



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – CPA**

TÍTULO DEL PROYECTO

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DEL
RIESGO CREDITICIO EN EL GRUPO VILLAR Y SUCURSALES
EN EL ECUADOR**

AUTOR: Hermas Yohover García Castro

Milagro, Marzo del 2013

Ecuador

APROBACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL TUTOR

Msc. Manuel Larrochelli, en calidad de tutor de tesis, designado por disposición de la señora Decano de la facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, certifico que el señor Hermas Yohover García Castro, ha culminado bajo mi dirección su informe final de tesis denominada: "IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DEL RIESGO CREDITICIO EN EL GRUPO VILLAR DEL ECUADOR", cumpliendo con todos los requisitos exigidos por las disposiciones reglamentarias de la institución.

Particular que se deja constancia para los fines legales pertinentes, facultando al interesado hacer uso de la presente, en los trámites correspondientes para su graduación.

Guayaquil, 28 de Marzo del 2011

Atentamente,

Msc. Manuel Larrochelli

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante mencionar que las empresas en el Ecuador cuya actividad comercial destinada a comprar, producir y vender artículos, indistintamente que cual sea su principal actividad de operaciones en los diferentes sectores empresariales, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos, así como el retorno a corto plazo de su inversión, y en tal virtud, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento, como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero en contabilidad y auditoría, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En consecuencia de lo indicado precedentemente, expreso que el contenido, las conclusiones y los efectos que se desprenden del trabajo propuesto son de exclusiva responsabilidad del autor.

Hermas Yohover García Castro

C.C. 0907837694

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi señor Jesucristo, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo

A mi esposa Gladys, quien me brindó su amor, y su apoyo constante. Su comprensión y paciente espera para que pudiera terminar el proyecto, son evidencia de su gran amor. Gracias!

A mis adorados hijos: Félix Andrés, Ma. Cristina, Ana María y Mario Alejandro quienes me motivaron siempre con sus notitas “No te rindas”

A mi madre, a quien me enseñó a alcanzar mis metas y hacer realidad este triunfo.

Hermas Yohover García Castro

AGRADECIMIENTO

Ante todo quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más los necesité y bendecirme con la seguridad de caminar a su lado durante toda mi vida.

También quiero agradecer a mi familia, por la paciencia y comprensión que han tenido, porque este proyecto de investigación es una de mis metas fijadas y el obtenerla representa una fortaleza para enfrentar nuevos desafíos.

Agradezco a mis maestros y en especial al Msc. Manuel Larrochelli por el apoyo brindado durante este tiempo y por su conocimiento del tema.

Hermas Yohover García Castro

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Señor
Lcdo. Msc. Jaime Orozco Hernández
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DEL RIESGO CREDITICIO, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Contables.

Milagro, 28 de Marzo del 2013

Hermas Yohover García Castro

0907837694

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	Pág.
Carátula	i
Certificación de aceptación del tutor	ii
Declaración de autoría de la investigación	iii
Certificación de la defensa	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Cesión de derecho de autoría	vii
Índice general	viii
Índice de cuadros	x
Índice de figuras	xii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos	9
1.3 Justificación	10

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico	12
2.2 Marco conceptual	30
2.3 Hipótesis y variables	34

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo y diseño de la investigación y su perspectiva general	37
3.2 La población y muestra	39
3.3 Los métodos y las técnicas	41
3.4 El tratamiento estadístico de la información	43

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Análisis de la situación actual	45
4.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	66
4.3	Resultados	67
4.4	Verificación de las hipótesis	68

CAPÍTULO V

5.1	Tema	70
5.2	Propuesta	70
5.3	Justificación	72
5.4	Objetivos	73
5.5	Ubicación	73
5.6	Factibilidad	74
5.7	Descripción de la propuesta	77

CONCLUSIONES	128
---------------------	-----

RECOMENDACIONES	128
------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	130
---------------------	-----

ANEXOS	132
---------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1 Operacionalización de las variables.	36
Cuadro 2 Población.	39
Cuadro 3 Entrevista a directivos: Autorización para diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos.	49
Cuadro 4 Entrevista a directivos: Disminución en el riesgo del crédito en el área de crédito y cobranzas.	50
Cuadro 5 Entrevista a directivos: Ausencia de políticas y procedimientos en el área de crédito y cobranzas.	51
Cuadro 6 Entrevista a directivos: Definición de cupos de crédito.	52
Cuadro 7 Entrevista a directivos: Niveles de aprobación.	53
Cuadro 8 Entrevista a directivos: Conocimiento de cartera vencida.	54
Cuadro 9 Entrevista a directivos: Acciones para mejorar procesos de cobranzas.	55
Cuadro 10 Entrevista a directivos: Plan estratégico para reducir cartera vencida.	56
Cuadro 11 Entrevista a directivos: Implementación de procedimientos para el control del riesgo crediticio.	57
Cuadro 12 Entrevista a directivos: Propuesta para implementar políticas y procedimientos.	58
Cuadro 13 Entrevista a empleados: Existencia de un manual de procedimientos.	59

Cuadro 14	
Entrevista a empleados: Concesión de líneas de crédito.	60
Cuadro 15	
Entrevista a empleados: Criterios utilizados en concesión de crédito.	61
Cuadro 16	
Entrevista a empleados: Políticas de cobranzas.	62
Cuadro 17	
Entrevista a empleados: Sistema para concesión de crédito.	63
Cuadro 18	
Entrevista a empleados: Porcentaje de cartera vencida.	64
Cuadro 19	
Entrevista a empleados: Gestiones realizadas para recuperación de cartera.	65
Cuadro 20	
Entrevista a empleados: Existencia de un plan estratégico.	66
Cuadro 21	
Entrevista a empleados: Diseño e implementación de un manual de políticas y procedimientos.	67
Cuadro 22	
Entrevista a empleados: Propuesta para implementar políticas y procedimientos.	68

INDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1 Estructura funcional del departamento financiero.	4
Figura 2 El proceso administrativo.	24
Figura 3 Autorización para diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos.	49
Figura 4 Mejoras en la calificación y recuperación del crédito.	50
Figura 5 Ausencia de políticas y procedimientos en el área de políticas y procedimientos.	51
Figura 6 Criterios para aumentar cupos de crédito.	52
Figura 7 Niveles de aprobación.	53
Figura 8 Conocimiento de cartera vencida.	54
Figura 9 Acciones tomadas para mejorar los procesos de cobranzas.	55
Figura 10 Plan estratégico.	56
Figura 11 Manual de procedimientos.	57
Figura 12 Propuesta para implementar políticas y procedimientos.	58
Figura 13 Existencia de un manual de políticas y procedimientos.	59

Figura 14		
Concesión de líneas de crédito.		60
Figura 15		
Criterios utilizados para la concesión de créditos.		61
Figura 16		
Políticas de cobranzas.		62
Figura 17		
Sistema de calificación de clientes.		63
Figura 18		
Porcentaje de cartera vencida.		64
Figura 19		
Recuperación de cartera vencida.		65
Figura 20		
Existencia de un plan estratégico.		66
Figura 21		
Diseño e implementación de un manual de políticas y procedimientos.		67
Figura 22		
Propuesta para implementar políticas y procedimientos.		68

RESUMEN

El grupo Villar, como toda empresa dedicada a la comercialización de productos agroquímicos y lubricantes, cuya actividad crediticia es amplia y diversa, mantiene actualmente problemas en la concesión de crédito y recuperación de cartera, debido a la carencia de políticas definidas y la ausencia de procedimientos de control, y que ha originado la manipulación de valores en la cobranza, se incluye también créditos vencidos que fueron aprobados para 120 días y que a la fecha lleva un promedio de 180 días de vencidos. Para apoyar esta investigación oportuno hacer una reseña de algunos estudios realizados por otros autores a efectos de construir las bases que sirven de referencia y orientación para apoyar los resultados que puedan alcanzar de acuerdo con los objetivos. La presente investigación, se marca en los paradigmas de investigación cuantitativa y cualitativa, ya que presenta algunas características de interpretación de datos numéricos y la categoría de control de cartera requiere cuantificar los niveles de morosidad, así como hacer un análisis de la recuperación de los créditos vencidos para evitar provisionar. Entonces se considera que un Manual de Políticas y Procedimientos para el control de riesgo crediticio, contribuye a dar seguridad del activo más importante de la empresa, pues, contempla el análisis de los factores de riesgo a los que puede estar expuesta la cartera de crédito del grupo Villar. Luego de realizar el proceso investigativo, he llegado a la conclusión; que consciente de la falencia existentes en el área de crédito y cobranzas en relación al proceso de análisis de los créditos que se otorgan, la alta gerencia participará activamente brindando las facilidades necesarias para implementar la propuesta, existiendo la necesidad de capacitación del personal que labora en el área de crédito y cobranzas, y la disposición para la superación, identificado con los objetivos de la empresa. El proyecto cuenta con la factibilidad, técnica, administrativa y financiera para su ejecución; y se recomienda que el seguimiento, control y evaluación de la implementación de la propuesta sea de manera permanente.

ABSTRACT

The group Villar, as any company engaged in the marketing of agricultural chemicals and lubricants, whose lending is broad and diverse, currently maintains problems in granting credit and loan recovery, due to the lack of defined policies and the absence of procedures control, and that caused the manipulation of values in the collection, is also included performing loans that were approved for 120 days and the date takes an average of 180 days overdue. To support this research is appropriate to make a review of studies by other authors in order to build the foundations that serve as reference and guidance to support the results that may be achieved in accordance with the objectives. This research is part of the paradigms of quantitative and qualitative research, as some features of interpreting numerical data and control category requires quantifying portfolio delinquency rates and an analysis of the credit recovery due to avoid provisioning. Then considered to be a manual of policies and procedures for credit risk control, safety contributes to the most important asset of the company, therefore, involves an analysis of the risk factors to which they may be exposed credit portfolio Villar group. After conducting the research process, I have come to the conclusion, that the failure aware exist in the area of credit and collections relating to the process of analyzing the credits awarded, senior management actively involved providing the necessary facilities to implement the proposal to be a need for training of personnel working in the area of credit and collections, and the willingness to overcome identified with the objectives of the company. The project feasibility, technical, administrative and financial support for its implementation, and it is recommended that the monitoring, control and evaluation of the implementation of the proposal will be permanently.

