos suficientes que le permiten seguir creciendo dentro del mercado, sin embargo, se debe en lo posible, reducir las debilidades de la empresa ya que estas podrían convertirse en oportunidades para la competencia.

4.3.2 Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 15: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALF.	PD.
OPORTUNIDADES			
1. Nuevos clientes	0,08	4	0,32
2. Alianzas con entidades financieras	0,07	4	0,28
3. Acceso a tecnología avanzada	0,06	3	0,18
4. Expansión del negocio	0,06	3	0,18
5. Programas de capacitación	0,04	2	0,08
6. Diversos canales de publicidad	0,04	2	0,08
SUBTOTAL	0,35		1,12
AMENAZAS			
1. Competencia actual	0,06	3	0,18
2. Inestabilidad tributaria	0,04	2	0,08
3. Volatilidad de los precios	0,05	3	0,15
4. Delincuencia	0,07	4	0,28
5. Entrada de nuevos competidores	0,06	3	0,18
6. Recesión económica	0,05	3	0,15
SUBTOTAL	0,33		1,02
TOTAL	0,68		2,14

Nota: La calificación a cada uno de los factores se lo dará de acuerdo al impacto que este genere y la ponderación será el resultado de multiplicar el peso por la calificación.

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: Dentro de la matriz de evaluación de factores externos podemos observar que las oportunidades pesan más que las amenazas, siendo esto favorable para la empresa ya que se puede hacer uso de las oportunidades para mitigar el impacto que podrían generar las amenazas.

A continuación, la autora considera necesario la elaboración de estrategias que permitan o ayuden a mitigar o a contrarrestar las debilidades y las amenazas que afectan directa o indirectamente a la empresa.

4.3.3 Matriz estratégica FODA

Tabla 16: Matriz estratégica FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Buen posicionamiento en el mercado 2. Infraestructura propia para comodidad del cliente 3. Amplio portafolio de productos 4. Compañía legalmente constituida 5. Horario de atención flexible y cómodo para clientes 6. Los vehículos cuentan con rastreo satelital	1. Deficiente colocación de crédito y gestión de cobranza 2. El personal de la empresa no tiene claro sus funciones 3. Comunicación deficiente dentro de la compañía 4. Inexistencia de manual de crédito 5. Poca Publicidad 6. No cuenta con un sistema contable eficiente
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
1. Nuevos clientes 2. Alianzas con entidades financieras 3. Acceso a tecnología avanzada 4. Expansión del negocio 5. Programas de capacitación 6. Diversos canales de publicidad	F4 -O2 Al ser una empresa legalmente constituida se puede y se debe efectuar convenios con entidades del sector financiero a fin de que el cliente obtenga mayor accesibilidad a los productos que ofrece la empresa. F1-O4 Aprovechar el buen posicionamiento de la empresa en el mercado para expandir el negocio y lograr cubrir la demanda existente en la ciudad. F3-O1 Utilizar la amplia gama de productos nuevos y usados que posee la empresa para atraer a los posibles nuevos clientes.	D3-O3 Adquirir medios de comunicación tecnológicos para lograr una comunicación efectiva con aquellos colaboradores que no se puede dialogar personalmente y/o diariamente para mantenerse informados sobre cualquier acontecimiento. D1-O5 Establecer jornadas de capacitación al personal involucrado directamente con el área de crédito y cobranza para mejorar el actual proceso crediticio y mantener una cartera de crédito sana. D5-O6 Implementar una campaña publicitaria a través de los diversos medios de comunicación tales como: televisión, radio, prensa escrita e internet para que la población tenga más conocimiento acerca de la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
1. Competencia actual 2. Inestabilidad tributaria 3. Volatilidad de los precios 4. Delincuencia 5. Entrada de nuevos competidores 6. Recesión económica	F5-A4 Implementar un sistema de seguridad tales como; servicio de guardianía las 24 horas, sistema de alarmas inteligentes, cámaras de videovigilancia, entre otras con la finalidad de prevenir inconvenientes con la inseguridad social. F1-A5 Mantener el buen posicionamiento que tiene actualmente la empresa en el mercado para minimizar el impacto de la entrada de nuevos competidores.	D2- A1 Establecer y dar a conocer a los colaboradores, cada una de sus funciones para brindar un mejor servicio y atención al cliente evitando la migración de nuestros clientes hacia la competencia. D1- A6 Debido a la recesión económica por la que atraviesa actualmente el país es necesario elaborar un manual de crédito que ayude al personal de la empresa a conocer y evaluar la situación financiera y económica del cliente mitigando el riesgo crediticio y evitando caer en morosidad.

Fuente: Matriz de factores internos y externos

Elaborado por: Mishell Piedra

4.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA.

4.4.1 Análisis Vertical del Balance General del período 2015 y 2016

Tabla 17: Balance General de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA.
BALANCE GENERAL
ANÁLISIS VERTICAL
AL 31 DE DICIEMBRE EN DÓLARES

DESCRIPCIÓN	31/12/2016	%	31/12/2015	%
Activos				
Activos Corrientes				
Efectivo	129.455,11	1,73%	65.209,95	0,86%
Cuentas por cobrar	1.866.852,12	24,93%	1.681.893,91	22,21%
Provisión cuentas incobrables	-18.668,52	-0,25%	-16.818,94	-0,22%
Cartera de crédito que no devenga interés	74.971,06	1,00%	52.349,61	0,69%
Cartera vencida	758.670,82	10,13%	1.114.197,87	14,71%
Inventarios	2.780.192,35	37,12%	3.219.391,94	42,51%
Total Activos Corrientes	5.591.472,94		6.116.224,34	
Propiedad Planta y Equipo	512.704,08	6,85%	514.159,11	6,79%
Propiedad de inversión	869.200,48	11,61%	661.200,48	8,73%
Otras cuentas por cobrar largo plazo	516.135,86	6,89%	282.193,51	3,73%
Total Activo	7.489.513,36	100,00%	7.573.777,44	100,00%
Pasivo y Patrimonio				
Pasivos Corrientes				
Prestamos de bancos y financieras	36.067,46	0,68%	179.138,47	3,30%
Cuentas por pagar	584.676,47	11,09%	380.148,53	7,01%
Obligaciones por pagar empleados	33.192,89	0,63%	36.302,57	0,67%
Obligaciones fiscales	67.722,90	1,28%	62.920,94	1,16%
Total Pasivos Corrientes	721.659,72	13,69%	658.510,51	12,14%
Pasivo a largo plazo	4.549.997,02	86,31%	4.766.015,46	87,86%
Total Pasivos	5.271.656,74	100,00%	5.424.525,97	100,00%
Patrimonio de los accionistas:				
Capital social	70.400,00	3,17%	70.400,00	3,28%
Aporte para futuras capitalizaciones	500.414,44	22,56%	500.414,44	23,28%
Reservas				
Reserva legal	3.977,04	0,18%	3.977,04	0,19%
Otros Resultados Integrales				
Otros superávits por revaluación	677.274,05	30,54%	677.274,05	31,51%
Superávit por revaluación de propiedades, planta y equipo	668.288,72	30,13%	668.288,72	31,09%
Resultados acumulados				
Ganancias acumuladas	310.420,14	14,00%	221.986,97	10,33%
Pérdidas acumuladas	-64.703,98	-2,92%	-64.703,98	-3,01%
Utilidades (Pérdidas) del ejercicio	51.786,20	2,33%	71.614,23	3,33%
Total Patrimonio de accionistas	2.217.856,62	100,00%	2.149.251,47	100,00%

Fuente: Estados financieros de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado Por: Mishell Piedra

4.4.1.1 Análisis de las cuentas de activo:

A continuación, las cuentas con mayor representación:

- Efectivo: El dinero con el que cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones contraídas a corto plazo solo representa sólo el 1,72% para el año 2016 y para el año 2015 representó el 0,86% del valor total del activo de la compañía, afectando directamente a la liquidez de la empresa.
- Cuentas por cobrar: Esta cuenta representa casi el 25% para el año 2016 y para el año 2015 representó el 22% del valor total del activo de la empresa, queriendo decir que la empresa depende altamente de la recuperación de cartera para que la liquidez de la compañía no se vea afectada negativamente y la empresa pueda seguir realizando sus operaciones con total normalidad.
- Inventario: Esta cuenta representa el 37% para el año 2016 y para el año 2015 representó el 42,5% del valor total del activo de la empresa, queriendo decir que la empresa depende significativamente de la venta de sus bienes para incrementar sus volúmenes de venta.
- Cartera vencida: Este es otro de los grandes problemas que acarrea la empresa, que, aunque su porcentaje en relación con el valor del activo total no sea significativamente alto, el monto a recuperar es bastante considerable en cuanto a la cuentas por cobrar de la empresa, mismo que debe ser inmediatamente controlado a través de una correcta colocación de crédito y una efectiva recuperación de cartera.

Análisis de las cuentas de pasivo: A continuación, las cuentas con mayor representación:

- Pasivos a largo plazo: Representa el 86% del valor total del pasivo para el año 2016 y para el año 2015 representó casi el 88%, asumiendo que la empresa posee obligaciones fuertes a largo plazo poniendo seriamente en riesgo a la situación económica y financiera de la compañía.

- Las obligaciones de pago a corto plazo que posee la empresa son mayores al efectivo con el que cuenta la empresa para dar respuesta inmediata a sus compromisos, para lo cual necesariamente debe existir un plan de acción que conlleve a la recuperación de cartera e incremente los volúmenes de venta para que éstos generen ingresos a la empresa y se pueda cumplir con las obligaciones contraídas.

Patrimonio:

- Las ganancias acumuladas para el año 2016 representaron el 14% y para el año 2015 representó el 10,33% del valor total del patrimonio de los accionistas, siendo esto beneficioso para la compañía porque obtuvo un incremento de casi 4%.
- La utilidad del presente ejercicio para el año 2016 representaron el 2,33% y para el año 2015 representó el 3,33% del valor total del patrimonio de los accionistas, la causa de la disminución se debe a que la empresa este año incurrió en más gastos que en el anterior, lo que afectó directamente a la utilidad empresarial.

4.4.2 Análisis Vertical del Estado de Resultados del periodo 2015 y 2016

Tabla 18: Estado de Resultados Integral de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
ANÁLISIS VERTICAL
AL 31 DE DICIEMBRE EN DÓLARES

DETALLE	31/12/2016	%	31/12/2015	%
Venta de Vehículos	1.584.751,70	16,98%	2.710.700,29	24,18%
Comisiones como intermediario	544.130,37	5,82%	717.792,08	6,40%
Total ventas operacionales	2.128.882,07		3.428.492,37	
Devoluciones en venta	99.957,46	1,07%	1.135,37	0,01%
Ventas de aceites	0,00	0,00%	40.141,51	0,36%
Ventas de accesorios	0,00	0,00%	12.723,66	0,11%
Total ventas netas	2.028.924,61		3.480.222,17	
Ventas como Intermediario (Informativo)	7.305.336,00	78,26%	7.732.403,92	68,96%
Ingresos brutos operativos	9.334.260,61	100,00%	11.212.626,09	100,00%
Costo de ventas				
Costo de vehículos	1.119.416,18	11,99%	2.145.274,82	19,13%
Costo como intermediario (informativo)	7.305.336,00	78,26%	7.932.808,39	70,75%
Costo Bruto Operativo	8.424.752,18	90,26%	10.078.083,21	89,88%
Utilidad Bruta en ventas	909.508,43	9,74%	1.134.542,88	10,12%
Gastos administrativos	596.310,85	6,39%	695.077,04	6,20%
Gasto de venta	176.924,21	1,90%	332.399,24	2,96%
Utilidad(pérdida) en operación	136.273,37	1,46%	107.066,60	0,95%
Otros ingresos Financieros	37.095,06	0,40%	89.200,45	0,80%
Gastos financieros netos	18.598,42	0,20%	30.507,46	0,27%
Otros gastos	40.805,43	0,44%	35.752,57	0,32%
Utilidad antes de participación trabajadores e imp. renta	113.964,58	1,22%	130.007,02	1,16%
Participación trabajadores	17.964,58	0,19%	19.501,05	0,17%
Impuesto a la renta	44.213,80	0,47%	38.891,74	0,35%
Utilidad (pérdida) neta	51.786,20	0,55%	71.614,23	0,64%

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado Por: Mishell Piedra

4.4.2.1 Análisis de las cuentas:

- Ventas: La venta de vehículos motorizados para el año 2016 representaron el 16,98%, y para el año 2015 representó el 24,28% del valor total de los ingresos brutos operativos, siendo éstos valores razonables ya que las ventas que realiza como intermediario representaron para el año 2016 el 78,26% y para el año 2015 representó el 68,96%, pero éstas solo generan comisión por la venta de las mismas, representando las comisiones como intermediario para el año 2016 el 5,82% y para el año 2015 representó el 6,4%.
- Los costos para el año 2016 representaron el 11,99% y para el año 2015 representó el 19,13% del valor total de los ingresos brutos operativos, que, en relación con las ventas, la empresa obtiene una utilidad bruta en ventas que representa el 9,74% para el 2016 y del 10,12% para el 2015 del valor total de los ingresos brutos operativos.
- Los gastos administrativos para el año 2016 representaron el 6,39% y para el año 2015 representó el 6,20% del valor total de los ingresos brutos operativos, pero realizando un análisis más profundo y exhaustivo podemos observar que los gastos administrativos para el año 2016 representan casi el 66% de la utilidad bruta en ventas, es decir la empresa se ha excedido en gastos administrativos ocasionando una notable disminución en cuanto a la utilidad neta de la compañía.
- Debido al potente gasto administrativo que presenta la compañía, la utilidad neta del ejercicio para el año 2016 representaron el 0,55% y para el año 2015 representó el 0,64% del valor total de los ingresos brutos operativos, afectando directamente a la rentabilidad financiera de la empresa.