INTRODUCCIÓN

Durante décadas la administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las empresas cuya actividad comercial consiste en comprar y vender artículos. Indistintamente que cual sea su principal actividad de operaciones en los diferentes sectores empresariales, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos. Por otra parte la definición de políticas y procedimientos en una entidad para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros, los instrumentos que utilice la empresa para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera, tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranzas; y de esta forma se pretenden lograr los objetivos propuestos donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito.

Los lineamientos de esta investigación obedecen precisamente a la consideración de los riesgos en la concesión de créditos. En consecuencia, su tratamiento implica la aplicación práctica para el manejo y el control de las cuentas por cobrar.

La elaboración del presente trabajo es consecuencia de la revisión de libros, artículos de revistas, folletos, etc. y la experiencia profesional del autor. Asimismo, debe considerarse el interés del autor en el estudio del crédito en los negocios y su repercusión en su administración financiera. Con lo tratado en el presente estudio no se pretende algo novedoso en el ámbito de las finanzas ni lo último que escriba o se haya escrito sobre este tema; a medida que se desarrollan las ciencias administrativas surgen técnicas más avanzadas que si no eliminan ideas anteriores, por lo menos las modifican tratando de perfeccionarlas.

Para ayudar a solucionar la problemática y el contraste de los objetivos e hipótesis planteada, este trabajo se ha dividido en cuatro capítulos que se detallan a continuación.

En el Capítulo I Planteamiento del Problema: constituye la base del trabajo de investigación, delimitación de la investigación planteamiento del problema justificación e importancia de la investigación se determinan sus principales beneficios y beneficiarios.

El Capítulo II Marco Referencial: contiene los antecedentes históricos de la investigación los antecedentes referenciales donde se refiere a otras tesis elaboradas con similitud del problema, todos los amparos que podríamos acogernos como empresa la operacionalización de las variables y de las hipótesis del problema, los mismos que responde a las bases pedagógicas, filosóficas del tema en estudio,

En el Capítulo III Marco Metodológico: se determinan el diseño de la investigación, se cita el concepto de investigación de campo, se seleccionan los modelo y tipo de investigación que será empleada en el proyecto determinándose que debe ser descriptiva, se determina la población y el tamaño de la muestra, los métodos y técnicas a utilizar para el cumplimiento de las tareas de investigación y exponer las técnicas utilizadas para el tratamiento estadístico de la información.

En el Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados: en este capítulo se presentan los resultados obtenidos, reflejados en diagramas de pastel y determinando el valor de las medidas descriptivas; también se ha efectuado el análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas en base a las investigaciones para luego expresar las conclusiones de los resultados encontrados que permiten construir el diagnóstico del problema investigado, resaltando la necesidad de elaborar una propuesta a la solución del problema de cartera, se verifican las hipótesis con las variables que lo constituyen de acuerdo como se hallan planteadas en el capítulo II.

En el Capítulo V La Propuesta: es una posible solución al problema y cuya finalidad es satisfacer la necesidad de la empresa, la propuesta se la realiza sobre la base de los resultados obtenidos en las diferentes fases del proceso de investigación, y se establece el tema, la fundamentación, justificación, objetivos generales y específicos y se presenta la factibilidad del estudio en todas sus etapas (administrativo, financiero, técnico, presupuestario, etc.) y los impactos por los beneficios que se va a obtener con la aplicación de la propuesta, así como las conclusiones que le permitirían exponer las

implicaciones a las que se ha llegado después de haber analizado e interpretado la información recogida en la investigación; y las recomendaciones o sugerencias con posibilidades muy claras y objetivas a la solución del problema.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Diagnóstico:

El grupo Villar es una organización de tipo familiar, y mantiene en la actualidad sistemas y subsistemas complejos que interactúan entre sí, originando que los resultados y la calidad de la información principalmente con la cartera de clientes no sean confiables y la información sea inconsistente, permitiendo que en sus procesos las empresas del grupo incurran en incumplimientos de fechas a la hora de entregar Informes y documentos con información de vital importancia, y más aún cuando se tienen que administrar y controlar otros procesos en una misma estructura funcional cuya línea de reporte es simultánea, y no se dispone de un manual de políticas y procedimientos definidos que puedan contribuir de manera efectiva y eficiente en la gestión exitosa a la organización. A continuación un gráfico de la estructura orgánica actual.

Figura 1

Estructura funcional del departamento financiero



Fuente: Tomado del organigrama estructural y funcional grupo Villar.

Preparado por: Hermas García Castro.

Pronóstico:

Como parte de la problemática general expuesta precedentemente, y considerando como factor crítico y de riesgo potencial el área de cartera, he obtenido como resultado que debido a la carencia de políticas definidas y la ausencia de procedimientos de control, se ha originado la manipulación de valores en el rubro de cuentas por cobrar-clientes, y en dicho rubro se incluye créditos vencidos de los cuales existen créditos aprobados de hasta 120 días y que a la fecha lleva un promedio de 180 días de vencidos.

Las causas que originaron el vencimiento de dichos créditos, son las siguientes:

- a. Los responsables de la cartera de clientes y los administradores de sucursales, no han efectuado el seguimiento apropiado a los vendedores-recaudadores con el fin de controlar y medir el cumplimiento de la recuperación de los créditos otorgados en los plazos establecidos.
- b. La concesión de los créditos son otorgados a clientes sin ninguna calificación y garantía real que sustente la recuperación del mismo.
- c. Sobreendeudamiento de clientes con problemas de liquidez por la mala calificación sin consultar con la central de riesgo.

- d. Los responsables de la cartera de clientes y los administradores de sucursales, no realizan periódicamente un análisis de la antigüedad de la cartera, principalmente la vencida.

Como consecuencia de lo indicado precedentemente, se determina lo siguiente:

- a. La falta de procedimientos de control interno, ha originado un riesgo potencial con las recaudaciones, y que ha dado lugar a la existencia de manipulación de valores en colusión con ciertos clientes.
- b. No existe una política definida para la concesión de los créditos, pues, los mismos son manejados sin ningún criterio de evaluación.
- c. Debido a la falta de análisis existen clientes con sobreendeudamiento está originando iliquidez en el flujo de efectivo de la compañía.
- d. No se realizan conciliaciones de saldos periódicas, y esto ha permitido la manipulación de valores recaudados, y que están causando perjuicios para la empresa.

Alcance al pronóstico

El implementar políticas y procedimiento para el control del riesgo crediticio, cuyo propósito es mejorar la calidad de información que le permita a la administración del grupo obtener como resultado una correcta calificación del crédito y una adecuada clasificación de créditos vencidos a efectos de recuperar la cartera en los tiempos establecidos.

En consecuencia, los activos de la organización necesitan ser salvaguardados por la administración, porque son los que permiten que las empresas del grupo desarrollen el giro de negocios, y para esto se requiere disponer de un adecuado sistema de control en la recuperación de cartera que asegure lineamientos definidos, para que se desarrolle de manera eficiente y se pueda establecer estrategias que aporten a la consecución de objetivos.

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Crédito y Cobranzas

Área: Financiera

Aspecto: Implementación de políticas y procedimientos de control interno.

El grupo Villar es una organización que se constituyó el 17 de enero de 1986, su actividad principal es la importación y distribución de productos agroquímicos, lubricantes, maquinarias y equipos pesados en el mercado nacional. Tiene como domicilio principal la ciudad de Guayaquil, ubicado en el km. 3,5 de la Av. Juan Tanca Marengo, cuenta con una sucursal en la ciudad de Quito y almacenes en diferentes ciudades del País y colaboran 212 trabajadores a nivel nacional.

e-mail: info@grupovillar.com.ec

Variable Independiente: Políticas y Procedimientos definidos para el control del riesgo crediticio.

Variable Dependiente: Cartera vencida.

1.1.3 Formulación del Problema

¿Los responsables de la cartera de clientes y los administradores de sucursales, no han efectuado el seguimiento apropiado a los vendedores-recaudadores con el fin de controlar y medir el cumplimiento de la recuperación de los créditos otorgados en los plazos establecidos?

¿La concesión de los créditos son otorgados a clientes sin ninguna calificación y garantía real que sustente la recuperación del mismo?

¿El sobreendeudamiento de clientes con problemas de liquidez por la mala calificación sin consultar con la central de riesgo?

¿Los responsables de la cartera de clientes y los administradores de sucursales, no realizan periódicamente un análisis de la antigüedad de la cartera, principalmente la vencida?

Delimitado: El proyecto va enfocado a mejorar los procesos de control en el área de créditos y cobranzas de la compañía, el mismo que será propuesto para la ejecución durante el año 2012.

Evidente: Mejora continua en los procesos de recaudación generando un adecuado control mediante indicadores de gestión.

Concreto: Establecer políticas y procedimientos definidos que permitirán un adecuado control del riesgo crediticio.

Relevante: La investigación que se desarrollará es de importancia para la organización y constituye un aporte al afianzamiento del Grupo Villar.

Original: Este tema no ha sido tratado adecuadamente en las empresas del grupo.

Factible: El proyecto constituye un aporte importante en la mejora continua no solo en el área de cartera sino en todos los niveles de la organización.

1.1.4 Sistematización del Problema

¿El grupo Villar en la actualidad mantiene un alto índice (52%) de riesgo crediticio, basado en políticas no fundamentadas y concesiones otorgadas a clientes sin ningún criterio de evaluación que les permita obtener una calificación segura del cliente y garantías reales que sustenten la recuperación del mismo?

¿La falta de un adecuado sistema de control interno para controlar y asegurar la recuperación de la cartera, ha originado que los recaudadores en colusión con los clientes, hayan manipulado los valores, así como también extendiendo la vigencia del crédito sin ninguna autorización de un funcionario responsable?

¿El diseñar políticas y procedimientos definidos para asegurar el control en la concesión de créditos y la recuperación de los mismos permitirá reducir significativamente el riesgo crediticio?

¿El diseñar políticas y procedimientos para asegurar el control en la concesión de créditos, permitirá obtener una calificación segura del cliente y garantías reales que sustenten la recuperación del mismo?

¿El establecer indicadores le permitirá medir el resultado de la gestión en cuanto a la recuperación de la cartera vencida y mejoraría sustancialmente la calidad de la información?

1.1.5 Determinación del tema

Proponer un estudio a los sistemas y procesos actuales en el área de cartera a efectos de mejorar los controles en la recuperación y concesión del crédito en el grupo Villar y sucursales en todo el país.

1.2 OBJETIVOS

A continuación se presentan los objetivos en el desarrollo del trabajo:

1.2.1 Objetivo General

Realizar un estudio y evaluación de los sistemas y procesos actuales en el área de cartera con el propósito de mejorar los controles en la concesión y recuperación del crédito en el grupo Villar y sucursales en todo el país.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Evaluar y diagnosticar los sistemas y procesos actuales en la concesión y recuperación del crédito.
2. Diagnosticar en el estudio y evaluación la posibilidad de implementar políticas y procedimientos, cuya finalidad sería obtener un resultado apropiado en la concesión del crédito.
3. Evaluar el estudio y la aplicación del uso de la Información existente de la cartera de clientes para el análisis del riesgo crediticio.
4. Proponer indicadores de gestión para el control del riesgo crediticio.

1.3 Justificación

En los últimos años el desarrollo de técnicas de gestión en las cobranzas, han causado cambios en los procesos y sistemas adoptados en las organizaciones con el fin de prevenir los fraudes, y cada técnica con una particularidad presentada con singular éxito, es por ello, que se ha hecho necesario cambiar el enfoque interno relativamente segmentado y proponer un nuevo enfoque integrado, orientado a los procesos de planificación, y el control donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito en la organización.

En este sentido, y en función de contribuir con la solución de esta problemática, la presente investigación propone mejorar el control de los procesos generando así una gestión efectiva en la concesión de créditos y la recuperación de cartera mediante el establecimiento de un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio que se definan, estableciendo indicadores de gestión para obtener información precisa para la toma de decisiones.

El planteamiento formulado para el control de los créditos vencidos, también tiene una trascendencia metodológica y práctica, ya que es importante tener en cuenta el cambio contable de NEC a NIIF, según lo establece la (NIC) Norma Internacional de Contabilidad No. 18 : Medición de los ingresos de actividades ordinarias, sección 11,¹

Por otra parte, la NIIF 7- Instrumentos Financieros: Sección 37, Activos financieros en mora o deteriorados, establece²

¹ **Norma Internacional de Contabilidad No. 18:** señala “el ingreso de actividades ordinarias se mide por la cantidad de efectivo o equivalentes al efectivo, recibidos o por recibir. No obstante, cuando la entrada de efectivo o de equivalentes al efectivo se difiera en el tiempo”

² **NIIF 7- Instrumentos Financieros:** “Una entidad revelará, para cada clase de activo financiero:

- a) Un análisis de la antigüedad de los activos financieros que al final del periodo sobre el que se informa estén en mora pero no deteriorados; y
- b) Un análisis de los activos financieros que se hayan determinado individualmente como deteriorados al final del periodo sobre el que se informa, incluyendo los factores que la entidad ha considerado para determinar su deterioro.

Los impactos en el patrimonio de la compañía como consecuencia de la aplicación de esta normativa son importantes y los cambios se tendrán que realizar.

La investigación que se desarrollará es de suma importancia y viable para la organización, ya que permite generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones y contribuir con la optimización en la gestión de la Administración General. De tal manera, esta investigación constituye un aporte al afianzamiento del Grupo Villar como entidad productiva.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollarán aspectos conceptuales y prácticos que sustentan la ejecución de la investigación; el marco teórico comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas.

2.1.1 Antecedentes históricos

A lo largo del tiempo, en el primer periodo de la edad media no existían muchas posibilidades para quienes tenían dinero y con muy pocas oportunidades de usarlo. En aquella época, en la antigua sociedad feudal el dinero efectivo tenía muy poco lugar en la vida económica y se trataba de una economía de consumo en la cual cada villa o aldea se abastecía totalmente. Los grupos económicos feudales de ese tiempo que tenían el poder del mercado, hacían pagar a los comerciantes derechos por transitar por sus senderos en donde se dificultaba hacer las transacciones; el dinero se hacía escaso en diferentes lugares en el cual el comerciante tenía poco éxito con su mercancía. Sin embargo, existían ferias que eran enormes, traficándose en ellas con productos al por mayor que procedían de todo el mundo.

Existe el hecho que desde la antigüedad las operaciones comerciales siempre han tenido una gran importancia en los mercados, pues, esto prueba como el crecimiento del comercio trajo una modificación a la antigua economía natural, en la cual la vida transcurría sin la vida del dinero. El sistema de comercio ancestral

como el trueque o el intercambio de producto en la edad media, tenían muchos inconvenientes en los cuales el valor del intercambio no era equitativo, era de tanta dificultad que los labriegos tenían que buscarse con quien hacer trueque y suplir su necesidad primaria, sin embargo se introdujo el dinero como medio de cambio, era aceptable para todos, se podía cambiar en cualquier instante y por cualquier cosa. Cuando llegó a generalizarse el uso del dinero aquello que fuera una transacción simple se convierte en una transacción doble, gracias a la introducción del mismo, se ahorra tiempo y esfuerzo estimulando en gran medida el comercio. Cuando comenzó el siglo XII la economía era tan poca que dio paso a la economía de muchos mercados, al llegar a su apogeo el tráfico comercial la economía propia del feudo era autosuficiente a lo largo de toda la baja edad media se convirtió en la economía del dinero en un universo de comercio en crecimiento.

Hoy en día, el actual y cambiante mundo de los negocios, es tan importante saber la forma como se va aplicar la política de crédito hacia un cliente para conocer si se puede hacer negocios con este. No importa que tan bien se realice la evaluación de crédito. Un crédito mal administrado conducirá a mora o impago. Una adecuada política de crédito afecta directamente el ciclo comercial cuyos participantes claves son la compañía, sus clientes y sus proveedores. La política de crédito se debe describir en el flujo de información, mercancías y servicios requiriéndose de un plan detallado de la relación Compañía-Cliente. Al final las cuentas y documentos por cobrar representan derecho a reclamar efectivo y otros bienes y servicios, como consecuencias de préstamos y otras operaciones a crédito, las cuentas y documentos por cobrar a clientes, empleados, vinculados económicos, propietarios directores.

A lo largo de toda la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados desde principios de 1930, la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, se

cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de efectivo. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente efectivo para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con efectivo.

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del Oficial de crédito o de Negocios. Sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de créditos y complementarla con una buena cuota de experiencia y buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

La cobranza en el Ecuador nace a través de COVINCO el 4 de agosto de 1966, fecha hito para el Ecuador, en la que es la primera empresa especializada en asesoría de crédito y cobranzas.

Desde su nacimiento, COVINCO satisface una necesidad vital de las empresas. En ese entonces, sus primeros clientes fueron Casa Baca, Morisáenz, Quito Motors, Moya Baca, La Internacional y otras empresas tradicionales, del sector comercial ecuatoriano.

En los años posteriores y hasta 1972, COVINCO se consolida y crece, hasta proveer servicios a empresas comerciales y del sector financiero nacional, con esto se demuestra que la evolución de COVINCO durante estos cuarenta años fue y ha sido permanente.

En 1972 se marca un antes y después en la asesoría de crédito en Ecuador, puesto que surge el primer sistema nacional de información negativa. Con esto COVINCO se posiciona de manera definitiva. Posteriormente, esta herramienta,

incorpora información de carácter judicial y más tarde información del sector financiero, siempre relacionada con el comportamiento crediticio de las personas.

En 1984 COVINCO inicia, en el Ecuador, uno de los primeros proyectos de informatización en todos sus procesos. Gracias al apoyo brindado por el First National City Bank, entidad financiera que ya engrosaba las filas de usuarios, este proceso fue uno de los hitos en el Ecuador.

El servicio de la Guía Nacional de Crédito logró su máxima cobertura y eficiencia a mediados de la década de los ochenta, brindando información a más de mil quinientas empresas, incluida la mayoría de las instituciones financieras del país.

A finales de los 90 COVINCO inauguró su página Web y por ende los servicios antes mencionados se canalizaron por este medio. Hoy en día como consultora, continúa brindando su apoyo a centenares de empresas, garantizándoles efectividad a sus operaciones de evaluación de clientes y recuperación de cartera, mediante la utilización de herramientas que mejoran significativamente la planificación, evaluación y toma de decisiones en lo relacionado con sus departamentos de crédito y cobranzas, permitiendo concentrar sus esfuerzos en su principal objetivo.

Con la base histórica descrita precedentemente, las empresas en el Ecuador también atraviesan todos los riesgos que genera una actividad económica, y para el grupo Villar que es una organización de tipo familiar, y que se constituyó el 17 de enero de 1986; mantiene en la actualidad sistemas y subsistemas complejos que interactúan entre sí, originando que los resultados y la calidad de la información relacionada en los distintos procesos establecidos en las empresas, principalmente con la cartera de clientes, no sean confiables e inconsistentes, permitiendo que en sus procesos, las empresas del grupo incurran en incumplimientos de fechas a la hora de entregar Informes y documentos con información de vital importancia.

Muchos son los factores que se manejan en el desarrollo o ejecución de actividades al interior de la organización, y más aún cuando no se dispone de un manual de políticas y procedimientos definidos que puedan contribuir de manera efectiva y eficiente en la gestión exitosa a la organización.

Se ha determinado como factor crítico y de riesgo potencial al área de crédito y cobranzas, pues, existen problemas de control y manipulación en los valores recaudados, en dicho rubro de cuentas por cobrar se incluye créditos vencidos de los cuales existen créditos aprobados de hasta 120 días y que a la fecha lleva un promedio de 180 días de vencidos, situación es originada por la carencia de políticas definidas y la ausencia de procedimientos de control, lo que ha permitido que las cobranzas en las empresas se hayan constituido un riesgo potencial.

2.1.2 Antecedentes referenciales

Para apoyar la investigación, es oportuno hacer una reseña de algunos estudios realizados por otros autores y citas bibliográficas a efectos de construir las bases que sirven de referencia y orientación para apoyar los resultados que puedan alcanzar de acuerdo con los objetivos.

“Análisis del Riesgo Crediticio del Microcrédito Urbano para controlar la Mora en Banco Solidario Riobamba”³

“La conclusión a la que ha llegado el autor, es la de proponer alternativas que permitan administrar la cartera del microcrédito urbano del Banco Solidario Sucursal Riobamba de manera eficiente, logrando controlar el riesgo crediticio al que se expone dentro de la Industria del Microcrédito”.