4.4.3 Análisis Horizontal del Balance General del periodo 2015 y 2016

Tabla 19: Balance General de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA.
BALANCE GENERAL
ANÁLISIS HORIZONTAL
AL 31 DE DICIEMBRE EN DÓLARES

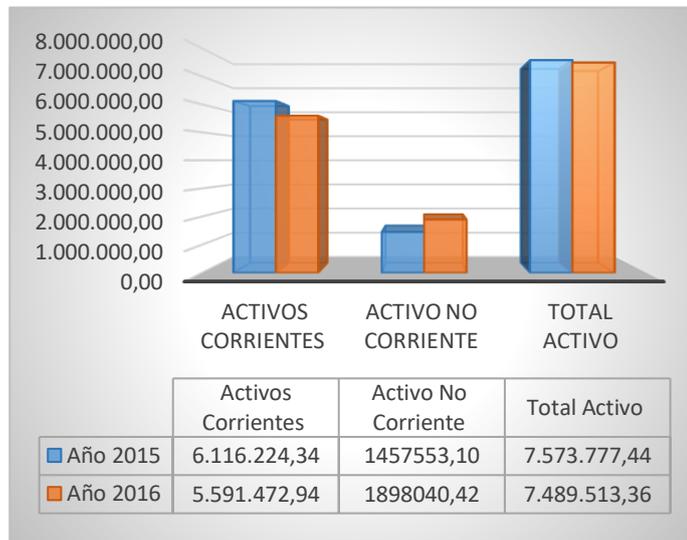
DESCRIPCIÓN	31/12/2016	31/12/2015	Variación	%
Activos				
Activos Corrientes				
Efectivo	129.455,11	65.209,95	64.245,16	98,52%
Cuentas por cobrar	1.866.852,12	1.681.893,91	184.958,21	11,00%
Provisión cuentas incobrables	-18.668,52	-16.818,94	-1.849,58	11,00%
Cartera de crédito que no devenga intereses	74.971,06	52.349,61	22.621,45	43,21%
Cartera vencida	758.670,82	1.114.197,87	-355.527,05	-31,91%
Inventarios	2.780.192,35	3.219.391,94	-439.199,59	-13,64%
Total Activos Corrientes	5.591.472,94	6.116.224,34	-524.751,40	-8,58%
Propiedad Planta y Equipo	512.704,08	514.159,11	-1.455,03	-0,28%
Propiedad de inversión	869.200,48	661.200,48	208.000,00	31,46%
Otras cuentas por cobrar largo plazo	516.135,86	282.193,51	233.942,35	82,90%
Total Activo	7.489.513,36	7.573.777,44	-84.264,08	-1,11%
Pasivo y Patrimonio				
Pasivos Corrientes				
Prestamos de bancos y financieras	36.067,46	179.138,47	-143.071,01	-79,87%
Cuentas por pagar	584.676,47	380.148,53	204.527,94	53,80%
Obligaciones por pagar empleados	33.192,89	36.302,57	-3.109,68	-8,57%
Obligaciones fiscales	67.722,90	62.920,94	4.801,96	7,63%
Total Pasivos Corrientes	721.659,72	658.510,51	63.149,21	9,59%
Pasivo a largo plazo	4.549.997,02	4.766.015,46	-216018,44	-4,53%
Total Pasivos	5.271.656,74	5.424.525,97	-152.869,23	-2,82%
Patrimonio de los accionistas:				
Capital social	70.400,00	70.400,00	0,00	0,00%
Aporte para futuras capitalizaciones	500.414,44	500.414,44	0,00	0,00%
Reservas				
Reserva legal	3.977,04	3.977,04	0,00	0,00%
Otros Resultados Integrales				
Otros superávit por revaluación	677.274,05	677.274,05	0,00	0,00%
Superávit por revaluación de propiedades, planta y equipo	668.288,72	668.288,72	0,00	0,00%
Resultados acumulados				
Ganancias acumuladas	310.420,14	221.986,97	88.433,17	39,84%
Pérdidas acumuladas	-64.703,98	-64.703,98	0,00	0,00%
Utilidades (Pérdidas) del ejercicio	51.786,20	71.614,23	-19.828,03	-27,69%
Total Patrimonio de accionistas	2.217.856,62	2.149.251,47	68.605,15	3,19%

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado Por: Mishell Piedra

4.4.3.1 Análisis de tendencia del activo:

Gráfico 11: Tendencia del activo



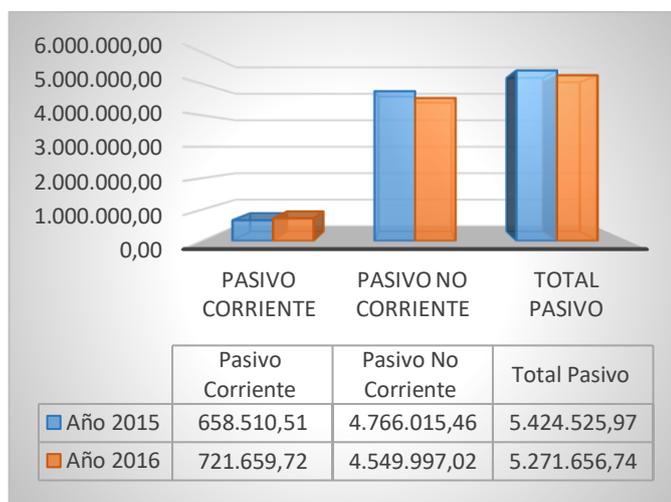
Fuente: Balance General de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.
Elaborado Por: Mishell Piedra

Como se puede observar en el gráfico, el activo corriente de la empresa disminuyó del año 2015 al año 2016 en un 8,58%, al igual que el activo total de la empresa tuvo una ligera disminución del 1,11% pero el activo no corriente de la empresa tuvo un incremento del 30%; Además encontramos las siguientes novedades:

- El efectivo de la empresa tuvo un drástico crecimiento de casi el 100% lo cual es beneficioso para la empresa ya que con el dinero en efectivo la empresa podrá realizar inversiones, compra de activos fijos o utilizar el efectivo para responder a sus obligaciones contraídas.
- El inventario de la empresa sufrió una disminución del 13,64% del año 2015 al año 2016 esto indica que la empresa para el año 2016 tuvo menos stock que el anterior y por ende venderá menos
- Las otras cuentas por cobrar a largo plazo tuvieron un aumento del año 2015 al año 2016 del 83% lo que significa que la empresa tiene un alto porcentaje de dinero por recuperar a largo plazo.

4.4.3.2 Análisis de tendencia del pasivo

Gráfico 12:_ Tendencia del pasivo



Fuente: Balance General de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado Por: Mishell Piedra

Como se puede observar en el gráfico, el pasivo corriente de la empresa aumentó del año 2015 al año 2016 en un 9,59%, mientras que el pasivo corriente y el pasivo total de la empresa disminuyeron en un 4,53% y 2,82% respectivamente, dentro del pasivo encontramos las siguientes novedades:

- Los préstamos contraídos con bancos e instituciones financieras muestran un alto porcentaje de disminución del año 2015 al 2016 con un porcentaje del 80% siendo esto favorable para la empresa ya que al ir disminuyendo sus deudas la rentabilidad de la compañía tenderá a crecer.
- Las obligaciones contraídas a largo plazo han disminuido en un 4,53% a lo cual se lo considera conveniente porque significa menos deuda con terceros para la empresa.

4.4.3.3 Análisis de tendencia del patrimonio:

Gráfico 13: Tendencia del patrimonio



Fuente: Balance General de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

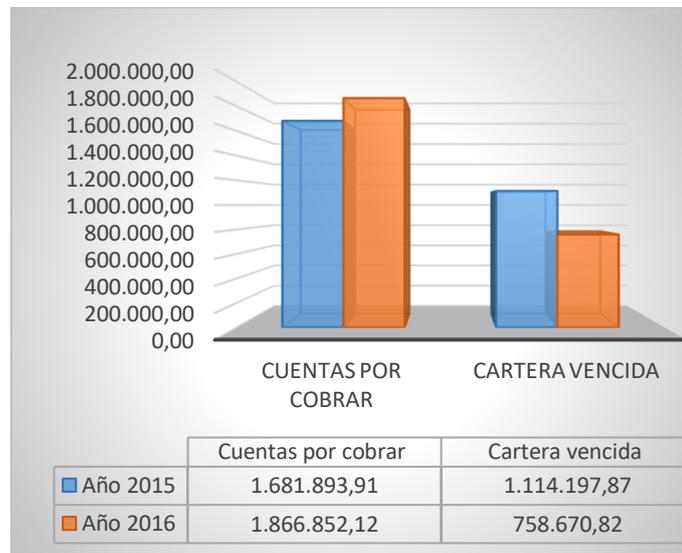
Elaborado por: Mishell Piedra

El capital social de la empresa no sufrió ningún cambio durante los dos periodos, por lo tanto, el capital social continúa manteniéndose en \$ 70400,00; mientras que la utilidad del ejercicio sí se vio afectada y disminuida en casi el 30% del año 2015 al año 2016, esto debido a que la empresa presentó valores elevados en sus gastos administrativos, lo que ocasionó que la utilidad se viera afectada negativamente con una diferencia monetaria de aproximadamente \$20.000,00.

A pesar de que en la cuenta de aportes para futuras capitalizaciones de \$ 500.414,44 de la empresa, no haya ocurrido un incremento, es de suma importancia que la compañía cuente con este fondo ya que en caso de que la empresa necesite dinero para poder seguir operando y no pueda o no quiera acceder a un crédito, este dinero servirá para incrementar el capital social de la compañía y que la empresa pueda continuar con sus funciones normalmente.

4.4.3.4 Análisis de tendencia de la cartera:

Gráfico 14: Tendencia de la cartera



Fuente: Balance General de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.
Elaborado por: Mishell Piedra

Las cuentas por cobrar de la empresa aumentaron en un 11%, lo que quiere decir es que la compañía tuvo más ventas a crédito para el año 2016 recordando que toda operación que se realiza a crédito conlleva a un riesgo crediticio para la empresa.

La cartera vencida que presentó la empresa para el año 2016 fue de \$ 75.8670, 82 mientras que para el año 2015 la misma cartera fue de \$ 1.114.197, 87 existiendo una tendencia a la baja del 32%, esto lo considero significativo ya que la empresa ha ido recuperando su dinero para poder seguir invirtiendo dentro del negocio; sin embargo la cartera vencida de la compañía en relación con la cartera total muestra un elevado índice de morosidad del 28,09% poniendo en riesgo la liquidez y la rentabilidad financiera de la empresa.

4.4.4 Análisis Horizontal del Estado de Resultados del periodo 2015 y 2016

Tabla 20: Estado de Resultados Integral de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
ANÁLISIS HORIZONTAL
AL 31 DE DICIEMBRE EN DÓLARES

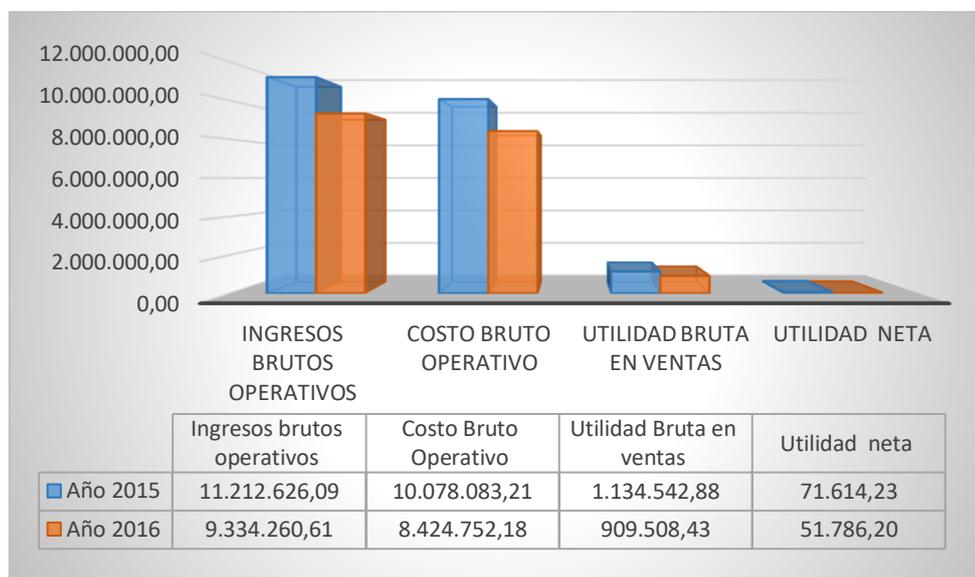
DETALLE	31/12/2016	31/12/2015	Variación	%
Venta de Vehículos	1.584.751,70	2.710.700,29	-1.125.948,59	-41,54%
Comisiones como intermediario	544.130,37	717.792,08	-173.661,71	-24,19%
Total ventas operacionales	2.128.882,07	3.428.492,37	-1.299.610,30	-37,91%
Devoluciones en venta	99.957,46	1.135,37	98.822,09	8703,95%
Ventas de aceites	0,00	40.141,51	-40.141,51	-100,00%
Ventas de accesorios	0,00	12.723,66	-12.723,66	-100,00%
Total ventas netas	2.028.924,61	3.480.222,17	-1.451.297,56	-41,70%
Ventas como Intermediario (Informativo)	7.305.336,00	7.732.403,92	-427.067,92	-5,52%
Ingresos brutos operativos	9.334.260,61	11.212.626,09	-1.878.365,48	-16,75%
Costo de ventas				
Costo de vehículos	1.119.416,18	2.145.274,82	-1.025.858,64	-47,82%
Costo como intermediario (informativo)	7.305.336,00	7.932.808,39	-627.472,39	-7,91%
Costo Bruto Operativo	8.424.752,18	10.078.083,21	-1.653.331,03	-16,41%
Utilidad Bruta en ventas	909.508,43	1.134.542,88	-225.034,45	-19,83%
Gastos administrativos	596.310,85	695.077,04	-98.766,19	-14,21%
Gasto de venta	176.924,21	332.399,24	-155.475,03	-46,77%
Utilidad(pérdida) en operación	136.273,37	107.066,60	29.206,77	27,28%
Otro ingresos financieros	37.095,06	89.200,45	-52.105,39	-58,41%
Gastos financiero netos	18.598,42	30.507,46	-11.909,04	-39,04%
Otros gastos	40.805,43	35.752,57	5.052,86	14,13%
Utilidad antes de participación trabajadores e imp. renta	113.964,58	130.007,02	-16.042,44	-12,34%
Participación trabajadores	17.964,58	19.501,05	-1.536,47	-7,88%
Impuesto a la renta	44.213,80	38.891,74	5.322,06	13,68%
Utilidad (pérdida) neta	51.786,20	71.614,23	-19.828,03	-27,69%

Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

4.4.4.1 Análisis del Estado de Resultados:

Gráfico 15: Tendencia del Estado de Resultados



Fuente: Estados de Resultados de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Según los resultados que muestra el gráfico encontramos lo siguiente:

- Los ingresos brutos operativos de la empresa, del año 2015 al año 2016 tuvieron una disminución de \$1.878.365,48 y en términos porcentuales fue del 16,75%, una de las razones fue que la empresa dejó de percibir ingresos por la venta de ciertos materiales y accesorios de vehículos por disposiciones internas de la compañía.
- Debido a lo expuesto anteriormente, los costos y la utilidad bruta en ventas también se vieron disminuida en un 16,41% y 19,83% respectivamente.
- Una vez conseguida la utilidad bruta en ventas se restaron todos los gastos ocasionados dentro del período, mismos que presentaron elevados valores incidiendo negativa y directamente en la utilidad neta de la empresa, mostrando una tendencia a la baja de casi el 28%.

4.4.5 Indicadores Financieros

Para proceder a analizar los estados financieros de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., se utilizarán los siguientes indicadores financieros que nos ayudarán a conocer la situación real en la que se encuentra la empresa:

Liquidez: Este indicador nos muestra la capacidad de pago que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones contraídas a corto plazo.

Tabla 21: Indicador de liquidez

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	7,75	9,29

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: La liquidez de la empresa para el año 2016 es de \$7,75, queriendo decir que por cada dólar que se adeuda a corto plazo, la empresa tiene un excedente de \$6,75 a favor en disponibilidad de los activos que son líquidos o que se pueden hacer líquidos a corto plazo. Mientras que en el 2015 obtuvo un excedente de \$8,29 a favor. La liquidez entre los dos períodos sufrió una disminución de 1,54.

Prueba ácida: Este indicador nos indica la capacidad de pago que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones contraídas a corto plazo una vez descontado su inventario.

Tabla 22: Indicador de Prueba ácida

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	3,90	4,40

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: La prueba ácida de la empresa para el año 2016 es de \$3,90 queriendo decir que por cada dólar que se adeuda a corto plazo, la empresa presenta un excedente de \$2,90 una vez descontado el inventario. Mientras que en el 2015 obtuvo un excedente de \$3,4 a favor. La prueba ácida entre los dos períodos sufrió una disminución de 0,50.

Prueba acidísima: Este indicador nos indica la capacidad de pago que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones contraídas a corto plazo una vez descontado su inventario y sus cuentas por cobrar.

Tabla 23: Indicador de Prueba acidísima

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Prueba acidísima	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,18	0,10

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: El efectivo disponible con el que cuenta la empresa para el año 2016 es de 0,18 ctvs., queriendo decir que por cada dólar que se adeuda a corto plazo, la empresa solo cuenta con 0,18 para pagar dichas obligaciones una vez descontado el inventario y las cuentas por cobrar, faltando 0,82 ctvs., para cubrir el dólar de deuda. Mientras que en el 2015 sólo contó con 0,10 ctvs., para responder a sus obligaciones obteniendo un faltante de 0,90 ctvs.

Endeudamiento sobre activos: Este indicador nos muestra el grado de participación de los acreedores sobre el total de los activos.

Tabla 24: Indicador de endeudamiento

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	0,70	0,72

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: Del total de activos, los pasivos tienen una participación del 70% para el año 2016, mientras que para el 2015 los pasivos tuvieron una participaron del 72%. Mostrando una tendencia a la baja del 2% entre los dos períodos.

Apalancamiento: Este indicador muestra el grado de compromiso que tiene el patrimonio de la empresa con los acreedores, es decir, por cada unidad monetaria de patrimonio cuánto se tiene de deuda con acreedores.

Tabla 25: Indicador de apalancamiento

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Apalancamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$	2,37	2,52

Fuente: Estados Financieros
Elaborado Por: Mishell Piedra

Interpretación: Por cada dólar de patrimonio que posee la empresa, se mantiene una deuda de \$ 1,37 con los acreedores para el año 2016 y para el año 2017 representó \$ 1,52.

Endeudamiento a corto plazo: Este indicador mide el porcentaje que representan las deudas a corto plazo en cuanto a sus deudas totales.

Tabla 26: Indicador de endeudamiento a corto plazo

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	0,14	0,12

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: Para el año 2016 los pasivos a corto plazo representan el 14% de los pasivos totales, queriendo decir que la mayor parte de las obligaciones están concentradas a largo plazo, es decir en deudas mayores a 1 año.

Rotación de inventario: Este indicador determina el tiempo que tarda el inventario en venderse.

Tabla 27: Indicador de rotación de inventario

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	6,06	6,26
	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$	60,23	58,31

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: La rotación del inventario tanto para el año 2016 como para el año 2015 fue de 6 veces; es decir los inventarios rotaron o fueron vendidos cada 60 días.

Período promedio de cobro y rotación de cartera: Este indicador permite identificar los días que tardan las cuentas por cobrar en convertirse en efectivo y las veces que rota la cartera en el año.

Tabla 28: Indicador de período promedio de cobro y rotación de cartera

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Período Promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}} \times 360$	71,47	54,75
Rotación de cartera	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Periodo promedio de cobro}}$	5,03	6,57

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: La lentitud con la que se están convirtiendo las cuentas por cobrar en efectivo repercute directamente en la liquidez de la empresa, tardándose casi 72 días en convertirse en efectivo para el año 2016 y rotando 5 veces al año. Mientras que en el año 2015 se tardó casi 55 días y rotó casi 7 veces al año.

Rendimiento sobre la inversión: Este indicador analiza la rentabilidad del activo, este indicador podría variar ya que existen empresas que no necesitan hacer una fuerte inversión en activos fijos como por ejemplo una empresa de servicios.

Tabla 29: Indicador de rendimiento sobre la inversión

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \times 100$	0,69%	0,95%

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: La rentabilidad sobre el activo para el año 2016 fue de 0,69%, esto indica que los activos están generando 0,69 ctvs., por cada dólar en activo registrado, mientras que para el año 2015 los activos generaron 0,95 ctvs., por cada dólar en activo registrado. El rendimiento sobre la inversión sufrió una disminución del 0,26% entre los dos períodos.

Rentabilidad sobre ventas: Indica la rentabilidad que se obtiene en relación con las ventas durante el período.

Tabla 30: Indicador de rentabilidad sobre ventas

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Margen neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	2,32	2,06

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: La utilidad neta del ejercicio representó un 2,32% sobre el total de ventas netas mientras que para el año 2015 representó un 2,06%, que en relación con el año posterior hubo un aumento del 0,26%.

4.4.6 Análisis de la cartera de crédito por edades

4.4.6.1 Estructura de la cartera de crédito por edades

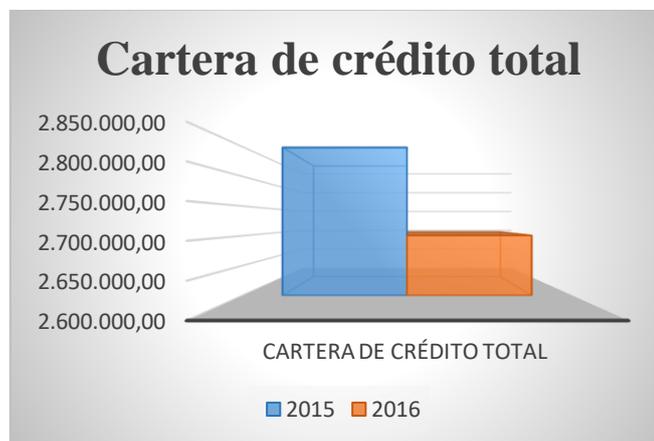
Tabla 31: Estructura de la cartera de crédito por edades

CARTERA DE CRÉDITO 2015-2016				
Total Cartera de crédito	2015	2.848.441,39	2016	2.700.494,00
Cartera de crédito por vencer		1.681.893,91		1.866.852,12
De 1 a 30 días	84.094,70		112.011,13	
De 31 a 90 días	168.189,39		280.027,82	
De 91 a 180 días	336.378,78		373.370,42	
De 181 a 360 días	504.568,17		522.718,59	
De más de 360 días	588.662,87		578.724,16	
Cartera de crédito que no devenga interés		52.349,61		74.971,06
De 1 a 30 días	2.617,48		4.498,26	
De 31 a 90 días	5.234,96		11.245,66	
De 91 a 180 días	10.469,92		14.994,21	
De 181 a 360 días	15.704,88		20.991,90	
De más de 360 días	18.322,36		23.241,03	
Cartera vencida		1.114.197,87		758.670,82
De 31 a 90 días	111.419,79		379.335,41	
De 91 a 180 días	222.839,57		189.667,71	
De 181 a 360 días	334.259,36		106.213,91	
De más de 360 días	445.679,15		83.453,79	

Fuente: Empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.
Elaborado por: Mishell Piedra

Total cartera de crédito: en el año 2015 sumó \$ 2.848.441,39 mientras que para el 2016 fue de \$ 2.700.494,00 indicando una tendencia a la baja del 5,19%, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

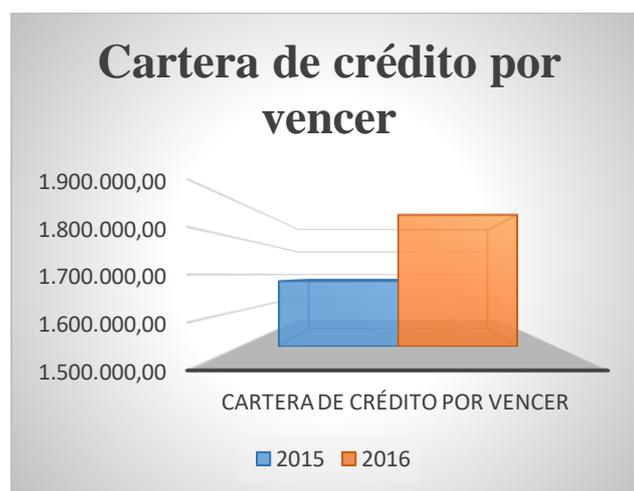
Gráfico 16: Tendencia de la cartera de crédito total



Fuente: Cartera de crédito.
Elaborado por: Mishell Piedra

Cartera de crédito por vencer: para el año 2015 sumó \$ 1.681.893,91 mientras que para el 2016 fue de \$ 1.866.852,12 indicando un aumento del 11%, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

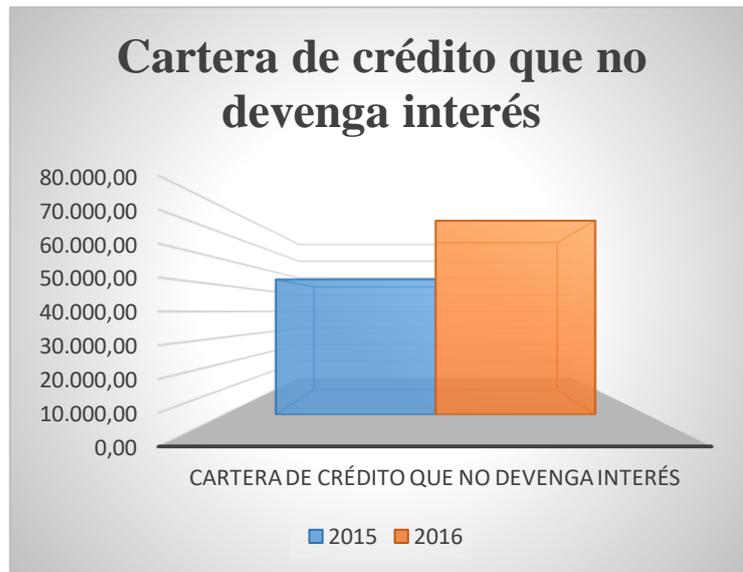
Gráfico 17: Tendencia de la cartera de crédito por vencer



Fuente: Cartera de crédito.
Elaborado por: Mishell Piedra

Cartera de crédito que no devenga interés: Para el año 2015 la cartera de crédito que no devenga interés sumó \$ 52.349,61; mientras que para el año 2016 fue de \$74.971,06 indicando un aumento del 43% tal como se muestra en la siguiente gráfica:

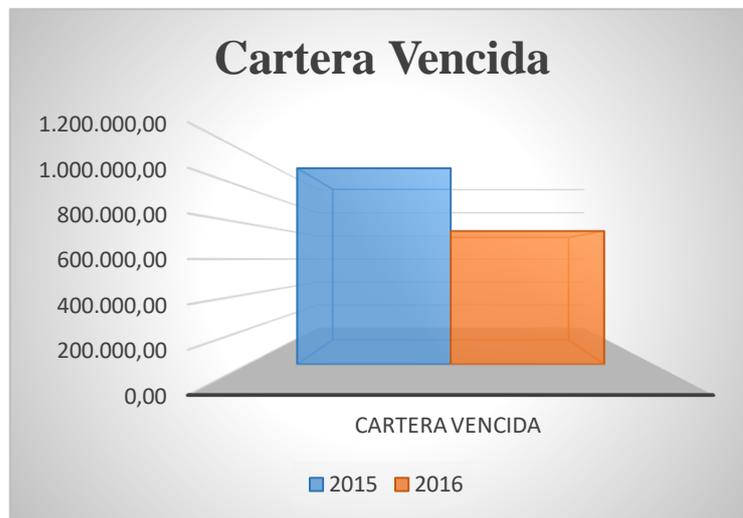
Gráfico 18: Tendencia de la cartera de crédito que no devenga interés



Fuente: Cartera de crédito.
Elaborado por: Mishell Piedra

Cartera de crédito vencida: Para el año 2015 la cartera de crédito vencida sumó \$1.114.197,87; mientras que para el año 2016 fue de \$758.670,82 indicando una disminución del 32% tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 19: Tendencia de la cartera de crédito vencida



Fuente: Cartera de crédito.
Elaborado por: Mishell Piedra

Morosidad: Este indicador nos mostrará el porcentaje de morosidad que presenta la empresa

Tabla 32: Morosidad

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Morosidad	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera Total}}$	28,09%	39,12%

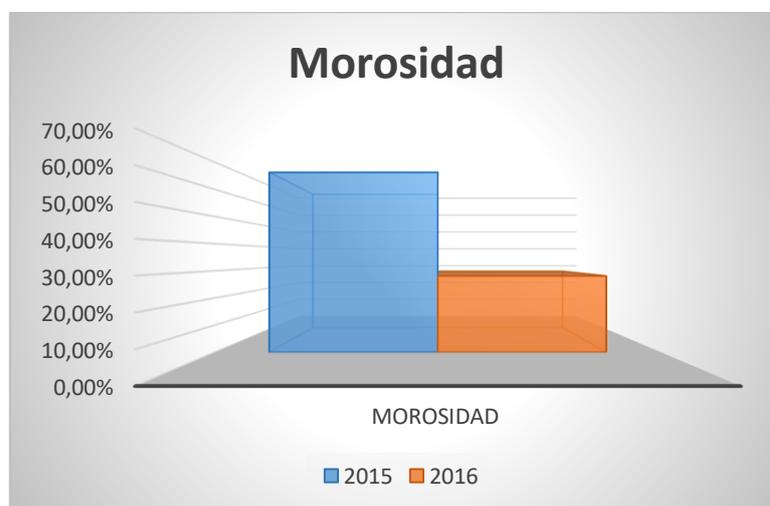
Fuente: Empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: El índice de morosidad que presenta la empresa para el año 2016 es del 28,09% induciendo a tener severos problemas de liquidez a la empresa; para el año 2015 el índice de morosidad fue del 39,12% habiendo una notable disminución entre los dos períodos del 11,03%.

A continuación, se muestran los resultados en la siguiente gráfica:

Gráfico 20: Tendencia de la morosidad



Fuente: Cartera de crédito.

Elaborado por: Mishell Piedra

Riesgo crediticio:

El riesgo crediticio no es más que la posible pérdida que asume la empresa como consecuencia del incumplimiento de pago por parte de los deudores y corresponde a la cartera vencida más la cartera de crédito que no devenga interés.

Tabla 33: Riesgo crediticio

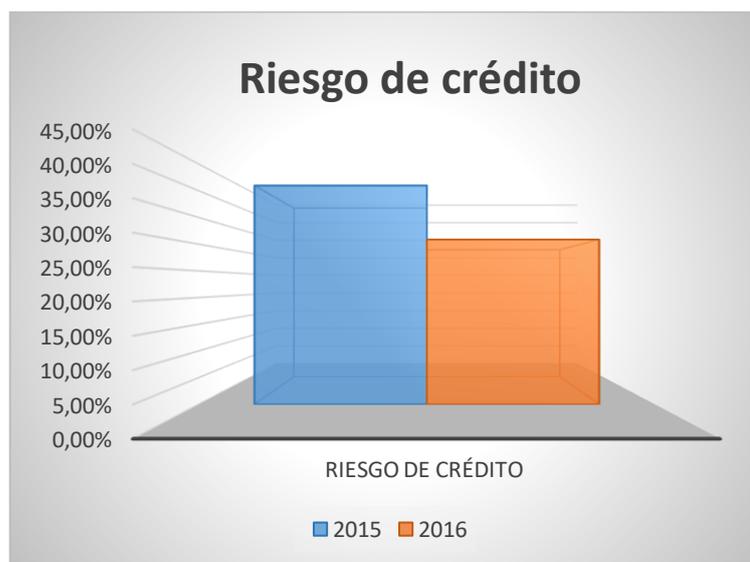
Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Riesgo crediticio	$\frac{\text{Cartera vencida} + \text{Cartera que no devenga interés}}{\text{Cartera Total}}$	30,87 %	40,95%

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: El riesgo crediticio que presenta la empresa para el año 2016 es del 30,87 % provocando serios inconvenientes financieros a la empresa; para el año 2015 el riesgo crediticio fue del 40,95% habiendo una notable disminución entre los dos períodos del 10,08%

A continuación, se muestran los resultados en la siguiente gráfica:

Gráfico 21: Tendencia del riesgo de crédito



Fuente: Cartera de crédito.
Elaborado por: Mishell Piedra

Relación cartera de crédito / Activo Total

Este indicador mostrará el porcentaje de participación que tiene la cartera total de crédito en relación con el activo total de la empresa.

Tabla 34: Relación cartera de crédito / Activo Total

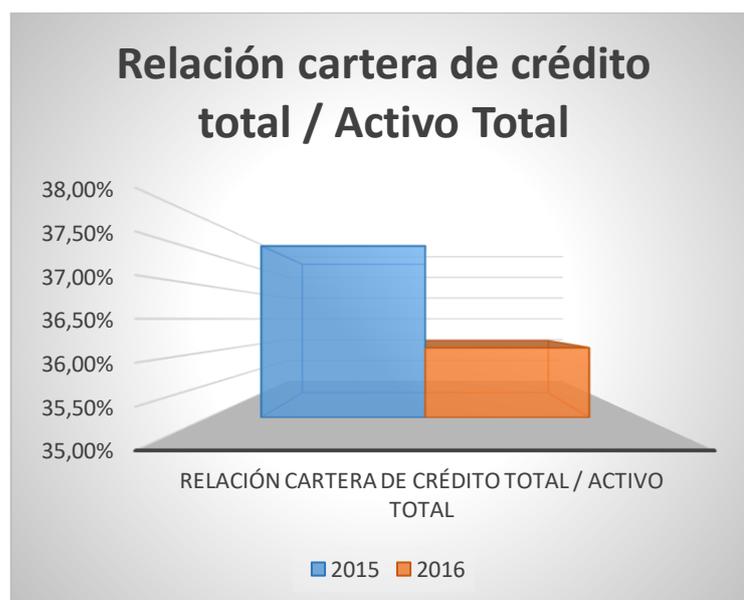
Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Resultado 2015
Relación cartera de crédito / Activo Total	$\frac{\text{Cartera de crédito total}}{\text{Activo Total}}$	36,06%	37,61%

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: Para el año 2016 la cartera de crédito total de la empresa representó el 36,06% con relación al activo total; mientras que en el año 2015 su representación fue del 37,61% con una mínima disminución del 1,55%.