³ **Autor:** Elio Gustavo Brito Tamayo

Ubicación: Biblioteca de la Escuela de Postgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

“Plan de Riesgo Crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema”⁴

“La conclusión a la que ha llegaron los autores de este tema es la de Implantar un Plan de Riesgo Crediticio, para evitar el riesgo de morosidad en los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”.

“Plan para minimizar el Riesgo Crediticio en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba.”⁵

“La conclusión a la que ha llegaron los autores de este tema es la de Contribuir al fortalecimiento del Área de Crédito en el Banco Nacional de Fomento, con la intervención de herramientas, sistema, procedimientos de análisis, y creación de políticas con enfoque de la estrategias.”

“Manual de Procedimientos para el control de la cartera de crédito en Comercial Moreno e Hijos para evitar el riesgo financiero”⁶

“La conclusión a la que ha llegado el autor de este tema es la de Elaborar el manual de procedimientos para proponer una metodología para la concesión y administración de la cartera para evitar el riesgo financiero y comercial que permitirá que cuente con información clara, confiable, precisa y oportuna para la toma de decisiones.”

⁴ **Autores:** Mercedes Barreno y Ana Moyota,
Ubicación: Biblioteca de Universidad Estatal de Bolívar.

⁵ **Autores:** Mónica Cisneros Naula y Heidy Ramírez Mafla,
Ubicación: Biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

⁶ **Autor:** Marcia Ayala Barreno
Ubicación: Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Interamericana del Ecuador

“Gestión de crédito y cobranzas para prevenir y recuperar la morosidad en el Banco Promérica”⁷

“La conclusión a la que llegaron los autores de este tema es el desarrollo del Modelo de Gestión para prevenir y recuperar la Morosidad de la cartera en el Banco Promérica, es tratar de ayudar a disminuir el porcentaje del Riesgo Crediticio, Cartera Vencida y a la vez agilizar y dinamizar la recuperación de la cartera, ya que el mismo servirá como guía para realizar los correctivos pertinentes de los problemas existentes en el Departamento de Crédito.”

Gestión de riesgos, Metodologías y herramientas de Gestión del riesgo de Crédito⁸

Los permanentes cambios a los que se enfrentan las empresas en una economía más globalizada y competitiva exigen a éstas la implementación y desarrollo de procedimientos y sistemas de gestión de riesgos para prevenir y evitar circunstancias y eventos que atenten con el cumplimiento de sus objetivos. Es por ello que en Ernst & Young asistimos a nuestros clientes en la implementación de la metodología ERM, la cual es una herramienta de gestión para la identificación, evaluación, prevención y mitigación de los riesgos críticos del negocio y de los procesos, que afectan el logro de los objetivos estratégicos de su organización.

Los principales beneficios para su empresa son:

- Desarrollo de una agenda priorizada de prevención de riesgos a los diversos niveles de la organización.

⁷ **Autores:** Diego Fernando Arellano Revelo y Milton Gustavo Vaca Rodríguez
Ubicación: Biblioteca de la Universidad Regional Autónoma De Los Andes

⁸ Ernst & Young, Lima-Perú, Año: 2010, boletín No. 089,

- Definición de planes de acción para el control (mitigación o reducción) de riesgos alineados con los objetivos estratégicos de su organización.
- Desarrollo de la cultura (“conciencia de riesgos”) y competencias organizacionales para la aplicación de procedimientos y estrategias de manejo de riesgos empresariales.

Asimismo, asistimos a su empresa en la evaluación y mejora de la función de gestión de riesgos en caso la misma haya sido previamente implementada por su organización.

Según OSES GARCÍA JAVIER,⁹ El control de gestión de instrumentos financieros derivados y cuyo riesgo como variable explicita descriptores del entorno actual de las empresas y sus herramientas de gestión, como los instrumentos financieros derivados, empujan a considerarlos dentro del proceso estratégico y de toma de decisiones, así como de la estructura orgánica de la empresa. El objetivo es proponer un modelo sencillo, flexible para empresas de carácter no financiero que facilite su gestión desde el ámbito del control tanto externo como interno adicionalmente se presenta un modelo de imputación de costes, en concreto para el área de aprovisionamiento.

El control interno ha evolucionado desde el servicio a la vigilancia hasta la moderna idea de instrumento para el buen gobierno de las empresas, que vela por la consecución de los objetivos estratégicos.

Como consecuencia de la modernización de la gestión empresarial y huyendo de algunos desastres financieros que les han hecho aparecer en la prensa, los instrumentos derivados son cada vez más una herramienta de gestión de riesgos (eminentemente financieros) que las empresas utilizan con asiduidad. Cuando el uso de derivados se convierte en estratégico, el

⁹ Universidad de BARCELONA, Centro de estudio: CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES. (Año 1990).

papel del control interno debe ser relevante.

En esta comunicación proponemos un modelo de control interno y unas acciones a desarrollar por aquellas empresas no financieras que deseen utilizar derivados con una seguridad aceptable en su gestión.

Manfredo Añez ¹⁰, en su obra destaca que antes de querer hacer cualquier comentario al respecto es necesario conocer la variable y el concepto de riesgo con la cual convivimos en el día a día en una institución financiera. En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá al futuro. En otros lugares Riesgo es sinónimo de incertidumbre, es a la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá. En general es importante conocer al riesgo en el ámbito financiero, la que la mayoría de las decisiones financieras de importancia son en base a predecir el futuro y no se da en base a lo que se había previsto, seguramente se habrá tomado una mala decisión.

Hay quienes se rehúsan a aceptar riesgos y quienes no son tan reacios, en todos los casos la idea es asumir el menor riesgo posible en la medida de las posibilidades. Pero no siempre el riesgo es malo se puede convivir con él a través de un incentivo. Es decir aceptaremos más Riesgo en la medida que haya recompensa. Es por ello que existe una relación muy estrecha entre riesgo y rentabilidad.

Finalmente el Dr. Eduardo Jorge Buero,¹¹ expresa que la “Gestión de Cobranzas, es el recupero crediticio de deudas vencidas, tanto en mora temprana como avanzada, incluyendo el reclamo pre-judicial, y por supuesto el mantenimiento de las cuentas y préstamos al día, constituyen un pilar fundamental para el desarrollo normal de todo presupuesto financiero, tanto de una economía pyme

¹⁰ “Análisis del Riesgo Crediticio” (Año 2010)

¹¹ autor del libro El cobrador está condenado al éxito, (2010, Argentina)

como de una gran empresa, tanto un microemprendimiento como una industria internacional“ y todo el material que contiene y se recibe de esta página como así también las técnicas y herramientas de gestión que se difunden en los talleres, seminarios, cursos, conferencias, en definitiva en toda capacitación, 4 raining, abiertos para todos o cerrados para una empresa del Dr. Eduardo Buero contribuyen a que todo cobrador planee, organice, accione y realice el control y seguimiento para lograr una cobranza eficaz y así obtener la rentabilidad deseada tanto en lo personal como de la empresa que representa.”

2.1.3 Fundamentación teórica

Desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos, esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas a crédito y mejorar los beneficios. Esto a su vez afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la empresa. Asimismo, también se afectarán los estados financieros presupuestados, tanto el estado de ganancias y pérdidas como el balance general debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por cuentas incobrables. Así, desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.

A pesar de la existencia de muchas fuentes de información crediticia, es obvio que se incurra en gastos para obtenerla. Es posible que el costo de obtener la información sea superior a la rentabilidad potencial de la cuenta; entonces las

empresas tendrán que conformarse con una información muy limitada para fundamentar sus decisiones en la concesión de créditos. No debe mantenerse en perspectiva a un cliente por un tiempo muy prolongado, en espera de que se termine una compleja investigación de sus antecedentes por lo que la cantidad de información de que se disponga debe ser adecuada al tiempo que se dedique a investigar al cliente y al gasto en que se debe incurrir en la obtención de información.

Consecuentemente, los aspectos costo de la investigación y tiempo de duración de la misma van a ser los factores que el analista de crédito deberá considerar y podrá utilizar los siguientes medios de información.

- Estados Financieros.
- Informe de Agencia.
- Informes Bancarios.
- Intercambio de Información.
- Otras fuentes de información o experiencia de la propia empresa.

Estados Financieros:

Constituyen una de las principales fuentes de información para la evaluación de solicitantes de créditos; tanto el balance general como el estado de pérdidas y ganancias aportan datos financieros sumamente importantes sobre el solicitante. Así, le permite determinar la capacidad de pagos del cliente haciendo un análisis de su posición financiera a corto plazo. El estado de pérdidas y ganancias mostrará el potencial de la empresa solicitante para generar ingresos capaces de respaldar sus deudas. De las conclusiones que se obtengan del análisis de los estados financieros de los futuros clientes, dependerá la aceptación o el rechazo de su solicitud.

Informe de Agencia:

Puede obtenerse información de una agencia especializada en investigaciones de solicitantes de crédito. Este tipo de agencia realiza el estudio correspondiente y transmiten la información a la empresa acreedora sobre el análisis de crédito:

- ✓ Aproximadamente el patrimonio neto del solicitante de crédito.
- ✓ Una apreciación del límite de crédito que puede concederse.
- ✓ Si la información disponible es insuficiente para evaluar un determinado negocio.

A través de los Departamentos de Crédito de los Bancos también se puede obtener información sobre el solicitante de crédito, ya que los oficiales de crédito practican y verifican los antecedentes de los solicitantes de créditos para sus clientes para producir un informe que permita tomar una decisión de otorgar o no el crédito.

A través de las referencias bancarias es posible determinar:

- ✓ Saldos promedios en cuentas corrientes y de ahorros.
- ✓ Inversiones a corto y largo plazo en papeles comerciales bancarios.
- ✓ Créditos a corto y/o largo plazo otorgados al solicitante y cumplimiento con los pagos.

Los bancos de datos de las redes de información de las instituciones bancarias pueden suministrar información sobre este particular.

Intercambio de información

Esta otra forma de investigar a los solicitantes de crédito consiste en el intercambio de información entre empresas que efectúan ventas a un mismo cliente. Este medio de obtener información permite determinar:

- ✓ Tiempo durante el cual el solicitante ha sido cliente de la empresa que suministra la información.

- ✓ Créditos máximos que le han sido otorgados al solicitante.
- ✓ Crédito actual del solicitante.

La información que se obtenga de las empresas acreedoras del cliente solicitante, proporcionan una referencia bastante amplia al analista de crédito. Esta información contribuirá a formar las bases en que se apoyará la gerencia de crédito para la toma de una decisión respecto a la concesión de créditos.