A continuación, se muestran los resultados en la siguiente gráfica:

Gráfico 22: Tendencia de la cartera de crédito en relación al activo total



Fuente: Cartera de crédito.
Elaborado por: Mishell Piedra

Participación de la estructura de la cartera de crédito con relación a la cartera total

A continuación, se observa la participación que obtiene la cartera de crédito por vencer, cartera de crédito que no devenga interés y la cartera vencida con relación a la cartera total de la empresa en el año 2016.

Tabla 35: Participación de la estructura de la cartera de crédito/cartera total

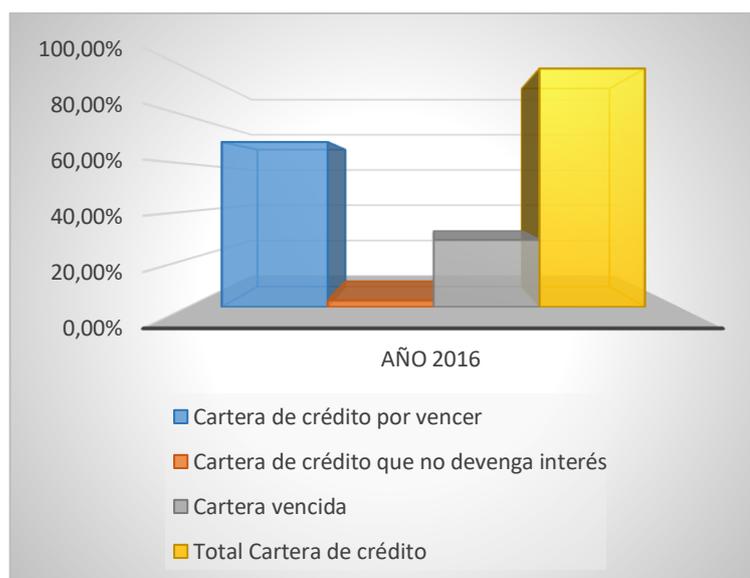
Estructura de la cartera de crédito	Año 2016
Cartera de crédito por vencer	69,13%
Cartera de crédito que no devenga interés	2,78%
Cartera vencida	28,09%
Total Cartera de crédito	100,00%

Fuente: Cartera de crédito por edades

Elaborado por: Mishell Piedra

Interpretación: la mayor concentración de dinero se encuentra en la cartera de crédito por vencer con una representación del 69,13% mientras que la cartera de crédito que no devenga interés representó el 2,78% y la cartera vencida representó el 28,09% del total de la cartera de crédito, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 23: Participación de la estructura de la cartera de crédito/cartera total



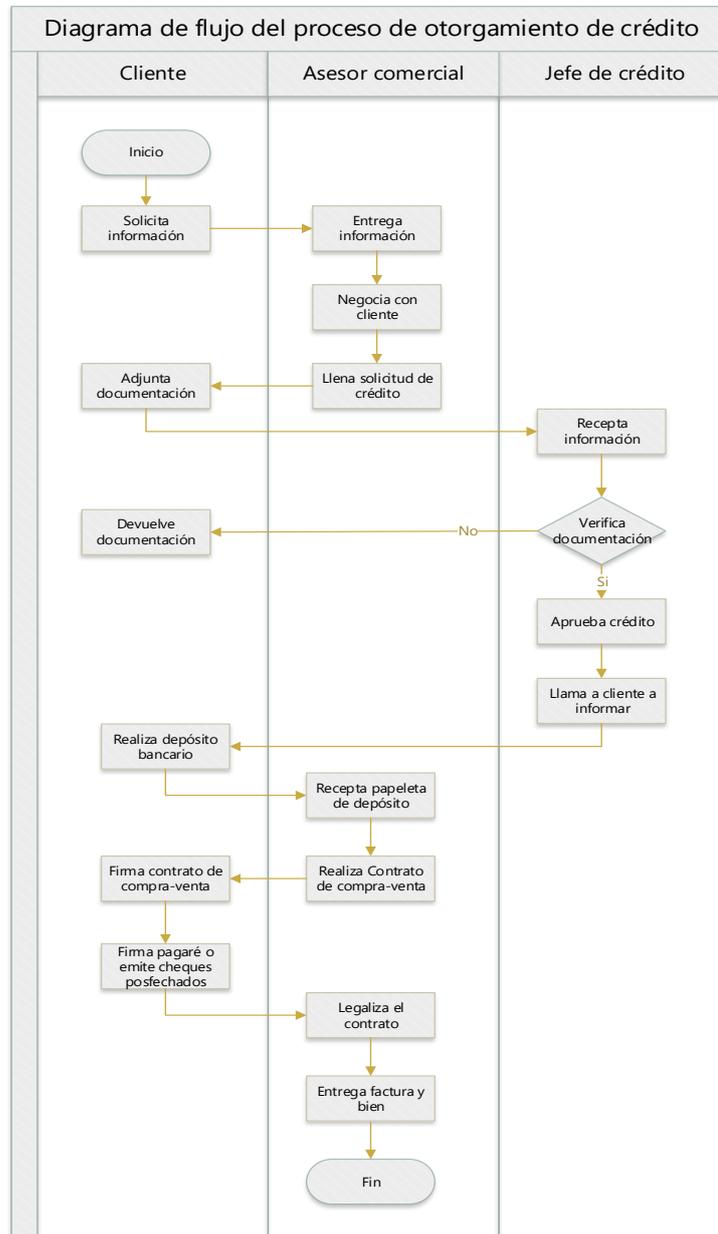
Fuente: Cartera de crédito.

Elaborado por: Mishell Piedra

4.5 EVALUACIÓN DEL PROCESO CREDITICIO

4.5.1 Proceso Actual De Otorgamiento De Crédito

Figura 3: Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de crédito



Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.
Elaborado por: Mishell Piedra

4.5.1.1 Descripción del proceso actual de otorgamiento de crédito

Para el otorgamiento de un crédito en la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., el personal involucrado sigue una serie de procesos que se detallan a continuación:

1.- El cliente se acerca a las instalaciones de la empresa en donde solicita información detallada acerca del bien en el que se encuentra interesado.

2.- El asesor comercial es el encargado de brindar toda la información necesaria al cliente, esto incluye características del bien, precio, interés y plazo de financiamiento (en caso de que la venta se la realice a crédito).

3.- En caso de llegar a cerrar la negociación con financiamiento, el cliente deberá llenar una solicitud de crédito en donde constarán sus datos personales, su situación financiera y económica, datos de referencias personales, croquis de la ubicación domiciliaria y empresa/ lugar de trabajo.

4.- Adicional a la solicitud de crédito, el cliente entrega los demás requisitos tales como:

Personas Naturales

1. Copia de cédula y papeleta de votación a color
2. Copia de RUC o copia del último de rol de pagos.
3. 2 referencias comerciales o personales
4. Autorización para revisar buró de crédito
5. Pagaré

Persona Jurídica

1. Copia de cédula y papeleta de votación a color del representante legal
2. Copia del RUC
3. Tres últimas declaraciones del IVA y última declaración del Impuesto a la Renta
4. 2 referencias comerciales
5. 2 referencias Bancarias
6. Certificado Cámara de Comercio – Registro Mercantil sociedad

7. Estados financieros últimos dos (2) años.

8. Pagaré

5.- El jefe de crédito recibe toda la documentación la cual es verificada solo llamando a las referencias personales y procede a analizar cada una de la documentación entregada como los ingresos provenientes del negocio o del trabajo bajo relación de dependencia del solicitante de crédito; además de los ingresos el jefe de crédito revisa la calificación que tiene el cliente en el buró de crédito.

6.- Una vez transcurrido máximo 2 días, el asesor comercial llama vía telefónica al cliente para informarle su negación o aprobación de crédito.

7.- El cliente debe realizar un depósito bancario del 50% del valor total del bien para que el 50% restante sea financiado a un plazo no mayor a 18 meses. En este proceso puede existir una excepción previa autorización del Gerente general.

8.- El cliente y el asesor comercial celebran el contrato de compra-venta con reserva de dominio; en donde el cliente deberá firmar obligatoriamente un pagaré por el monto del valor financiado.

9.- El asesor comercial legaliza el contrato celebrado anteriormente.

10.- Finalmente se entrega el bien negociado junto con la factura de adquisición.

4.5.1.2 Análisis del proceso actual de otorgamiento de crédito

Este proceso que lleva a cabo la empresa no se lo considera el más factible ya que dentro de su evaluación carece de algunos aspectos a considerar tales como:

No se analizan todos los componentes de las 5cs del crédito, de las cuales solo son evaluadas 3 de ellas, dejando a un lado el carácter y condición, parámetros que son importantes analizarlos y evaluarlos para conocer sobre su respuesta de pago.

Otra de las anomalías que se detectó fue que el gerente general de la empresa otorga financiamiento sin el debido consentimiento y aprobación de las demás personas que conforman el comité de crédito.

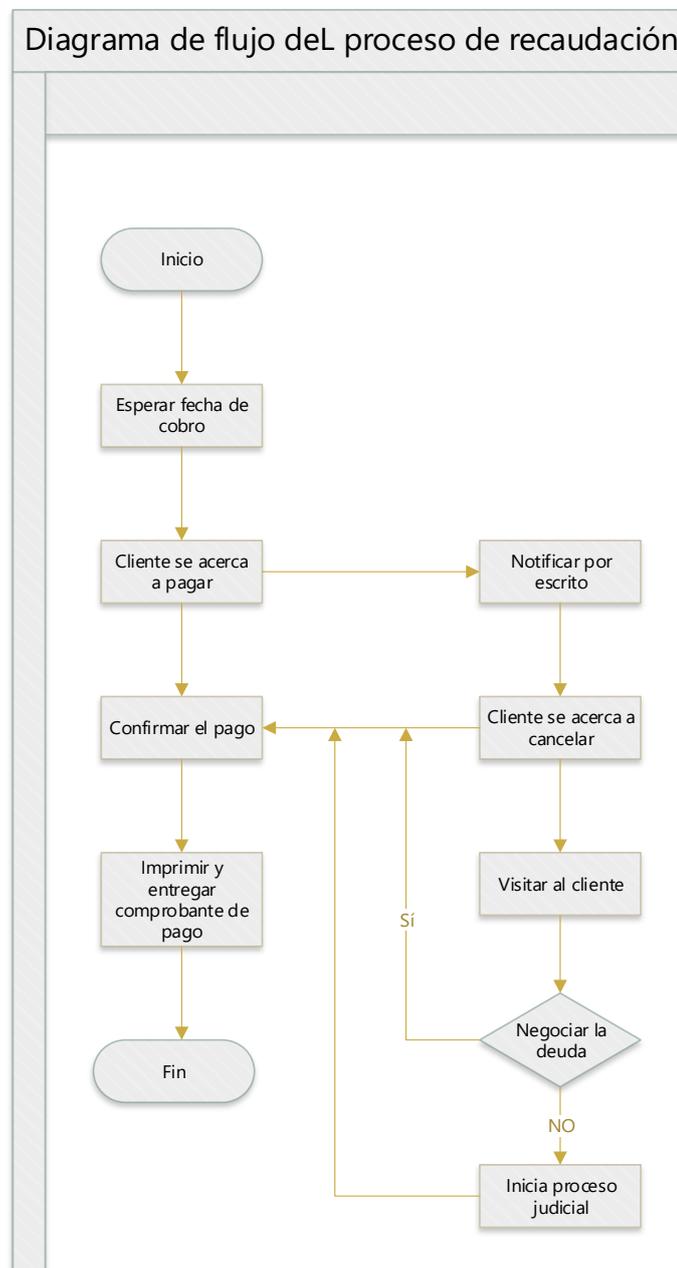
En la lista de requisitos para acceder al crédito para personas naturales se debe agregar referencias bancarias para conocer el tiempo de apertura de la cuenta de ahorros y/o corriente.

En la lista de requisitos para acceder al crédito para personas jurídicas se debe agregar una copia de nombramiento del representante legal y tres copias de facturas a crédito para conocer quiénes son los proveedores y tomar como referencia el monto de crédito que se le otorga a la empresa.

Todos estos parámetros serán incluidos en la propuesta del presente trabajo de titulación.

4.5.2 Proceso actual de recaudación de cartera

Figura 4: Diagrama de flujo del proceso de recaudación



Fuente: Marcelo Vallejo Cía. Ltda.
Elaborado por: Mishell Piedra

4.5.2.1 Descripción del proceso actual de recaudación de cartera

Procesos de la recuperación de cartera:

1.- Si el cliente no canceló su factura en la fecha pactada, al día siguiente el asesor comercial envía un mensaje de texto al cliente recordándole las obligaciones que tiene con la empresa.

2.-El cliente se acerca a cancelar a la ventanilla de la empresa o realiza un depósito bancario a la cuenta de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltd., la cajera procede a entregar el recibo de cobro; caso contrario el asesor comercial realiza llamadas telefónicas al cliente para que se acerque a cancelar la deuda

3.- Transcurridos 15 días el asesor comercial o el recaudador visita al cliente moroso con la finalidad de llegar a un acuerdo y/o negociar con el cliente para que cancele la deuda.

4.- Desde los 16 a 45 días el recaudador y el asesor comercial envían un sin número de mensajes de textos, correo electrónico, realizan llamadas telefónicas y visitas personales a los clientes morosos para que “abonen” o cancelen la deuda.

5.- En caso de que el cliente no ha cancelado la deuda después de 45 días, el recaudador envía una notificación al jefe de crédito para que este emita un informe explicando la situación en la que se encuentra con el cliente moroso al abogado para que este tome las medidas del caso.

4.5.2.2 Análisis del proceso actual de recaudación de cartera

Desde mi punto de vista, el problema radica desde el proceso de otorgamiento de crédito que lleva a cabo la empresa obteniendo como resultado la morosidad de los clientes porque si se contara con un debido proceso de financiamiento la empresa no tendría mayores inconvenientes al momento de recuperar la cartera, sin embargo, dentro de este proceso se debe enviar mensajes de texto antes de la fecha de vencimiento a los deudores recordándoles el pago pendiente que tienen con la empresa.

4.6 DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CRÉDITO



2016

MANUAL
DE
CRÉDITO

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO

4.6.1	Introducción	79
4.6.2	Objetivos.....	79
4.6.3	Marco Legal	80
4.6.4	Glosario de Términos.....	84
4.6.5	Alcance.....	85
4.6.6	Aprobación, divulgación y actualización.....	85
4.6.7	Políticas generales	86
4.6.8	Políticas de crédito.....	86
4.6.9	Monto y plazo de las operaciones a crédito	91
4.6.10	Cuotas y formas de pago	91
4.6.11	Etapas en la concesión de crédito	91
4.6.12	Condiciones a cumplir en la concesión de crédito.....	92
4.6.13	Análisis y evaluación de crédito	92
4.6.14	Niveles de aprobación.....	97
4.6.15	Responsabilidades de los niveles de aprobación	98
4.6.16	Acta de aprobación	100
4.6.17	Excepciones.....	100
4.6.18	Límites.....	101
4.6.19	Tasas de interés.....	106
4.6.20	Entrega del bien	106
4.6.21	Seguimiento y recuperación.....	107
4.6.22	Tratamiento y custodia de garantías	108
4.6.23	Reestructuraciones	108
4.6.24	Expedientes de crédito	108
4.6.25	Estudio y control de la cartera e Informes	109

4.6.1 Introducción

En el presente manual de crédito se han incorporado un conjunto de políticas y procedimientos que serán de vital importancia al momento de otorgar financiamiento y realizar un debido seguimiento y recuperación de cartera. Esta propuesta permitirá a todos los involucrados del proceso crediticio mantener una cartera sana y productiva repercutiendo directamente en el rendimiento financiero y riesgo crediticio de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda. Cabe mencionar que este manual deberá ser cumplido al cien por ciento para obtener los resultados esperados.

4.6.2 Objetivos

4.6.2.1 Objetivo General

Minimizar el riesgo crediticio de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., mediante políticas y procedimientos que permitan el correcto otorgamiento y recuperación de cartera.

4.6.2.2 Objetivos Específicos

- Definir de forma clara las políticas y procedimientos de crédito para un manejo eficiente de la cartera.
- Estandarizar los procesos a seguir en la colocación de financiamiento y gestión de cobranza.
- Dar aplicabilidad correcta a las condiciones de crédito definidos por este manual.
- Reducir el riesgo crediticio y el índice de morosidad de la empresa.

4.6.3 Marco Legal

Reglamento para el control de las ventas a crédito y de la emisión de tarjetas de circulación restringida, por parte de las compañías sujetas a la supervisión de la superintendencia de compañías.

Según resolución de la Superintendencia de Compañías 1, registro oficial 952 (2017) (Como citó Taxfincorp Cía. Ltda.)

Art. 1.- **Ámbito.** - Las disposiciones de la presente resolución se aplican a las compañías nacionales y extranjeras con actividades en el Ecuador, sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, cuando dentro del giro ordinario de sus negocios realicen ventas a crédito o emitan a sus clientes tarjetas de identificación, consumo, descuento y otras similares de circulación restringida para adquisición de bienes o servicios. Las tarjetas de circulación restringida que emitan estas compañías en ningún caso podrán tener como finalidad el otorgamiento de crédito o la realización de un débito o pago, por tratarse de actividades reservadas a las instituciones financieras y las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito sujetas a la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. En el caso de ventas a crédito, las compañías cobrarán como tope la tasa de interés máxima efectiva del segmento de consumo establecida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, más los correspondientes impuestos de ley, de estar previstos, y de ninguna manera podrán cobrar comisiones u otros conceptos adicionales que permitan superar dicha tasa. Las compañías sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Compañías quedan prohibidas de aplicar el esquema de crédito rotativo a las operaciones que realicen con sus clientes. De ser el caso podrán cobrar también la tasa máxima de mora permitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, así como un recargo de cobranza por pago tardío de cuotas de acuerdo a la tabla que fije la Superintendencia de Compañías, pero de ningún modo podrán cobrar conceptos adicionales, con excepción de los gastos por cobranza judicial.

Art. 3.- **Tarifas por servicios.** - Las compañías nacionales y extranjeras con actividades en el Ecuador, sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías,

Valores y Seguros que dentro del giro ordinario de sus negocios realicen ventas a crédito, solo podrán cobrar los siguientes servicios y rubros:

- Corte impreso de estado del crédito.
- Interés de financiamiento e interés de mora.
- Costo por copia de recibo de pago.
- Certificado por escrito de crédito al día.
- Referencias comerciales como deudor.
- Cheques devueltos y protestados.
- Entrega del estado del crédito en el lugar que el cliente indique, siempre que este lo requiera por escrito.

4.6.3.1 Tasas de interés

(Código Orgánico Monetario y Financiero, Of. No. SAN-2014-1305, 2014) Artículo 130.- tasas de interés. La junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá fijar las tasas máximas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional y las demás tasas de interés requeridas por la ley, de conformidad con el Artículo 14 numeral 23 de este Código.

Figura 5: Tasas de interés emitidas por el Banco Central del Ecuador

Tasas de Interés			
diciembre - 2017			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.75	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	8.92	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.80	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	7.99	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.83	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.89	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.58	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.70	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.48	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.49	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.52	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.43	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	24.65	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.07	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.05	Inversión Pública	9.33

Fuente: (Banco Central del Ecuador , 2017)
Elaborado por: Mishell Piedra

4.6.3.2 Recargo por morosidad

Según (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2015):

Tasas de interés de mora y sanción por desvío

Artículo 31.- Las operaciones de crédito de las entidades financieras que incurran en mora, se liquidarán a la tasa de mora que corresponda, únicamente por el monto vencido del capital, sea en operaciones al vencimiento o en las que se amortizan por dividendos, y solo desde la fecha de no pago hasta la fecha del día en que se efectúe el pago de la obligación. Esta tasa será la que resulte de aplicar un recargo de hasta el 10% (0.1 veces) a la tasa que se encuentre vigente para la operación al momento de ocurrir la mora, según el número de días que hayan transcurrido desde la fecha de vencimiento hasta el pago de la misma, en función de la siguiente tabla:

Tabla 36: Tasas de interés por mora según la Junta de Regulación Monetaria y Financiera

DÍAS DE RETRASO HASTA EL DÍA DE PAGO	RECARGO POR MOROSIDAD HASTA
0	0%
1 – 15	5%
16 – 30	7%
31 – 60	9%
Más de 60	10%

Fuente: (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2015)

Elaborado por: Mishell Piedra

Tal recargo, más la tasa de interés que se encuentre vigente para la operación al momento de ocurrir la mora, constituirán la tasa de mora que se aplicará desde la fecha de vencimiento de la obligación hasta el día de pago, por cada cuota cuya fecha de vencimiento sea posterior a la fecha de vigencia de la presente resolución.

4.6.3.3 Recargo de cobranza por pago tardío

Tabla 37: Recargo de cobranza por pago tardío

RANGO DE VALOR DE LA CUOTA	RECARGO DE COBRANZA POR PAGO TARDÍO DE LA CUOTA
USD \$ 19,99 o menor	USD \$ 3,00
USD \$ 20 hasta USD \$ 39,99	USD \$ 5,00
USD \$ 40 hasta USD \$ 9,99	USD \$ 9,00
USD \$ 60 hasta USD \$ 79,99	USD \$ 12,00
USD \$ 80 hasta USD \$ 100	USD \$ 15,00
Mayor a USD \$ 100	USD \$ 18,00

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2015)

Elaborado por: Mishell Piedra

4.6.4 Glosario de términos

Acta de aprobación: Es un documento donde se detallará si el crédito fue aprobado o negado y que servirá para constancia de los niveles de aprobación

Cartera: Todas aquellas deudas contraídas por el cliente con nuestra empresa debido a la adquisición de un bien o servicio a crédito.

Cartera Vencida: Es aquel saldo que registra atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

Contrato de compra-venta: Es aquel instrumento celebrado entre dos partes, generalmente entre el comprador y vendedor; en donde el vendedor se compromete a entregar el bien o servicio y el comprador se compromete a cancelar el bien o servicio en los términos y condiciones antes pactados.

Garantía: Es un respaldo que recibe el vendedor para asegurar el cumplimiento de pago por parte del comprador/ deudor.

Incumplimiento: No cumplir con los términos y condiciones anteriormente pactadas o hacerlo en condiciones diferentes a las pactadas.

Manual de crédito: Es un instrumento en el cual constan políticas y procedimientos que se deben tomar en cuenta al momento de otorgar financiamiento a un cliente y dar seguimiento y recuperación a la cartera.

Morosidad: Falta de cumplimiento o retraso a la promesa de pago

Pagaré: Promesa de pago

Plazo crediticio: Es aquel tiempo que se establece para recuperar un crédito concedido a un cliente, que inicia desde el día de su aprobación hasta el pago de la última cuota.

Políticas: Son aquellas normas aplicadas por parte de los dirigentes de la empresa para que sus colaboradores las cumplan de forma obligatoria.

Proceso de crédito: Consiste en tres etapas que son: Otorgamiento de crédito incluye el análisis y evaluación, condiciones de crédito y aprobación. La etapa de seguimiento comprende de monitoreo de los niveles de morosidad, castigos de cartera, refinanciamiento y actualización de datos. La etapa de recuperación incluye todos los procesos de recuperación normal y cobro judicial; las mismas que estarán descritas en el presente manual y serán de cumplimiento obligatorio para las personas involucradas en el proceso crediticio.

Reestructuraciones: Es un proceso en el cual se podrá modificar el pazo de la operación de crédito y su tasa de interés.

Riesgo de crédito: Es la posible pérdida que asume la empresa como consecuencia del incumplimiento de pago por parte del deudor.

Tasa de interés: Es una suma de dinero que el deudor deberá pagar al acreedor por concepto de uso de ese dinero.

4.6.5 Alcance

El contenido de este manual de crédito será de total cumplimiento para todos los colaboradores que se encuentran inmersos dentro del proceso crediticio, seguimiento y recuperación de cartera de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

4.6.6 Aprobación, divulgación y actualización

El comité de crédito será quien apruebe, rechace y /o actualice el presente manual de crédito en función a los resultados que se obtenga tras su aplicación, mismo que será válido después de haber sido aprobado y el jefe de crédito será el responsable de poner en conocimiento a todo el personal inmerso.

4.6.7 Políticas Generales

- El total de las operaciones activas de un solicitante de crédito con la empresa, no será superior al 10% del patrimonio de la compañía.
- La tasa de interés no podrá ser superior a la tasa máxima para el segmento de crédito de consumo ordinario emitida por el Banco Central del Ecuador
- La capacidad de endeudamiento de un cliente se determinará tomando en consideración los saldos de créditos vigentes con todas las instituciones comerciales, financieras y/o bancarias del país.
- Se concederá crédito a un cliente, cuando este tenga la suficiente capacidad de pago para responder a la deuda
- No podrán concentrarse los créditos en ciertos clientes porque podrían incurrir en riesgo de cumplimiento
- La gestión de cobro deberá realizarse antes de las fechas de vencimiento y en forma permanente.
- El comité de crédito deberá evaluar periódicamente la cartera de crédito
- Toda operación crediticia deberá estar debidamente garantizada
- El manual de crédito deberá estar disponible para el conocimiento de todo el personal de la empresa.

4.6.8 Políticas de crédito

El presente manual de crédito se basará en los siguientes parámetros:

4.6.8.1 Determinación de los sujetos de crédito

Sujeto de crédito calificado

Son sujetos de crédito aquellas personas naturales o jurídicas, que realicen actividades económicas legales dentro del país o que se encuentren laborando bajo relación de dependencia y que además reúnan las condiciones y requisitos establecidos por la ley.

4.6.8.2 Requisitos básicos para ser sujeto de crédito calificado o elegible:

- Ser mayor de edad
- Ser ecuatoriano o extranjero con residencia en el país por lo menos 1 año
- Ser legalmente capaz de contraer obligaciones
- No poseer créditos castigados dentro de la empresa como deudor
- No haber tenido problemas judiciales con la empresa
- No ser garante de operaciones de crédito que presenten saldos vencidos en cualquier institución financiera.
- La actividad económica que ejerza el cliente o el lugar de trabajo sea de preferencia dentro del área geográfica donde se encuentra ubicada la empresa
- El negocio o empresa del cliente deberá haber permanecido dentro del mercado por lo menos 1 año y en un lugar fijo y en caso de trabajar bajo relación de dependencia deberá contar con al menos 12 aportaciones consecutivas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Contar con estabilidad domiciliaria de al menos 6 meses
- El cliente deberá contar con ingresos fijos
- El buró de crédito deberá reflejar una excelente calificación crediticia tales como: A y B
- Mantener deudas actuales con máximo 2 instituciones financieras
- Y contar con todos los requisitos que exija la empresa.

4.6.8.3 Sujeto de crédito no calificado

- Menor de 18 años de edad
- Personas que presenten impedimentos legales de cualquier naturaleza
- Cuyas operaciones crediticias anteriores hayan pasado los 30 días de morosidad o tengan créditos castigado
- Presentar antecedente de morosidad con cualquier institución comercial o financiera

- La empresa o negocio no tenga como mínimo 1 año de funcionalidad o que el colaborador no cuente con 12 portaciones consecutivas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Que la calificación en el buró de crédito sea C, D, o E
- Aquellas personas naturales o jurídicas declaradas insolventes o en quiebra legal y que no hayan sido rehabilitadas
- Personas jurídicas intervenidas por la Superintendencia de Compañías o en proceso de liquidación
- Aquellos que con sentencia privativa de libertad en firme
- A extranjeros cuya situación o la de su conyugue no se encuentre debidamente legalizada en el país
- Deudor a quien anteriormente se le haya retirado el bien por incumplimiento de pago.
- Todos aquellos clientes que no cuenten con todos los requisitos para acceder al crédito

4.6.8.4 Estado civil

En el caso de solicitantes casados o en unión de hecho, con convivencia actual, será necesaria la presencia del cónyuge al momento de realizar la operación crediticia.

En el caso de solicitantes de crédito cuyo cónyuge no acepte el endeudamiento y que pueda justificar su capacidad de endeudamiento individual, se podrá financiar hasta el 20% del valor total del bien.

En el caso de que los cónyuges se hayan separado o uno de ellos vivan en el exterior y que el solicitante justifique su capacidad de endeudamiento individual, deberá presentar una declaración juramentada sobre cualquiera de las situaciones señaladas. Esta operación se podrá financiar hasta el 20% del valor total del bien.

4.6.8.5 Requisitos para acceder al crédito

Personas Naturales:

- Copia de cédula y papeleta de votación a color (del cónyuge cuando sea el caso)
- Copia de la planilla de cualquier servicio básico con una antigüedad no mayor a 2 meses de la fecha de presentación de la solicitud de crédito
- Copia de RUC o RISE o copia de los tres últimos roles de pago
- Certificado laboral en caso de laborar bajo relación de dependencia donde se detallará cargo, tiempo de trabajo, y monto líquido que recibe (del cónyuge cuando sea el caso)
- Copia de la escritura o contrato de arrendamiento de la propiedad
- (2) Referencias personales
- (2) Referencias Bancarias
- Solicitud de crédito “Conozca su cliente”
- Autorización para revisar su buró de crédito
- Firmar pagaré y garantía prendaria

4.6.8.6 Persona Jurídica:

- Copia de cédula y papeleta de votación del representante legal a color
- Copia de la planilla de cualquier servicio básico con una antigüedad no mayor a 2 meses de la fecha de presentación de la solicitud de crédito
- Copia del RUC
- Tres últimas declaraciones del IVA y última declaración del Impuesto a la Renta
- Copia del nombramiento del representante legal
- Certificado de constitución y registro
- Copia del acta constitutiva de la empresa
- Copia de la escritura o contrato de arrendamiento de la propiedad
- (3) copias de facturas a crédito con distintos proveedores

- (2) referencias comerciales
- (2) referencias bancarias
- Certificado de la cámara de comercio – Registro mercantil sociedad
- Estados Financieros últimos 2 años
- Firmar pagaré y garantía prendaria

4.6.8.7 Solicitud de crédito – “Conozca su cliente”

En el formulario de solicitud de crédito deberá constar al menos, la información descrita en el artículo 12 de las normas de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.

La solicitud de crédito debe ser diligenciada en su totalidad y deben tenerse en cuenta las siguientes observaciones:

- Letra imprenta, llenando todos los espacios que ella contiene.
- Las solicitudes serán analizadas y decidirá su aprobación o negación el comité de crédito.
- Todas las solicitudes que presenten los clientes deberán tramitarse inmediatamente en el momento en que se reúna la información completa.
- No se recibirá ninguna solicitud de crédito incompleta.
- El asesor comercial será el encargado de dar seguimiento al trámite de la misma
- Una vez receptados todos los requisitos para acceder al financiamiento, el comité de crédito tiene un lapso de 2 días laborables para que emita un concepto sobre la solicitud.