El proceso administrativo

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. La administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales,¹² desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”¹³

Figura 2

El proceso administrativo



Fuente: Administración general, Idalberto Chiavenato

Preparado por: Hermas García Castro

¹²STONER J., WANKEL C. Administration. Editorial Prentice-Hall. México, 1990, pág. 15-16

¹³ GALVÁN ESCOBEDO, José. Administración General. Edit. Norma. México. D. F. 1995, pág. 25-26

Planificación

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones y requiere definir los objetivos de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

La planificación establece directrices a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para:

- ✓ Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- ✓ Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- ✓ Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias

pasadas, etc. Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

Organización

“El significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente:

- a)** Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b)** Unidad funcional: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.
- c)** Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros”¹⁴.

- a) La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.
- b) Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- d) La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

Su importancia

1. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.
3. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".

¹⁴ GALVÁN ESCOBEDO, José. *Administración General*. Edit. Norma. México. D. F. 1995, pág. 27-28

Dirección

“Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

- a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
- b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo”¹⁵.

Control

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun

¹⁵STONER James. *Administración. Editorial, Prentice Hill Interamericana. México 2003. Pág. 32-33*

cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El Gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

Existen tres enfoques diferentes para diseñar sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

El control de mercado es un enfoque para controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado.

El control burocrático se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas.

El control de clan, el comportamiento de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no.

Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso. Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Cuentas por Cobrar: En el balance general de toda empresa, este rubro representa los derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten en Instrumentos Financieros y pueden convertirse en bienes o valores líquidos disponibles.

La Gestión Financiera: Es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera y el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

“En la interpretación a Ross (2000) y Flores (2004-b), la gestión financiera tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. En su interpretación señala que la clave consiste en cómo se distribuyen

las tareas, cómo se definen los vínculos administrativos entre las unidades y qué prácticas se establecen. Así mismo se deben crear los medios para monitorear las fortalezas y debilidades de las estructuras y procesos. Es importante y que se debe tomar en cuenta las limitaciones culturales e históricas que influyen sobre las administraciones nacionales.”

Definición de Modelo de Gestión

Según Montalvo Claros, Oscar G.(2004), Modelo de gestión es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones jurídicas.

Para Chirinos Rixe, Marco Antonio (2005), Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

Crédito y Cobranzas

Como concepto general y apegado a la etimología de la palabra, el crédito deriva de la palabra *creer*, que comercialmente crédito significaría el compromiso de pago que adquiere una persona o una institución sobre la base de la opinión que se tiene de ellos en cuanto a que cumplirán puntualmente sus compromisos económicos¹⁶.

¹⁶WESTON J. Fred –BRIGHAM Eugene F. (2000): Fundamentos de Administración Financiera, México, Editorial McGRAW-HILL, INTERAMERICANA S. A, Pág. 48

Para John Stuart Mill (2003) en su Economía Política definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

Procedimientos de Crédito

Son lineamientos y medidas establecidas en una organización y que son originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa o Institución, que determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

Descuentos por pronto pago

En lo que se refiere a los descuentos por pronto pago, éstos constituyen rebajas que se hacen al pago de cuentas por cobrar por pagarlas antes de vencimiento, en un plazo previamente fijado por el acreedor y en las condiciones de la venta a crédito.

Cobranza judicial

"Es un proceso judicial o una herramienta de gestión de cobro, la cual será utilizada como última opción después de haber agotado todo el proceso pre judicial. En este proceso se demandarán todas las operaciones vencidas que registre el cliente, inclusive con la posibilidad de declarar de plazo vencido las operaciones de crédito que no estén vencidas".

Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito es la pérdida financiera que podría enfrentar las empresas si un grupo importante de clientes o las contrapartes en un instrumento financiero no cumplen con las obligaciones pactadas, y se origina principalmente de las

cuentas por cobrar comerciales y los instrumentos de inversión de las Compañías.

Ambiente de Administración de Riesgos

La Administración es responsable por establecer y monitorear el ambiente de administración de riesgos, así como también, es responsable del desarrollo y monitoreo de las políticas de administración de riesgos de la Compañía, y que le permitirán tener óptimos beneficios en la gestión.

Análisis de antigüedad de saldos

A lo largo del tiempo las empresas han utilizado la técnica y un criterio que clasifica las deudas de los clientes de acuerdo al número de días que tiene cada cuenta sin haberse pagado.

“Este término es utilizado en el área de la contabilidad, Auditoría y contabilidad financiera.”

Políticas de crédito

Constituyen los lineamientos para la adecuada administración de la cartera activa y su objetivo principal es alcanzar la estandarización de los criterios de la actividad crediticia, así como de los procesos y procedimientos operacionales del área de crédito.

Control Interno

El término control interno, tiene un alcance en toda la organización pública o privada, y ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.

Contabilidad

En algunos textos, la palabra contabilidad proviene del verbo latino "coputare", el cual significa contar, tanto en el sentido de comparar magnitudes con la unidad de medida, o sea "sacar cuentas", como en el sentido de "relatar", o "hacer historia".

"La contabilidad se define como el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados"

2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.3.1 Hipótesis General

Diagnosticar la elaboración de un procedimiento para el control del riesgo crediticio que permitirá el aseguramiento de recuperación de la cartera vencida.

2.3.2 Hipótesis Particular

1. El diagnóstico de los procesos del riesgo crediticio permitiría el mejoramiento en la recuperación de la cartera vencida.
2. El correcto análisis del control de los procesos del riesgo crediticio, obtendría como resultado una apropiada calificación en la concesión del crédito.
3. La reducción de riesgo crediticio a través de un adecuado análisis contribuirá al saneamiento de la cartera vencida.
4. La medición a través de indicadores de gestión permitiría el aseguramiento de la recuperación de cartera.

2.3.3 Declaración de las variables

Hipótesis General

HG: Variable Independiente: Diagnosticar la elaboración de un procedimiento para el control del riesgo crediticio que permitirá el aseguramiento de recuperación de la cartera vencida.

HG: Variable Dependiente: Control en la recuperación de cartera vencida.

Hipótesis Particulares

HP1. V.I.: Diagnosticar el control de los procesos para el riesgo crediticio.

V.D.: Mejorar el control del riesgo crediticio.

HP2. V.I.: Adecuado análisis de riesgo crediticio

V.D.: Correcta calificación en la concesión del crédito.

HP3. V.I.: El adecuado análisis del control por antigüedad de cartera.

V.D.: Reducción del riesgo crediticio.

HP4. V.I.: Medición en la recuperación de cartera.

V.D.: Indicadores de gestión.

CUADRO 1

2.3.4 Operacionalización de las variables

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	CONCEPTUALIZACIÓN
<p>HPG: Diagnosticar la elaboración de un procedimiento para el control del riesgo crediticio que permitirá el aseguramiento de recuperación de la cartera vencida.</p> <p>Control en la recuperación de cartera vencida.</p>	<p>V:Independiente</p> <p>V: Dependiente</p>	<p>Control de gestión.</p> <p>Control de gestión.</p>	<p>Permitirá asegurar los controles para el riesgo crediticio.</p> <p>Gestionar la recuperación de la cartera vencida.</p>
<p>HP1: Diagnosticar el control del riesgo crediticio.</p> <p>Implementar un procedimiento para el control del riesgo crediticio.</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Prevención de control</p> <p>Control de gestión.</p>	<p>Mejorarán los plazos de recuperación de créditos vencidos.</p> <p>Mejorará el control de los procesos de gestión para recuperar cartera vencida.</p>
<p>HP2: Adecuado análisis de riesgo crediticio</p> <p>Correcta calificación en la concesión del crédito.</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Evaluación de cartera</p> <p>Disminución del riesgo crediticio.</p>	<p>Aplicación de controles facilita los procesos.</p> <p>Mejora el flujo de efectivo.</p>
<p>HP3: El adecuado análisis del control por antigüedad de cartera.</p> <p>Reducción del riesgo crediticio.</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Control de cartera vencida.</p> <p>Control de gestión.</p>	<p>Mejora el control de la recaudación.</p> <p>Aplicación del sistema de gestión de control de cartera.</p>
<p>HP4: Medición en la recuperación de cartera</p> <p>Indicadores de gestión</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Disminución del riesgo crediticio.</p> <p>Control de gestión.</p>	<p>Mejora la recaudación e incrementa el flujo de efectivo.</p> <p>Monitoreo de la gestión realizada.</p>

Preparado por: Hermas García Castro

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

La presente investigación sobre el tema: Manual de políticas y Procedimientos para el control del riesgo crediticio, se enmarca en los paradigmas de investigación cuantitativa y cualitativa, ya que presenta algunas características de interpretación de datos numéricos y la categoría de control de cartera requiere cuantificar los niveles de morosidad, así como hacer un análisis de la recuperación de los créditos vencidos para evitar provisionar.

La NIIF 7 Instrumentos financieros: Información a revelar - indica que en los últimos años, las técnicas usadas por las entidades para medir y gestionar la exposición a los riesgos que surgen de los instrumentos financieros han evolucionado y nuevos conceptos y enfoques para la gestión del riesgo han ido ganando aceptación. Muchas iniciativas de los sectores público y privado han propuesto mejoras al marco de la información a revelar sobre los riesgos que surgen de los instrumentos financieros.

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) cree que los usuarios de los estados financieros necesitan información sobre la exposición de la entidad a los riesgos y sobre la forma en que se los gestionan. Dicha información puede influir en la evaluación del usuario sobre la situación financiera y el desempeño financiero de la entidad o sobre el importe, el calendario y la incertidumbre de sus flujos de efectivo futuros. Una mayor transparencia con respecto a dichos riesgos permite que los usuarios hagan juicios más informados sobre el riesgo y el rendimiento.

La NIIF 7 se aplica a todos los riesgos que surjan de todos los instrumentos financieros, y se aplica a todas las entidades, incluyendo a las que tienen pocos instrumentos financieros (por ejemplo, un fabricante cuyos únicos instrumentos financieros sean partidas por cobrar y acreedores comerciales). Sin embargo, el alcance de la información a revelar requerida depende de la medida en que la entidad haga uso de instrumentos financieros y de su exposición al riesgo.¹⁷

¹⁷ Norma Internacional de Información Financiera No. 7

Por la naturaleza, oportunidad y alcance del riesgo crediticio, es una investigación de **acción** que se orienta a producir cambios en la realidad estudiada y resolver los problemas existentes, determinando el estudio de la morosidad de cartera.

Es **descriptiva** porque se describen los hechos que se dan en el área de crédito y cobranzas, procediendo a clasificar los elementos que componen los activos exigibles del estado de situación financiera, los mismos que tienen un proceso para ser controlados, de acuerdo con principios, normas, organización del Departamento de Cartera y control de morosidad.

Para Hernández y Otros (2000), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis” (p. 60) En otras palabras es aquella donde se manifiestan tanto los conocimientos teóricos como metodológicos, que permitan agrupar los datos y, a la vez que estos sean confiables, completos y oportunos.

Es **documental** por que se utilizó en el Planteamiento y Delimitación en el Capítulo I y bibliográfica porque se utilizó en el Marco Teórico en el Capítulo II.

La recuperación, control, y gestión de la cartera se orientan a la valoración dentro de una realidad financiera y esto requiere un análisis **cuantitativo** para su control y la determinación de responsabilidades. De la misma forma, la recopilación de datos de las entrevistas produce un análisis de cifras.

Es **cualitativo** el enfoque que se usa en la investigación porque se trata de buscar un modelo que sirva de base para prevenir y recuperar la cartera vencida, juzgando los hechos históricos y la necesidad de aportar de mejor manera a la determinación de responsabilidades en la utilización y control de la cartera. Durante el proceso de investigación se presentan opiniones, análisis e interpretaciones de hechos o datos.

Para Sabino (2000), “el diseño de la investigación suministra el modelo de verificación que orienta la contratación de los hechos con las teorías, valiéndose para ello de una estrategia o plan que define las acciones a seguir”.

En esta oportunidad la investigación fue documental y bibliográfica y se empleó fuente de primera mano, libros y textos relacionados al tema de acuerdo con los objetivos del proyecto; en este sentido, la información es calificada como datos secundarios que provienen de documentos y de estudios previos relacionados con el tema. Así mismo, el diseño de campo consiste en el análisis sistemático del problema de recuperación de cartera y el riesgo crediticio en la calificación al cliente, por lo que será necesario aplicar entrevistas a sus directivos y empleados y de esta manera se obtendrá la certeza de los problemas determinados, con el propósito de describirlos e interpretarlos, para conocer la naturaleza de los de los procesos y explicar sus causas y efectos.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

Si analizamos la totalidad de elementos con el propósito de llegar a resultados que validen la propuesta nos referimos a una población. Para el caso de la presente investigación en el cuadro siguiente muestra el personal que trabaja en el departamento de crédito y cobranzas del grupo Villar.

Cuadro 2

POBLACION	NUMERO
Directivos	3
Empleados del área de Cartera nacional	20
TOTAL	23

Preparado por: Hermas García Castro

3.2.2 Delimitación de la población

Existen 2 tipos de población:

Infinita: Es aquella donde no está delimitado el número de población.

Finita: Es aquella que se conoce el número de elementos que la integran.

Debido a que mi población finita, he considerado que la entrevista será en el 100% de la población total.

3.2.3 Tipo de muestra

La muestra es el conjunto de casos extraídos de una población, seleccionados por algún método de muestreo. La muestra es una parte de la población, y debe tener dos características: tamaño y representatividad.

Existen 2 tipos de muestras, probabilísticas y no probabilísticas.

La **muestra probabilísticas**, es aquel con el que todos los sujetos tienen la misma posibilidad de entrar o formar parte del estudio. La elección se hace al azar.

La **muestra no probabilísticas**, es aquel que no todo los sujetos tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra en estudio.

Para este proyecto no se va a realizar ninguna selección al azar, ya que todos los individuos han sido elegidos.

3.2.4 Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N p q}{(N-1)E^2 + p q}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población total, N = 23

P: posibilidad de que ocurra un evento, $p = 0,5$

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q = 0,5$

E: error, se considera el 5%; $E = 0,05$

Z: nivel de confianza, 95%, $Z = 1.96$

3.2.5 Procesos de selección

Para validar el proceso de selección de las encuestas a realizar, he tomado el 100% de la población, debido a que la misma es reconocida en un número finito.

3.3 LOS METODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos teóricos

Inductivo - Deductivo.- Este proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada. Este método va de lo particular a lo general. Es decir parte del conocimiento de casos y hechos particulares que se suman para luego, mediante la generalización, formular el Sistema de Gestión del Riesgo Crediticio.

Analítico-Sintético.- Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. A través de la comprobación de Hipótesis, se podrá emitir juicios basados en la realidad, en cuanto a que el Modelo de Gestión, evitará la morosidad dela cartera.

Histórico – Lógico.- Mediante este método se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. El método lógico se basa en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia, que lo aplicamos en el Segundo capítulo de la tesis.

Método empírico

La observación científica es aquella que utiliza hipótesis expresas y manifiestas, a pesar de que se puedan obtener observaciones científicas por azar o no conexas con objetivos de investigación (serendipity).

El principal objetivo de la observación es la comprobación del fenómeno que se tiene frente a la vista, con la preocupación de evitar y precaver los errores de la observación que podrían alterar la percepción de un fenómeno o la correcta expresión del mismo. En tal sentido, el observador se distingue del testigo ordinario, ya que este último no intenta llegar al diagnóstico, además son muchos los sucesos que le pasan desapercibidos.

La observación es, por lo tanto, un instrumento básico para el logro empírico de nuestros objetivos, constituye uno de los aspectos importantes del método científico.

La observación se considera una técnica científica el cual se perciben deliberadamente ciertos esquemas existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y converge en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

Se la ha utilizado por la humanidad en todos los tiempos y lugares como una forma de adquirir conocimientos como método empírico el sujeto que investiga (Observador) recoge información acerca del objeto de estudio utilizando la percepción, en la medida que:

- Sirve a un objetivo ya formulado de investigación.
- Es planificada sistemáticamente (¿qué se observa, cómo y cuándo?).
- Es una técnica controlada y relacionada con proposiciones más generales en vez de ser presentada como una serie de curiosidades interesantes.
- Está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad.

3.4 TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas: Constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

Importancia de las técnicas en investigación

Elaborar sistemas de organización y clasificación de la información.

- a. Las técnicas proporcionan diversos instrumentos y medios para la recolección, concentración y conservación de los datos (fichas, escalas, cuestionarios, inventarios, registros, etc.).
- b. Se encargan de cuantificar, medir y correlacionar los datos, auxiliándose de las matemáticas, estadísticas y al computación.
- c. Proporcionar a la ciencia el instrumental experimental.
- d. Guardan estrecha relación con el método y la teoría.

Para la elección del método, las técnicas y los instrumentos debemos tener:

Fuentes primarias: Se caracteriza porque la construye y la recoge el propio investigador. Se la obtiene mediante el contacto directo con el objeto de estudio.

Fuentes secundarias: Es aquella que el investigador recoge de otros estudios realizados anteriormente. Esta información existe de antemano en archivos, anuarios, etc. En la recolección de la información no se establece contacto con los objetos de estudio. No hay posibilidad de control de errores cometidos en el proceso de recolección.

La encuesta: Es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información; de ahí que no debemos ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar.

La entrevista: Es un diálogo intencional, una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información.

La utilización frecuente de la entrevista por los medios de comunicación (radio, prensa y televisión) en sus noticieros, programas de opinión, programas científicos o artísticos nos han permitido familiarizarnos con esta técnica.

El cuestionario: Es un conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestadas por la población o su muestra.

El cuestionario de preguntas es utilizado de tal forma que tenga aceptación, comprensión y lógica al momento de realizar la encuesta o la entrevista, y se aplicará al personal directivos y los empleados del área de crédito y cobranzas.

Propuesta de procesamiento estadístico de la información

Con el propósito de exponer las técnicas utilizadas para procesar la recolección de datos primarios de entrada que son evaluados y ordenados, consiste primero obtener información útil y que luego serán analizados al final; esta información sirve para tomar decisiones o realizar acciones que consideren conveniente. Es por ello que la información recopilada debe ser analizada mediante la estadística descriptiva y se presenta en cuadros gráficos porcentuales de las dimensiones e indicadores implícitos en el estudio.

Los resultados se analizarán siguiendo criterios cualitativos y cuantitativos, ampliando la información de manera descriptiva para una mayor comprensión. El propósito del estudio es proponer la implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos para el Control del Riesgo Crediticio para el grupo Villar que se ejecutaría para el año 2013.

Los análisis estadísticos descriptivos y gráficos respectivos conllevan a la descripción de las variables con el objeto de presentar recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo demuestra el análisis e interpretación de las respuestas suministradas por los Directivos y empleados. Así mismo, recoge los datos obtenidos en la aplicación de la técnica del análisis comparativo, permitiendo así verificar las similitudes y discrepancias de la gestión que lleva a cabo del Departamento de Crédito y Cobranzas.

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Durante los últimos años la empresa ha realizado cambios en su estructura funcional crediticia, con el objetivo de establecer mecanismos de control tendientes a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito, sin lograr tener éxito. Así mismo, en la cobranza de los créditos otorgados en plazos normalmente establecidos por la actual política crediticia orientada a las exigencias requeridas para optimizar el funcionamiento de sus actividades.

Para poder centrarme más en el tema y saber si este proyecto es factible, he utilizado como fuente de información la entrevista, este instrumento está dirigido a directivos y empleados de la empresa, los cuales a mi consideración tienen más conocimiento sobre el tema que estoy desarrollando; toda esta información me sirve para tener un conocimiento básico que será de gran ayuda para mi propuesta. La información ha sido recabada con la utilización de los instrumentos de investigación que tiene un proceso de selección, tabulación y análisis de resultados y para ello menciono los pasos a seguir:

- Aplicación de los instrumentos
- Recolección de datos
- Selección de la información
- Tabulación de la información

- Diseño de cuadros y gráficos
- Análisis e interpretación de resultados

ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

A continuación se presentan los resultados de la entrevista aplicada a dos de los principales directivos de la empresa junto con el Gerente Financiero-Administrativo, que tiene relación directa con el proceso que se lleva a cabo en el departamento de crédito y cobranzas.