Importante: Todas las referencias, tanto comerciales como familiares, deberán ser **confirmadas por el asesor comercial.**

4.6.9 Monto y plazo de las operaciones de crédito

La empresa financiará como máximo el 50% del valor total del bien, dependiendo de la capacidad de pago y las garantías del cliente, en un plazo no mayor a 18 meses, mientras

que el valor restante deberá ser depositado a la cuenta bancaria correspondiente de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

4.6.10 Cuotas y formas de pago

Para el pago de las cuotas, el cliente deberá acercarse a las instalaciones de la empresa para proceder a cancelar sus obligaciones siempre y cuando el monto en efectivo no supere los \$5.000,00 (de acuerdo a las políticas internas de la empresa) o a su vez, realizará un depósito o transferencia bancaria a la cuenta bancaria correspondiente a la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda. Además de ello el cliente deberá acercarse a las instalaciones de la compañía junto con la papeleta de depósito para confirmar el pago.

4.6.11 Etapas en la concesión de crédito

Evaluación y visita a solicitantes: Una vez que el cliente entregue la solicitud de crédito y todos los demás requisitos, el asesor comercial deberá recopilar toda esta información para su respectivo análisis crediticio. En esta fase el asesor comercial deberá verificar la información proporcionada por el cliente y deberá realizar visitas personalizadas con el fin de constatar la información recibida.

Propuesta y recomendación para aprobación de créditos: Una vez concluida la primera etapa, si el asesor comercial recomienda aprobar el crédito realizará la propuesta al comité de crédito; si el asesor comercial no recomienda la aprobación la solicitud el proceso se da por finalizado. La propuesta deberá encontrarse documentada y deberá contener:

- Formato del análisis y evaluación de crédito
- Historial crediticio

Decisión de aprobación: La aprobación o negación de las solicitudes de crédito las emitirá el comité de crédito.

Seguimiento y recuperación: Una vez otorgado el financiamiento, el asesor comercial deberá dar seguimiento y recuperación de cartera, evitando el vencimiento de las cuotas pactadas dentro de los plazos establecidos.

4.6.12 Condiciones a cumplir en la concesión de créditos

Para la concesión de créditos se deberá cumplir al menos con las siguientes condiciones:

- La solicitud de crédito deberá estar debidamente llenada y firmada por el cliente
- Verificar la cédula de identidad original del cliente.
- Para evaluar un crédito se deberá contar con los datos actualizados de créditos vigentes y garantías.
- Todos los documentos que sirvan para comprobar los ingresos de los solicitantes de crédito deberán ser confiables y actualizados.
- Poseer el formato de análisis y evaluación de crédito
- Para poder otorgar financiamiento es necesario haber realizado inspecciones y verificaciones sobre la actividad productiva o comercial del cliente.
- Se podrá realizar la entrega del bien sólo después de haber sido aprobado el crédito por el comité de crédito
- Si el cliente registra atrasos en el cumplimiento de pago con la empresa, no se deberá otorgar un crédito.

4.6.13 Análisis y evaluación de un crédito

Se procederá a analizar y evaluar el otorgamiento de crédito de la siguiente manera:

Las 5cs del crédito

Para poder evaluar al cliente mediante las 5cs del crédito debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:

Carácter: Se refiere al historial crediticio que posee una persona, basándonos en este, podemos conocer el cumplimiento del deudor con sus obligaciones contraídas anteriormente. Dentro de este indicador mediremos parámetros tales como:

- Vivienda

- Tiempo de residencia
- Tiempo de negocio
- Estabilidad laboral
- Buró de crédito

En cada uno de los elementos mencionados anteriormente, existen otros tipos de factores a evaluar, por ejemplo: Vivienda: propia, alquilada, prestada, entre otras.

Capacidad: Es la capacidad de pago del cliente, una vez analizado sus ingresos y sus egresos/ gastos. Este indicador es sin duda, el factor más crítico porque mediante este, la empresa logrará conocer si el cliente tiene ingresos estables suficientes para responder al crédito. Dentro de este indicador mediremos los siguientes parámetros:

Tabla 38: Parámetros de la capacidad de pago

INGRESOS	GASTOS
Sueldos	Educación
Honorarios	Vivienda
Por ventas	Salud
Comisiones	Vestimenta
Arriendos	Alimentación
Otros servicios prestados	Deudas bancarias
Otros ingresos	Otros gastos

Elaborado por: Mishell Piedra

En caso de que el solicitante sea una persona jurídica, analizar la capacidad de pago según el estado de resultados.

Para medir la capacidad de pago del cliente se deberá utilizar la siguiente fórmula:

Tabla 39: Análisis de la capacidad de pago

Capacidad de pago	$((\text{Gasto} / \text{Ingresos}) * 100)$
-------------------	--

Elaborado por: Mishell Piedra

Capital: Son todos aquellos valores invertidos en el negocio o que posee una persona, así como sus deudas contraídas. Para realizar la evaluación tomaremos en cuenta los siguientes parámetros:

Tabla 40: Parámetros a evaluar

ACTIVOS	PASIVOS
CORRIENTE	CORRIENTE
NO	NO
CORRIENTE	CORRIENTE
OTROS	OTROS
ACTIVOS	PASIVOS

Elaborado por: Mishell Piedra

Para medir el capital del cliente se deberá utilizar la siguiente fórmula:

Tabla 41: Indicador a evaluar: Capital

Endeudamiento Actual	$((\text{Pasivo}/\text{Activo}) * 100)$
-----------------------------	---

Elaborado por: Mishell Piedra

Colateral: Se todos los elementos que dispone el negocio o la persona y que garantiza el cumplimiento de pago en el crédito.

El asesor comercial solicitará al cliente una garantía como:

- ✓ Pagaré
- ✓ Garantía prendaria

Condiciones: Algunos factores externos pueden afectar negativamente a la actividad del negocio o a la persona solicitante del crédito, alterando directamente el cumplimiento de los pagos del crédito.

Los aspectos a tomar en consideración son:

- Tasa de interés
- Plazo

Tabla 42: Descripción y puntajes de parámetros

5 Cs	Factores de evaluación	Sub-factores de evaluación	Escalas	Puntaje
Carácter	Vivienda	Tipo de vivienda	Propia	10
			Arrendada	8
			Prestada	6
			Otros	3
		Tiempo de residencia	Propia	10
			Más de un año	7
			6-12 Meses	5
			0-6 Meses	3
	Negocio	Tiempo de negocio	Más de 3 años	10
			De 2-3 años	7
			De 1-2 años	5
			0-12 meses	3
	Estabilidad Laboral	Tiempo laborando bajo relación de dependencia	Más de 3 años	10
			De 2-3 años	7
			De 1-2 años	5
			0-12 meses	3
Experiencia crediticia	Días de morosidad en obligaciones pasadas	0-4 días	10	
		5-19 días	7	
		20-39 días	5	
		40-90 Días	3	
		90 días en adelante	1	
Capacidad de pago	Gasto / Ingreso	Gasto / Ingreso	0% - 39,99%	10
			40% - 49,99%	8
			50% - 59,99%	6
			60% - 69,99%	5
			70% en adelante	1
Capital	Endeudamiento actual	Endeudamiento actual	0% - 40%	10
			40,01% - 59,99%	5
			60% en adelante	1
Colateral	Garantía	Garantía		10
Condición	Tasa de interés	Tasa de interés (16.70- 17.30)	Subió	10
			Se mantiene	5
			Disminuyó	2
	Plazo	Plazo	0-6 meses	10
			6-12 meses	5
12-18 meses			2	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mishell Piedra

Ponderación

El análisis crediticio mediante las 5 cs del crédito otorga una calificación del 100%, esta calificación de crédito se encuentra dividida de la siguiente manera:

- ✓ Carácter representa el 25% y su puntaje ideal es 50pts. Dependiendo de la sumatoria que se obtenga se procederá a ponderar y permitirá obtener la calificación porcentual de carácter

- ✓ Capacidad de pago representa el 50% y su puntaje ideal es 10 pts. Dependiendo de la sumatoria que se obtenga se procederá a ponderar y permitirá obtener la calificación porcentual de capacidad de pago
- ✓ Capital representa el 15% y su puntaje ideal es 10 pts. Dependiendo de la sumatoria que se obtenga se procederá a ponderar y permitirá obtener la calificación porcentual de capital.
- ✓ Colateral representa el 5% y su puntaje ideal es 10 pts. Dependiendo de la sumatoria que se obtenga se procederá a ponderar y permitirá obtener la calificación porcentual de colateral.
- ✓ Condiciones representa el 5% y su puntaje ideal es 20 pts. Dependiendo de la sumatoria que se obtenga se procederá a ponderar y permitirá obtener la calificación porcentual de condiciones.

De igual manera daremos una estimación como la probabilidad de impago del 1%, valor que será restado a la calificación que se obtuvo anteriormente, una vez encontrada la calificación total del cliente nos ubicaremos en la tabla de niveles de riesgo para proceder a aprobar o a negar el crédito solicitado.

Niveles de riesgo

Se recomendará aprobar o negar el crédito en base a la clasificación del riesgo crediticio y de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 43: Nivel de riesgo

CALIFICACIÓN DE RIESGO CREDITICIO	TIPO DE RIESGO	RECOMENDACIÓN
Menor de 74,99%	Riesgo no aceptable	Negado
75,00% - 89,99%	Riesgo moderado	Aprobado
90% - 99%	Riesgo normal	Aprobado

Elaborado Por: Mishell Piedra

Con toda esta información recopilada, el asesor comercial deberá llenar un formato diseñado tanto como para el respectivo análisis y evaluación de crédito para la calificación de riesgo crediticio. (Ver anexo 1)

4.6.14 Niveles de aprobación

Los niveles de aprobación se fijaron de acuerdo a los montos mínimos y máximos otorgados por la empresa tomando como referencia la cartera de crédito otorgada en el año 2016.

Tabla 44: Cartera de crédito otorgada según montos

CARTERA DE CRÉDITO OTORGADA 2016		
No. De clientes	Monto otorgado	Monto Total
3	3.200,00	9.600,00
8	5.000,00	40.000,00
4	7.000,00	28.000,00
7	9.000,00	63.000,00
15	10.000,00	150.000,00
30	12.500,00	375.000,00
22	13.000,00	286.000,00
13	15.000,00	195.000,00
2	16.000,00	32.000,00
5	16.500,00	82.500,00
5	17.000,00	85.000,00
3	18.000,00	54.000,00
7	20.000,00	140.000,00
5	22.000,00	110.000,00
6	24.000,00	144.000,00
2	26.000,00	52.000,00
3	27.500,00	82.500,00
1	29.200,00	29.200,00
2	31.000,00	62.000,00
1	33.000,00	33.000,00
2	38.000,00	76.000,00
1	42.000,00	42.000,00
1	48.000,00	48.000,00
1	50.000,00	50.000,00
2	60.000,00	120.000,00
1	65.000,00	65.000,00
2	70.000,00	140.000,00
154	727.900,00	2.593.800,00

Fuente: Cartera de crédito
Elaborado por: Mishell Piedra

Tabla 45: Niveles de aprobación

Niveles de aprobación	Monto de aprobación	
	Desde	Hasta
Jefe de crédito	(USD 1,00)	(USD 5.000,00)
Gerente	(USD 5.001,00)	(USD 10.000,00)
Comité de Crédito	(USD 10.001,00)	(USD 60.000,00)
Excepción Junta Directiva	(USD 60.001,00)	(USD 80.000,00)

Fuente: Cartera de créditos otorgados 2016
Elaborado por: Mishell Piedra

Importante: Las solicitudes de crédito a partir de montos superiores a \$60.001,00 deberán ser aprobadas por la junta directiva de la empresa

4.6.15 Responsabilidades de los niveles de aprobación

Comité de crédito

- Aprobar o negar las operaciones crediticias
- Aprobar refinanciaciones y reestructuraciones de deudas
- Aprobar y/o actualizar el manual de crédito
- Evaluar periódicamente la cartera crediticia

Gerente

- Plantear la tasa de interés de los créditos en base a la tasa referencial y máxima que otorga el Banco Central del Ecuador.
- Controlar el cumplimiento de las tasas de interés en los créditos nuevos y vigentes
- Vigilar la adecuada administración de la cartera de crédito y la recuperación de cartera
- Velar porque los documentos de crédito se encuentren actualizados, cumplan con la normativa legal vigente y con las políticas de la empresa
- Autorizar excepciones que el comité de crédito le permita y vigilar su regularización en un plazo moderado
- Emitir recomendaciones al comité de crédito acerca de actualizaciones y/o ajustes del manual de crédito
- Velar para que el personal involucrado en el proceso crediticio dé fiel cumplimiento al manual de crédito.

Jefe de crédito

- Evaluar las solicitudes de crédito
- Elaborar un informe de gestión de crédito
- Administrar correctamente la cartera de crédito con la finalidad de mantener un bajo nivel de riesgo crediticio
- Vigilar que los asesores comerciales efectúen una correcta colocación de crédito y den seguimiento y recuperación a las operaciones de financiamiento otorgadas.

- Realizar un análisis exhaustivo de su cartera con el objetivo de determinar potenciales riesgos e implementar correctivos inmediatos que permitan limitar la exposición de riesgo de la cartera.
- Proponer ajustes al manual de crédito en caso de ser necesario.
- Emitir un informe al abogado indicando la situación en la que se encuentra con el cliente moroso para que este tome las medidas del caso.
- Es el responsable de poner en conocimiento el manual de crédito a todo el personal inmerso en el proceso crediticio.

Asesor comercial

- Brindar toda la información necesaria al cliente, esto incluye características del bien, precio, interés y plazo de financiamiento
- Recopilar todos los requisitos, información y documentación que entregue el cliente
- Confirmar las referencias comerciales y familiares que proporciona el cliente
- Realizar visitas personalizadas con en el fin de constatar la información recibida.
- Llenar el formato de análisis y evaluación de crédito de acuerdo con la información proporcionada por el cliente
- Contactarse vía telefónica con el cliente para informarle su negación o aprobación de crédito.
- Celebrar el contrato de compra-venta con reserva de dominio con el cliente
- Hacer firmar obligatoriamente al cliente las garantías por el monto del valor financiado
- Legalizar el contrato celebrado anteriormente
- Entregar el bien
- Deberá enviar mensajes de texto o correo electrónico recordándole al cliente su compromiso de pago con al menos 3 días de antelación.
- Dar seguimiento y recuperación al financiamiento otorgado.
- Respaldar cada operación con la documentación completa.
- Recomendar la aprobación, suspensión o negación de las operaciones, sustentando técnicamente su recomendación.
- Emitir un informe indicando el estado actual de la cartera crediticia al comité de crédito.

4.6.16 Acta de aprobación

Para constancia del comité de crédito se deberá elaborar un acta de aprobación misma que contendrá la siguiente información:

- Fecha y nombres de los responsables
- Descripción de las solicitudes de crédito en el cual constará la identificación del solicitante de crédito, plazo y monto aprobado
- Observaciones y decisión de aprobación o negación
- Firma de los participantes

4.6.17 Excepciones

El gerente podrá autorizar las siguientes excepciones:

Se podrá aprobar un crédito a un cliente cuando su nivel de endeudamiento sea moderado pero que su capacidad de pago le permita hacer frente a una nueva obligación.

Se puede exceptuar la concesión de un crédito con antecedentes de morosidad por las siguientes razones:

- Haber transcurrido al menos 3 años desde que el socio registró un historial crediticio negativo en la empresa pero que su situación actual le permita acceder a un crédito.
- Clientes que presenten mora en casas comerciales y/o servicios básicos pero que cuyo valor no sea superior a los \$300,00
- Cuando su historial crediticio se registre una calificación adversa máxima de \$300,00 en otras instituciones financieras.
- Obligaciones en mora cuyos valores que registren vencimiento no superen los 60 días.
- Ampliar el monto máximo siempre y cuando el solicitante demuestre capacidad de endeudamiento y capacidad de pago.
- Efectuar una nueva venta a un cliente, aun cuando el cliente tenga facturas vencidas con la empresa.