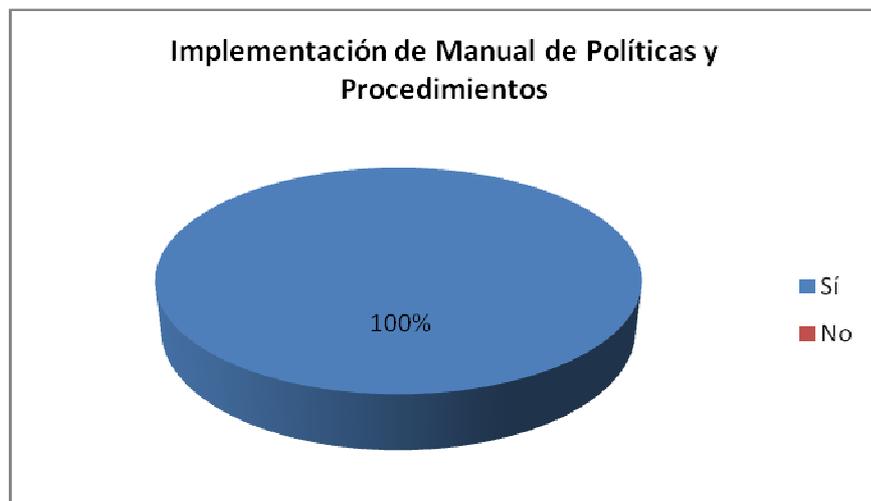
1. ¿Estarían ustedes dispuestos a autorizar el diseño e implementación de un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio?

Cuadro 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100
NO	0	0
TOTAL	3	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Funcionarios de la empresa

Figura 3



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

Como se puede observar en el gráfico No. 3, el 100% de los funcionarios entrevistados consideran que la empresa necesita de un diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos para el control del riesgo crediticio.

2. Creen ustedes que el implementar políticas y procedimientos de control para el área de crédito y cobranzas, disminuiría el riesgo crediticio?

Cuadro 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100
NO	0	0
TOTAL	3	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Funcionarios de la empresa

Figura 4



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

Como se evidencia en el gráfico No. 4, el 100% de los directivos y funcionarios señalan que Sí mejoraría la gestión en la calificación del crédito y habrá mejoras en el control de recaudación, el mismo que permitiría mejorar el flujo de ingresos.

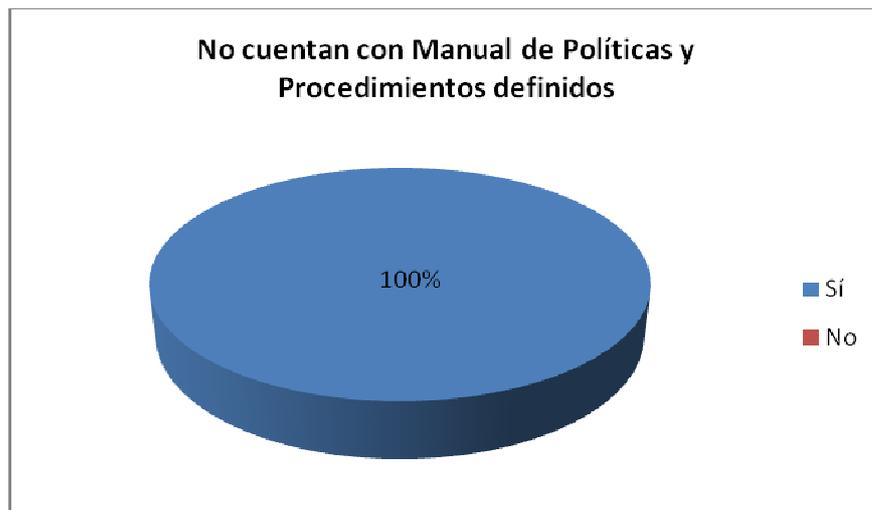
3. ¿Las empresas del grupo, cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos que definan las actividades de sus colaboradores?

Cuadro 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Funcionarios de la empresa

Figura 5



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en el gráfico No. 5, el 100% de los entrevistados indican que las empresas no cuentan con manuales de políticas y procedimientos que definan las actividades del personal. Esto demuestra que no tienen definidos sus procesos de gestión y de controles principalmente en el área de cartera.

4. ¿Tienen definido los cupos de crédito para clientes recurrentes y clientes nuevos?

Cuadro 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	30
NO	2	70
TOTAL	3	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Funcionarios de la empresa

Figura 6



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

En el gráfico No. 6, se puede evidenciar, que el 30% de los entrevistados, indica que sí tiene definido para el aumento en el cupo de crédito. El 70% de los entrevistados, indican que no existe una definición clara para el incremento de los cupos de crédito. En el proceso de levantamiento de información para la entrevista se evidenció que en la compañía no existe un criterio definido en la asignación de cupos de crédito.

5. ¿Los niveles de aprobación de los créditos actualmente establecidos en las empresas, fueron definidos en base a volúmenes de ventas a principales clientes, o a experiencias de sus colaboradores?

Cuadro 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100
NO	0	0
TOTAL	3	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Funcionarios de la empresa

Figura 7



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en el gráfico No. 7, el 100% de los entrevistados señalan que los niveles de aprobación para el crédito, se establecen en base a volúmenes de ventas. Esto demuestra que la compañía no cuenta con niveles de aprobación definidos que determinen el alcance del crédito, y consecuentemente el riesgo es mayor.

6. ¿Conocen ustedes el porcentaje de cartera vencida que tienen sus empresas?

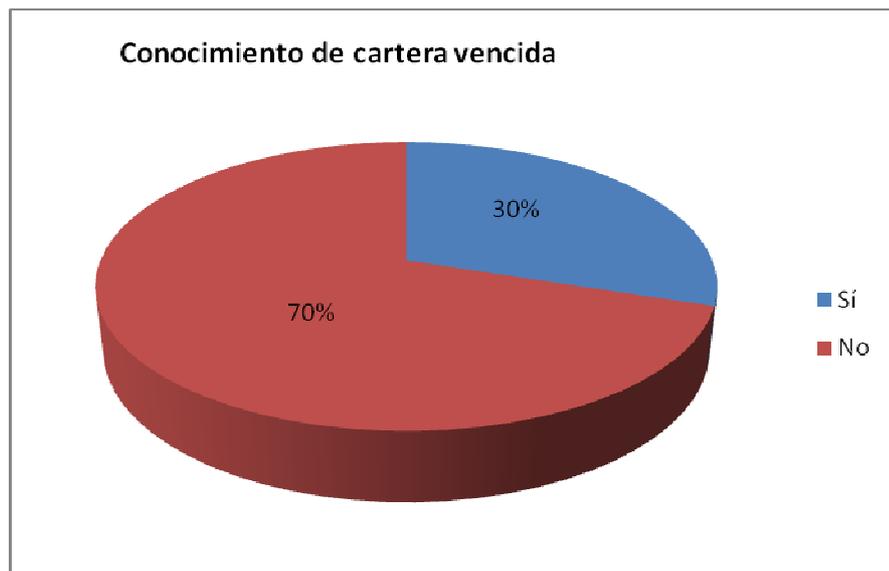
Cuadro 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	30
NO	2	70
TOTAL	3	100

Preparado por: Hermas García Castro

Fuente: Funcionarios de la empresa

Figura 8



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

Como se puede observar en el gráfico No. 8, el 70% de los funcionarios de la empresa no conocen que tienen cartera vencida. El 30% señalan que si conocen y que tienen un alto índice de morosidad. Se evidencia que no hay parámetros de análisis en la gestión de control para la recuperación de cartera.

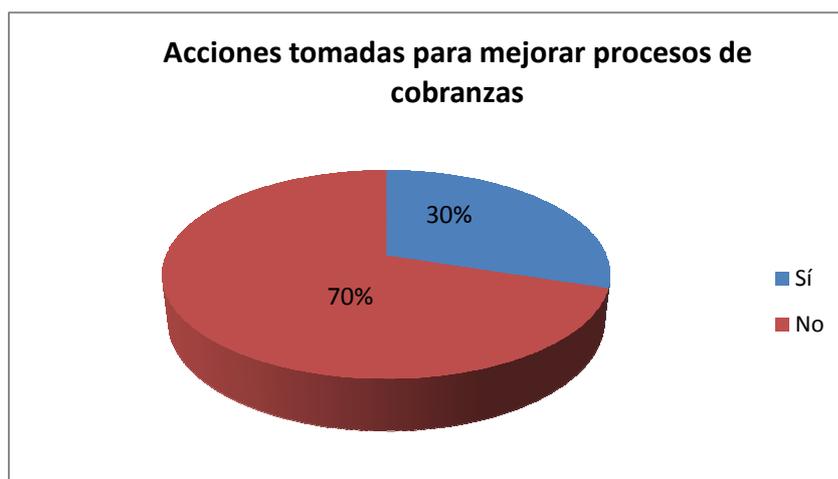
7. ¿En la actualidad, se han tomado acciones para mejorar los procesos de control en las diferentes zonas con respecto a la recaudación y el ingreso de la información al sistema de cobranzas?

Cuadro 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	30
NO	2	70
TOTAL	3	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Funcionarios de la empresa

Figura 9



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

Como se evidencia en el gráfico No. 9; el 70% de los funcionarios, indican que no se han tomado acciones al respecto. El 30%, señala que si se han tomado acciones para evitar fraudes en el control de cartera. En las evaluaciones de controles efectuadas principalmente en las recaudaciones y saldos en las cuentas de clientes, se evidenciaron fraudes, lo que demuestra la ausencia de controles y la falta de supervisión al personal del área.

8. ¿Cuenta la compañía con un plan estratégico para reducir la cartera vencida?

Cuadro 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Funcionarios de la empresa

Figura 10



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

En el gráfico No. 10, se puede observar que el 100% de los entrevistados indican no cuentan con un plan estratégico definido. Esto demuestra que se debería realizar una reestructuración a todos los procesos actuales en el área de cartera, estableciendo políticas y procedimientos definidos.

9. ¿Creen ustedes que un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio ayudaría a controlar la cartera vencida en las empresas?

Cuadro 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100
NO	0	0
TOTAL	3	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Funcionarios de la empresa

Figura 11



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

En el gráfico No. 11, se puede observar que el 100% de los entrevistados están de acuerdo. Considerando que la implementación de políticas y procedimientos permitiría mejorar los controles reduciendo los riesgos ante posibles actos ilegales a los que se encuentra expuesta la cartera de créditos de la compañía.