4.6.18 Límites

4.6.18.1 Límites normativos

Límites para operaciones activas y contingentes

Según el Art. 210 del (Código Orgánico Monetario y Financiero, Of. No. SAN-2014-1305) Señala que:

Las entidades financieras públicas, privadas y las del segmento 1 del sector financiero popular y solidario no podrán realizar operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica por una suma que exceda, en conjunto, el 10% del patrimonio técnico de la entidad. Este límite se elevará al 20% si lo que excede del 10% corresponde obligaciones caucionadas con garantía de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas, en los términos que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Los límites de crédito se establecidos se determinarán a la fecha de aprobación original de las operaciones o de cada reforma efectuada. En ningún caso la garantía adecuada podrá tener un valor inferior al valor total del exceso.

El conjunto de las operaciones del inciso anterior, tampoco podrá exceder en ningún caso del doscientos por ciento 200% del patrimonio del sujeto de crédito, salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran, en lo que excediese por lo menos el ciento veinte por ciento (120), de conformidad con las regulaciones que emita la junta.

Presunción de un solo sujeto de crédito

Según el Art. 213 del (Código Orgánico Monetario y Financiero, Of. No. SAN-2014-1305) Señala que:

Para efectos de los límites determinados en el artículo 210, se presumirá que constituyen un solo sujeto las personas naturales o jurídicas individuales cuando:

- 1) Sean accionistas directa o indirectamente en el 20% o más del capital de una misma persona jurídica.
- 2) Existan relaciones de negocios, de capitales o de administración que permitan a una o más de ellas ejercer una influencia significativa y permanente en las decisiones de las demás;
- 3) Existan datos o información fundada de que diversas personas mantienen relaciones de tal naturaleza que conforman de hecho una unidad de interés económico; y,
- 4) Las demás que defina el organismo de control mediante norma.

4.6.18.2 Límites institucionales

- **Concentración de cartera**

Con el fin de evitar la concentración de cartera en cierto número de clientes, ya sea una persona natural o jurídica, no podrá superar el 10% del patrimonio.

- **Morosidad**

El límite máximo de morosidad para la empresa será del 6%

- **Activos improductivos**

Los niveles de activos improductivos deberán ser monitoreados continua y mensualmente, el cual no será mayor al 5% en relación a los activos de la empresa.

- **Créditos vinculados**

Prohibición de operaciones con vinculados

Según lo establecido en el artículo 215 del (Código Orgánico Monetario y Financiero, Of. No. SAN-2014-1305) Prohibición de operaciones con vinculados:

Se prohíbe a las entidades financieras públicas y privadas y a sus subsidiarias o afiliadas efectuar operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios con personas naturales o jurídicas vinculadas directa o indirectamente con su administración (...)

Las entidades financieras públicas y privadas podrán realizar operaciones de crédito en favor de sus empleados que no pertenezcan a la administración de la entidad, únicamente en condiciones de mercado y dentro de los límites que determine la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, que no podrán superar el equivalente a veinticinco fracciones básicas exentas del impuesto a la renta, por cada persona. Para las entidades financieras de la economía popular y solidaria se observarán los cupos de crédito establecidos en este código.

Personas vinculadas

De acuerdo al artículo 216 del (Código Orgánico Monetario y Financiero, Of. No. SAN-2014-1305) Se considerarán personas vinculadas a la propiedad o administración de la entidad financiera pública o privada, las siguientes:

1. Las personas naturales o jurídicas que posean, directa o indirectamente, el menor valor de entre los siguientes literales:
 - a) El 1% o más del capital suscrito y pagado de la entidad financiera, o;
 - b) Capital suscrito y pagado de la entidad financiera por un monto mayor o igual a cien fracciones básicas exentas del impuesto a la renta.
2. Las personas con propiedad patrimonial con influencia de una entidad subsidiaria o afiliada perteneciente a un grupo financiero;
3. Las personas jurídicas en las cuales los administradores o funcionarios que aprueban operaciones de crédito de una entidad financiera posean directa o indirectamente más del 3% del capital de dichas sociedades;
4. Los cónyuges, los convivientes o los parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y los parientes hasta el primer grado de afinidad de los accionistas que sean personas con propiedad patrimonial con influencia y de los administradores de una entidad financiera;

5. Los parientes en tercer y cuarto grado de consanguinidad y los parientes del segundo grado de afinidad de los accionistas con más del 12% del paquete accionario y de los administradores de una entidad financiera;
6. Los cónyuges, los convivientes o los parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad de los funcionarios de una entidad financiera que aprueban operaciones de crédito, y;
7. Las personas jurídicas en las que los cónyuges, los convivientes, los parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad de los administradores o de los funcionarios que aprueban operaciones de crédito de una entidad financiera, posean acciones por un 3% o más del capital de dichas sociedades.

Para las entidades del sector financiero popular y solidario, solo existirá vinculación en los numerales 3 y 7 del presente artículo, y en las operaciones que superen los cupos de crédito establecidos en este código y en la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Personas Vinculadas por presunción

Según el artículo 217 del (Código Orgánico Monetario y Financiero, Of. No. SAN-2014-1305) Son personas vinculadas por presunción, en las entidades del sistema financiero nacional, las siguientes:

1. Las que hayan recibido créditos en condiciones preferenciales por plazos, tasas de interés, faltas de caución o desproporcionadas respecto del patrimonio del deudor o de su capacidad de pago;
2. Las que hayan recibido créditos no garantizados adecuadamente, sin antecedentes o domiciliados en el extranjero y sin información disponible sobre ellos;
3. Las que hayan recibido créditos por reciprocidad con otra entidad financiera;
4. Las que tengan tratamientos preferenciales en operaciones pasivas, y;

5. Las que se declaren presuntivas, con arreglo a las normas de carácter general dictadas por los organismos de control.

4.6.18.3 Incumplimiento de límites

- **Incumplimiento de límites normativos**

En caso de incumplimiento en la concesión de créditos con una misma persona natural o jurídica se hará responsable y responderá por el mismo el comité de crédito de la empresa o quien haya otorgado el financiamiento.

- **Incumplimiento de límites institucionales**

Para el caso de incumplimiento de límites institucionales se hará responsable el jefe de crédito y se lo sancionará con 1 notificación por escrito y en caso de reincidencia se dará por terminado el contrato laboral.

4.6.19 Tasas de interés

La tasa máxima efectiva del segmento de consumo establecida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera según artículo 130 del código orgánico monetario y financiero es: 17.3%

Para los créditos que incurran en mora, se deberá aplicar la tasa de interés por mora establecida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (Ver tabla #36, dentro del marco legal establecido en el presente manual)

La empresa podrá realizar un recargo de cobranza por pago tardío de cuotas de acuerdo a la tabla que fije la Superintendencia de Compañías, (Ver tabla #37, dentro del marco legal establecido en el presente manual)

La empresa informará a sus clientes sobre la tasa de interés que cobra en las operaciones de crédito, así como las tasas de interés por mora y el recargo de cobranza por pago tardío de cuotas.

4.6.20 Entrega del bien

Una vez aprobado el crédito, el asesor comercial deberá:

- Hacer firmar al cliente (3) contratos de compra- venta con reserva de dominio
- Hacer firmar el pagaré
- Legalizar el contrato
- Otorgar la factura
- Y entregar el bien

Para esto el asesor comercial deberá:

- Verificar que coincidan las firmas con las cédulas de identidad originales
- Verificar que coincidan los números con las letras en el pagaré
- Verificar la coincidencia de información del pagaré con información proporcionada en la solicitud de crédito
- Verificar autorizaciones de débito bancario en caso de aplicar.

4.6.21 Seguimiento y recuperación

Si el cliente se acerca a cancelar sus obligaciones, la operación finaliza de manera normal; pero si el cliente no cancela a tiempo sus cuotas, entra en mora, y por ello, debemos dar un tratamiento especial. El no pago de una factura a una fecha de vencimiento implica la suspensión inmediata de toda nueva operación de crédito, salvo el caso que haya una autorización escrita por parte de la gerencia general.

La finalidad de efectuar una correcta colocación de crédito y de dar seguimiento al financiamiento es reducir y/o mantener un riesgo crediticio y un índice de morosidad bajo para que no afecte la liquidez de la empresa y mantener una cartera de crédito sana.

El sistema de cobranza a utilizar por el asesor comercial es el siguiente:

Recordatorios anticipados. - Se dará aviso al deudor por cualquiera de los siguientes medios de comunicación: Telefónico, correo electrónico o mensajes de texto, hasta con 3

días de anticipación al vencimiento de la factura, recordándole al cliente su compromiso de pago.

Visitas personales a clientes morosos. - Obligaciones que tienen entre 1 y 90 días de mora se deberán visitar al cliente moroso y ver porque ha caído en mora, puede tratarse de que simplemente haya sido un descuido, así como también puede tratarse de que el cliente comience a tener problemas con su liquidez. Esta situación debe ser detectada de inmediato y tomar medidas rápidas para obtener el pago de la factura vencida con una comunicación vía telefónica, correo electrónico, mensajes de texto, y mínimo 3 visitas personales por parte del asesor comercial.

Procedimientos legales o cobros judiciales

Etapas Jurídica

Al no obtener una respuesta satisfactoria y con mora mayor a 90 días, se realizará al menos 1 visita por parte del área jurídica, la remisión y entrega de 2 notificaciones indicando que se procederá al cobro del pagaré firmado como garantía por parte del cliente.

Al no existir una solución de pago en las anteriores etapas y transcurridos 180 días y mediante proceso judicial, se hará efectivo el cobro mediante garantía prendaria, es decir la empresa procederá a retirar el vehículo al cliente moroso a través del abogado contratado para el efecto.

- Todos los gastos que ocasione el proceso de cobro jurídico serán recargados al deudor.
- Para iniciar el proceso de demanda se requiere evaluar si el caso lo amerita, determinando la viabilidad de recuperar la obligación por esta vía.
- Los abogados encargados del cobro jurídico elaborarán y presentarán un informe detallando las gestiones realizadas para la recuperación del crédito

4.6.22 Tratamiento y custodia de garantías

El pagaré que firme el cliente será por el valor de la deuda contraída con la empresa.

Las garantías son el respaldo de la cartera de la empresa por lo cual son estrictamente necesarias y obligatorias.

Los pagarés serán custodiados en caja fuerte.

Todas las garantías serán devueltas al cliente una vez que cancela la totalidad de las obligaciones contraídas con la empresa.

4.6.23 Reestructuraciones

Antes de dar paso a la reestructuración de la deuda se deberá asegurar que el mismo sí será recuperado bajo las nuevas condiciones. En todo caso, las reestructuraciones deben ser un recurso excepcional para regularizar el comportamiento de la cartera y no puede convertirse en una práctica generalizada y en lo posible deberá existir una evidencia del deterioro de la capacidad de pago que tuvo el deudor.

4.6.24 Expedientes de crédito

Los documentos que conformarán los expedientes de crédito son:

- Solicitud de crédito
- Todos los documentos que forman parte de los requisitos para acceder al crédito, descritos en el presente manual.
- Copia del contrato de compra- venta con reserva de dominio
- Copia de la garantía (pagaré)
- Formato de análisis y evaluación de crédito elaborada por el asesor comercial
- Acta de aprobación

4.6.25 Estudio y control de la cartera e informes

Informe de rotación de cartera: se produce a cierre de mes y contiene la información de ventas y cartera. Este informe sirve para conocer el número de veces que se cobra el

total de la cartera en un periodo determinado; para efectos de estudio, control y seguimiento de la cartera, por p JHMBN arte del comité.

Para emitir el informe, el asesor comercial deberá aplicar las siguientes fórmulas:

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas anuales}}$$

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Periodo promedio de cobro}}$$

Informe de cartera por edades: contiene la siguiente información: la composición de la cartera clasificada por antigüedad de saldos al cierre de cada periodo o de cada mes.

El informe de cartera por edades sirve como herramienta para el departamento de crédito en cuanto a su gestión de cobranzas en los periodos siguientes. Este informe lo deberá realizar y entregar el asesor comercial de manera mensual a comité de crédito.

4.7 RESULTADOS DE LA PROPUESTA

4.7.1 Matriz de impacto

En la siguiente tabla se mostrará el impacto y el resultado que obtendrá la empresa después de implementar el manual de crédito.

Importante: Los porcentajes de recuperación de cartera planteados en la tabla N.º 47 se establecieron bajo los siguientes parámetros:

Tabla 46: Criterios para dar porcentaje a la recuperación de cartera

Edad de la cartera	Políticas a aplicar
De 1 a 30 días	De acuerdo al historial de recuperación de cartera de la empresa se espera recuperar el 75% de esta cartera.
De 31 a 90 días	El asesor comercial deberá realizar al menos 3 visitas personales a los clientes, un sinnúmero de llamadas telefónicas conciliadoras y/o de presión, mensajes de texto, correos electrónicos recordándole al cliente su compromiso contraído con la empresa. Por lo tanto, se espera recuperar el 70% de esta cartera.
De 91 a 180 días	Para esta cartera se realizará al menos 1 visita por parte del área jurídica, y se entregará 2 notificaciones indicando que se procederá al cobro del pagaré firmado como garantía por parte del cliente. Por lo tanto, se espera recuperar el 60% de esta cartera.
De 181 a 360 días	A partir de los 180 días y mediante proceso judicial, se hará efectivo el cobro mediante garantía prendaria, es decir la empresa procederá a retirar el vehículo al cliente moroso
De más de 360 días	Por lo tanto, se espera recuperar entre el 55% y el 50% de esta cartera.

Fuente: Cartera por edades
Elaborado por: Mishell Piedra

Tabla 47: Matriz de impacto

CARTERA DE CRÉDITO 2016			% de recuperación para el año 2016	Total a recuperar 2016	Saldo
Total Cartera de crédito	2016	833.641,88		522.888,20	310.753,68
Cartera de crédito que no devenga interés		74.971,06		43.408,24	31.562,82
De 1 a 30 días	4.498,26		75%	3.373,70	1.124,57
De 31 a 90 días	11.245,66		70%	7.871,96	3.373,70
De 91 a 180 días	14.994,21		60%	8.996,53	5.997,68
De 181 a 360 días	20.991,90		55%	11.545,55	9.446,36
De más de 360 días	23.241,03		50%	11.620,52	11.620,52
Cartera vencida		758.670,82		479.479,96	279.190,86
De 31 a 90 días	379.335,41		70%	265.534,79	113.800,62
De 91 a 180 días	189.667,71		60%	113.800,63	75.867,08
De 181 a 360 días	106.213,91		55%	58.417,65	47.796,26
De más de 360 días	83.453,79		50%	41.726,90	41.726,90

Fuente: Cartera por edades
Elaborado por: Mishell Piedra

Análisis: Con el impacto que genere el nuevo manual de crédito aplicable a la empresa, se estima recuperar \$ 479.479,96 con respecto a la cartera vencida y \$43.408,24 con respecto a la cartera de crédito que no devenga interés beneficiando directamente a la liquidez de la compañía. Con la propuesta de implementar el presente manual se espera recobrar al menos el 63,20% de la cartera vencida y el 57,90% de la cartera de crédito que no devenga interés; con un total de cartera de crédito a recuperar de \$ 522.888,20 dejando un saldo próximo a recuperar de: \$ 279.190,86 en la cartera vencida; \$ 31.562,82 para la cartera que no devenga interés y un saldo total a recuperar de \$ 310.753,68

4.7.2 Estados Financieros proyectados

Criterios de proyección: Para proyectar los estados financieros de la empresa se utilizó el método de pronóstico haciendo uso de información histórica para predecir el comportamiento futuro. Además, se muestra el impacto que generará la aplicación del manual de crédito en las siguientes cuentas:

- Efectivo
- Cartera de crédito que no devenga interés

- Cartera Vencida
- Obligaciones por pagar empleados
- Obligaciones fiscales
- Utilidades (Pérdidas) del ejercicio

Asimismo, se incrementó una cuenta denominada otros ingresos por actividades ordinarias, dentro del estado de resultados por concepto de recuperación de cartera.

4.7.2.1 Balance General Proyectado

Tabla 48: Balance General Proyectado
 MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA.
 BALANCE GENERAL PROYECTADO
 AL 31 DE DICIEMBRE EN DÓLARES

DESCRIPCIÓN	2016	Proyectado 2017
Activos		
Activos corrientes:		
Efectivo	129.455,11	652.343,31
Cuentas por cobrar	1.866.852,12	2.051.810,33
Provisión cuentas incobrables	-18.668,52	-20.518,10
Cartera de crédito que no devenga interés	74.971,06	31.562,82
Cartera vencida	758.670,82	279.190,86
Inventarios	2.780.192,35	2.340.992,76
Total activos corrientes	5.591.472,94	5.335.381,98
Propiedad, planta y equipo	512.704,08	511.249,05
Propiedad, de inversión	869.200,48	1.077.200,48
Cuentas por cobrar largo plazo	516.135,86	750.078,21
Total Activo	7.489.513,36	7.673.909,72
Pasivos y patrimonio		
Pasivos corrientes:		
Préstamos de bancos y financieras	36.067,46	-107.003,55
Cuentas por pagar	584.676,47	789.204,41
Obligaciones Por pagar empleados	33.192,89	116.616,42
Obligaciones fiscales	67.722,90	171.724,23
Total pasivos corrientes	721.659,72	970.541,51
Pasivos a Largo plazo	1.334.158,92	748.832,67
Pasivos Diferido	3.215.838,10	3.367.946,93
Total pasivos	5.271.656,74	5.087.321,11
Patrimonio de los accionistas:		
Capital social	70.400,00	70.400,00
Aporte para futuras Capitalizaciones	500.414,44	500.414,44
Reservas		
Reserva legal	3.977,04	3.977,04
Otros resultados Integrales		
Otros Superávit por revaluación	677.274,05	677.274,05
Superávit por revaluación de propiedades, planta y equipo	668.288,72	668.288,72
Ganancias acumuladas	310.420,14	362.206,34
Pérdidas acumuladas	-64.703,98	-64.703,98
Utilidades (Pérdidas) del ejercicio	51.786,20	368.732,00
Total patrimonio de los accionistas	2.217.856,62	2.586.588,61

Nota: La proyección de la cartera de crédito se definió de acuerdo a la matriz de impacto

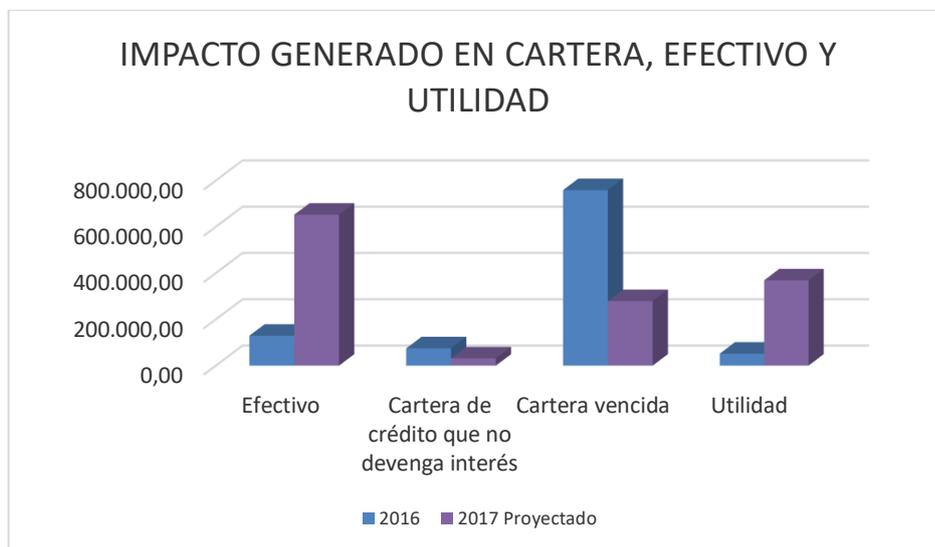
Fuente: Cartera por edades

Elaborado por: Mishell Piedra

Análisis: Además del impacto en la cartera total de la empresa explicado anteriormente en el análisis de la matriz de impacto, la recuperación de la cartera también generó impacto en el efectivo de la empresa pasando de \$129.455,11 a \$ 652.343,31 y en la utilidad que para el año 2016 corresponde a \$ 51.786,20 y para el 2017 se estima obtener una utilidad de \$368.732,00 con una diferencia monetaria de \$ 316.945,80 Con el incremento del efectivo, la empresa podrá afrontar sus obligaciones por pagar o invertir en la empresa.

A continuación, se muestra el impacto generado en las siguientes gráficas tanto en el efectivo como en la cartera total:

Gráfico 24: Impacto en la cartera



Fuente: Balance General Proyectado
Elaborado por: Mishell Piedra

4.7.2.2 Estado de Resultados Proyectado

Tabla 49: Estado de Resultados Proyectado

MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE EN DÓLARES

DETALLE	2016	2017
Venta de Vehículos	1.584.751,70	458.803,11
Comisiones como intermediario	544.130,37	370.468,66
Total Ingresos Operacionales	2.128.882,07	829.271,77
Devoluciones en venta	99.957,46	198.779,55
Ventas de aceites	0,00	-40.141,51
Ventas de accesorios	0,00	-12.723,66
Total Ingresos	2.028.924,61	577.627,05
Ventas como Intermediario (Informativo)	7.305.336,00	6.878.268,08
Ingresos brutos operativos	9.334.260,61	7.455.895,13
Costo de ventas		
Costo de vehículos	1.119.416,18	93.557,54
Costo como intermediario (informativo)	7.305.336,00	6.677.863,61
Costo Bruto Operativo	8.424.752,18	6.771.421,15
Utilidad Bruta en ventas	909.508,43	684.473,98
Gastos administrativos	596.310,85	562.198,14
Gasto de venta	176.924,21	21.449,18
Utilidad(pérdida) en operación	136.273,37	100.826,66
Otros ingresos	37.095,06	-15.010,33
Otros ingresos por actividades ordinarias		522.888,20
Gastos financiero netos	18.598,42	6.689,38
Otros gastos	40.805,43	45.858,29
Utilidad antes de participación trabajadores e imp. renta	113.964,58	556.156,86
Participación trabajadores	17.964,58	83.423,53
Impuesto a la renta	44.213,80	104.001,33
Utilidad (pérdida) neta	51.786,20	368.732,00

Fuente: Cartera por edades
 Elaborado por: Mishell Piedra

4.7.2.3 Indicadores de riesgo crediticio proyectados

Tabla 50: Indicadores financieros

Indicador	Resultado 2016	Resultado 2017 proyectado
Índice de morosidad	28,09%	12%
Riesgo crediticio	30,87%	13%

Fuente: Balance General Proyectado
Elaborado por: Mishell Piedra

Análisis: Según los indicadores de riesgo crediticio proyectados, el índice de morosidad disminuyó del 28,09% al 12% logrando recuperación de cartera y aumentando la liquidez de la empresa. Además de esto el riesgo crediticio de la empresa se minimizó del 30,87% al 13%.

CONCLUSIONES

Se elaboró el manual de crédito, en el cual constan todas las políticas, procesos y procedimientos que se deberán llevar a cabo para un minucioso análisis crediticio y una correcta colocación de crédito para de esta forma reducir el riesgo crediticio y a la vez minimizar el índice de morosidad de la empresa.

Una vez analizada la situación financiera de la empresa se determinó que la empresa depende altamente de la venta de sus existencias, así como de la recuperación de cartera para poder solventar las deudas contraídas a corto plazo; los pasivos de la empresa tienen un grado de participación del 70% sobre sus activos totales comprometiendo a los activos de la empresa para poder cumplir con el pago de sus obligaciones tanto a corto plazo como a largo plazo. Las cuentas por cobrar de la compañía tardan 72 días en convertirse en efectivo, es decir la cartera rota apenas 5 veces al año. La utilidad neta con la que cuenta la empresa representa el 2,32% sobre el total de ventas netas. El índice de morosidad es de 28,09% y el riesgo crediticio de la empresa es del 30,87%. La compañía actualmente atraviesa por una difícil situación financiera, situación que se ve reflejada en los estados financieros y que afectan directamente al patrimonio y rentabilidad de la compañía.

En el proceso de otorgamiento de crédito que lleva a cabo el personal involucrado en el área de crédito, no se realiza un análisis minucioso mediante los cinco Cs del crédito, solo se toma en consideración la capacidad de pago, colateral y capital; así mismo la gestión deficiente de cobro ha generado una deficiente colocación de financiamiento y recuperación de cartera obteniendo un elevado índice de morosidad y riesgo crediticio.

De acuerdo a las proyecciones realizadas con la propuesta del manual de crédito se estima una utilidad de \$368.732,00 así como también un riesgo de crédito del 13% mejorando sustancialmente con respecto al período anterior.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la junta directiva implementar en la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., el presente manual de crédito, para mejorar el rendimiento de la cartera, la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

Se recomienda al gerente de la empresa evaluar la situación financiera y crediticia de la compañía periódicamente para determinar las diferentes dificultades o problemas por los que atraviesa la compañía, especialmente en la recuperación de cartera, para que tome decisiones correctivas a tiempo y pueda mitigar el riesgo de crédito.

Se recomienda al asesor comercial y al comité de crédito realizar un análisis crediticio minucioso y exhaustivo a él o los solicitantes de financiamiento y aplicar el manual de crédito bajo los parámetros establecidos en los cinco Ces del crédito, para conocer su respuesta de pago y su solvencia, logrando de esta manera mantener una cartera crediticia sana y de calidad expresado en porcentajes bajos de riesgo crediticio y morosidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. 4ª. ed. Bogotá: Pearson Educación
- Brachfield, P. J. (2009). *Gestión del Crédito y Cobro*. Barcelona: Profit.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, D. (2013). *Diseño de un modelo scoring de crédito para la cooperativa de ahorro y crédito Pujili Ltda. ubicada en el cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi*. (Tesis de pregrado, Escuela Politécnica del Ejército). Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6606/1/T-ESPE-047186.pdf>
- Freire, M. (2011). *Creación de un scoring de crédito para la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora Ltda. oficina matriz del cantón San Miguel, provincia Bolívar*. (Tesis de pregrado, Escuela Politécnica del Ejército): Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3010/1/T-ESPE-030899.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista M. (2014). *Metodología de la investigación*. 4ª. ed. México: McGraw-Hill/Interamericana
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. *Resolución No. 043-2015-F (2015, 01 de Abril) Normas que regulan la segmentación de la cartera de crédito de las entidades del sistema financiero nacional*. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/ResolucionNo042015F.pdf/2de5ce4e-34c9-4a8d-963f-23ca345c49e1>
- Montaño, A. (2010). *Administración de la cobranza*. México: Trillas
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014, 05 de septiembre). *Código orgánico monetario y financiero*. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/CO%CC%81DIGO%20ORGA%CC%81NICO%20MONETARIO%20Y%20FINANCIERO%20publicacio%C>

C%81n%20web%20SEPS%2029-04-2016.pdf/d0b6d779-f707-48ed-b512-51a9787b82be

Taxfincorp Cía. Ltda. (2017). *Reforma reglamento para control de ventas a crédito y de emisión de tarjetas*. Disponible en file:///C:/Users/User/Downloads/REFORMAZREGLAMENTOZPARAZCONTROLZDEZVENTASZAZCREDITOZYZDEZEMISIONZDEZTARJETAS%20(3).pdf

Villaseñor Fuente, E. (2009). *Elementos de administración de crédito y cobranza*. 4ª. ed. México: Trillas.

ANEXOS

Anexo 1: Formato para el análisis y evaluación del crédito

FORMATO PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE CRÉDITO

MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA. ANÁLISIS DE LAS 5 Ces DEL CRÉDITO			
NOMBRE CLIENTE		MONTO	
N ° DE CÉDULA		PLAZO	
FECHA		INTERÉS	
		CUOTA	
CARÁCTER (25%)		IDEAL	25%
		CLIENTE	Xxx
			PTJ 50
			xxx
Escriba aquí los factores y sub-factores a evaluar, así como su escala (Según tabla # 42 Descripción y puntajes de parámetros)	Pts.		
CAPACIDAD DE PAGO (50%)		IDEAL	50%
		CLIENTE	Xxx
			PTJ 10
			xxx
Escriba aquí los factores y sub-factores a evaluar, así como su escala (Según tabla # 42 Descripción y puntajes de parámetros)	Pts.		
CAPITAL (15%)		IDEAL	15%
		CLIENTE	Xxx
			PTJ 10
			xxx
Escriba aquí los factores y sub-factores a evaluar, así como su escala (Según tabla # 42 Descripción y puntajes de parámetros)	Pts.		
CONDICIÓN (5%)		IDEAL	5%
		CLIENTE	Xxx
			PTJ 10
			xxx
Escriba aquí los factores y sub-factores a evaluar, así como su escala (Según tabla # 42 Descripción y puntajes de parámetros)	Pts.		
COLATERAL (5%)		IDEAL	5%
		CLIENTE	Xxx
			PTJ 20
			xxx
Escriba aquí los factores y sub-factores a evaluar, así como su escala (Según tabla # 42 Descripción y puntajes de parámetros)	Pts.		
Puntaje % del análisis de las 5 Ces de crédito	xxx	TIPO DE RIESGO	
		Riesgo No aceptable	
		Riesgo Moderado	
		Riesgo Normal	
Probabilidad de provisión impago	xxx	RECOMENDACIÓN	
CALIFICACIÓN DE RIESGO CREDITICIO	xxx	Aprobado / Negado	

Fuente: Descripción y puntajes de parámetros

Elaborado por: Mishell Piedra

Anexo 2: Encuesta dirigida a la junta directiva y al personal involucrado dentro del proceso crediticio de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda.

ENCUESTA DIRIGIDA A LA JUNTA DIRECTIVA Y AL PERSONAL INVOLUCRADO DENTRO DEL PROCESO CREDITICIO DE LA EMPRESA MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA.

Objetivo: Conocer la situación actual crediticia de la empresa.

Edad:

Género: F..... M.....

Pregunta N.º 1 ¿La empresa cuenta con un departamento de crédito y cobranza?

Si ----- No-----

Pregunta N.º 2 ¿La empresa cuenta con un manual de crédito que permita la correcta colocación de créditos?

Si ----- No-----

Pregunta N.º 3 ¿La empresa aplica correctas políticas de crédito para conceder crédito a sus clientes?

Si ----- No-----

Pregunta N.º 4 ¿Los colaboradores encargados de colocar créditos, revisan el historial crediticio de los futuros deudores para conocer sobre el cumplimiento de sus obligaciones pasadas?

Si ----- No-----

Pregunta N.º 5 ¿Los colaboradores encargados de colocar créditos, analizan la capacidad de pago de los futuros clientes?

Si ----- No-----

Pregunta N.º 6 ¿La empresa solicita garantías o apoyos colaterales al futuro deudor para garantizar el cumplimiento de pago?

Si ----- No-----

Pregunta N.º 7 ¿La empresa cuenta con políticas de cobranza que permitan la eficaz recuperación de cartera?

Si ----- No-----

Pregunta N.º 8 ¿La empresa envía a sus deudores, recordatorios anticipados sobre la cancelación de la deuda antes del vencimiento de una factura?

Si ----- No-----

Pregunta N.º 9 ¿El encargado de la gestión de cobranza, visita personalmente a sus clientes que han caído en morosidad?

Si ----- No-----

Pregunta N.º 10 ¿La empresa ha llegado al punto de tomar acciones legales para proceder al cobro de facturas vencidas?

Si ----- No-----