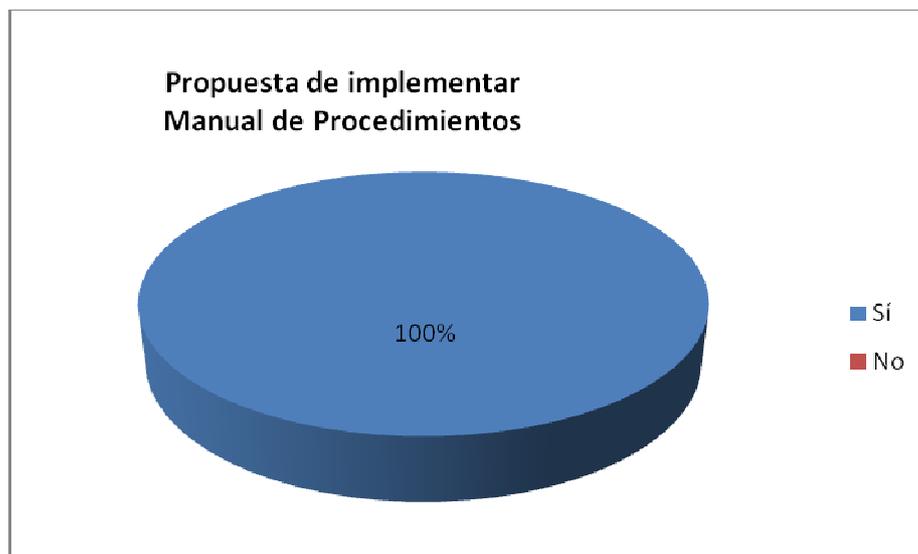
10. ¿Qué esperarían ustedes de esta propuesta?

Cuadro 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100
NO	0	0
TOTAL	3	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Funcionarios de la empresa

Figura 12



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en el gráfico No. 12, el 100% de los entrevistados indican que están de acuerdo con la propuesta de implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos. Todos estos factores antes indicados, explican la necesidad de diseñar e implementar un Manual de Políticas y Procedimientos aplicables a las actividades sujetas al control del riesgo crediticio.

ENTREVISTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

1. ¿Conocen ustedes si existe un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio establecido en la compañía?

Cuadro 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Empleados de la empresa

Figura 13



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

El 85% de los empleados entrevistados indican que no existen políticas y procedimientos en la compañía. El 15% indican que si existen pero no por escrito, sino verbales, lo que nos demuestra que no existen manual de políticas y procedimientos definidos

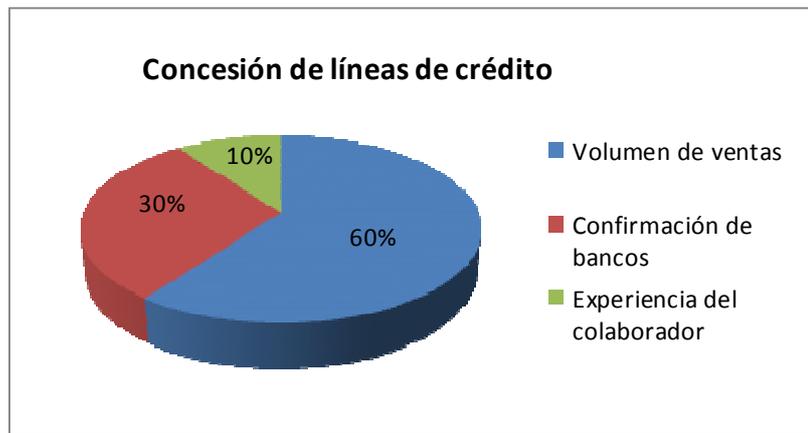
2. ¿En que se basan ustedes para conceder líneas de crédito a los distintos clientes?

Cuadro 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Volumen de ventas	12	60
Confirmación de bancos	6	30
Experiencia del colaborador	2	10
TOTAL	20	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Empleados de la empresa

Figura 14



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

En el gráfico No. 14, se puede identificar que el 60% de los empleados manifiestan que las concesiones de crédito se las realiza en base a volúmenes de ventas, el 30% confirma que se lo realiza en base a confirmación de bancos, y el 10% manifiesta que el crédito es concedido en base a la experiencia y conocimiento del mercado crediticio de los colaboradores del área de crédito. Esto nos demuestra que no existen criterios definidos para evaluar y conceder un crédito, originando que el riesgo sea mayor.

3. ¿Cuál es el criterio utilizado para conceder un Crédito de hasta 120 días?

Cuadro 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Volumen de ventas anuales	12	60
Clientes recurrentes por años	8	40
Experiencia del colaborador	0	0
TOTAL	20	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Empleados de la empresa

Figura 15



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

En el gráfico No. 15, el 60% de los empleados manifiestan que la empresa concede crédito a 120 días a sus clientes importantes según su volumen de ventas, el 40% indica que son clientes recurrentes que nos compran desde hace mucho tiempo y los pagos son oportunos y le conceden crédito hasta por 120 días. Con los resultados obtenidos, se demuestra que no existe un criterio definido para la concesión del crédito, y que el riesgo a la recuperación al mismo es alto como consecuencia de la política de crédito actual.

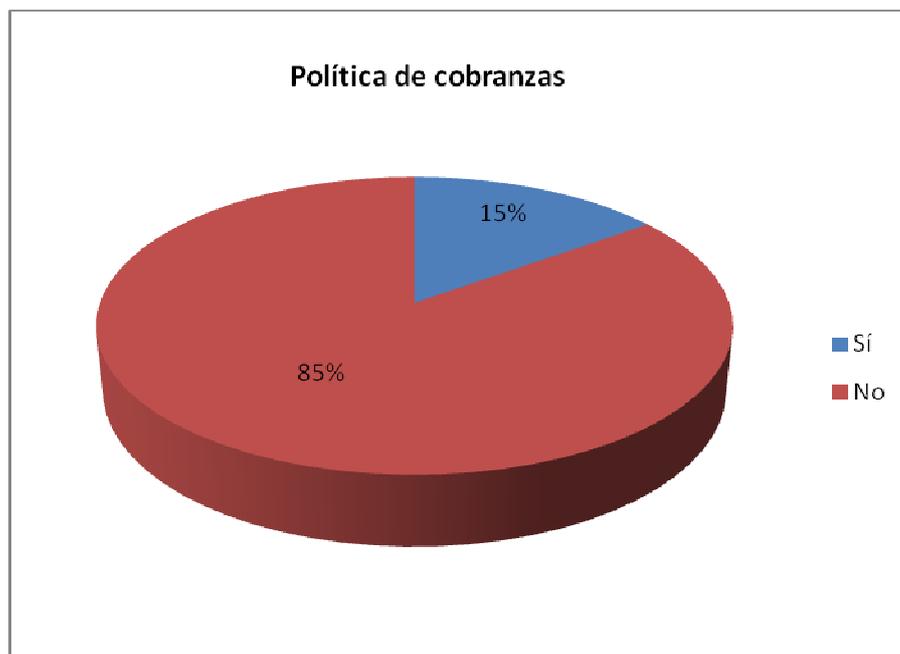
4. ¿Cuenta la compañía con alguna política de Cobranzas?

Cuadro 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Empleados de la empresa

Figura 16



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

En el gráfico No. 16, el 85% de los entrevistados confirman que la compañía no cuenta con ninguna política de cobranza. El 15% indican que si existen pero no por escrito, si no verbales. Esto demuestra que la compañía no cuenta con políticas definidas, originando que el riesgo en la recuperación sea mayor como consecuencia de políticas y procedimientos no definidos.

5. ¿Ustedes como Departamento de Cobranzas cuentan con un sistema propio para la Calificación de los Clientes?

Cuadro 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Empleados de la empresa

Figura 17



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

En el gráfico No. 17, el 85% de los entrevistados confirman que no cuentan con un sistema de calificación de clientes. El 15% indica que si cuentan con un sistema propio de calificación de clientes. Esto me demuestra que no existen criterios definidos en la concesión de los créditos, y la calificación no sea la adecuada, originando que el riesgo a la recuperación sea alto.

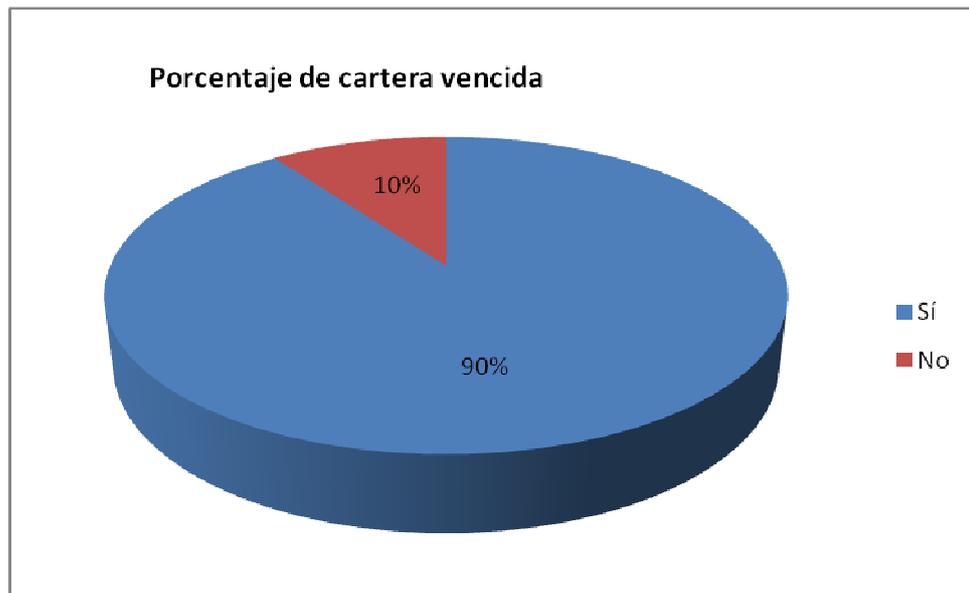
6. ¿Conocen ustedes qué porcentaje de cartera vencida tiene actualmente la compañía?

Cuadro 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	90
NO	2	10
TOTAL	20	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Empleados de la empresa

Figura 18



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

Como se puede observar en el gráfico No. 18, el 90% de los entrevistados indican que conocen que la compañía tiene cartera vencida, el 10% lo desconoce. Con este análisis se demuestra que el personal si conoce la debilidad de la gestión que realiza esta área.

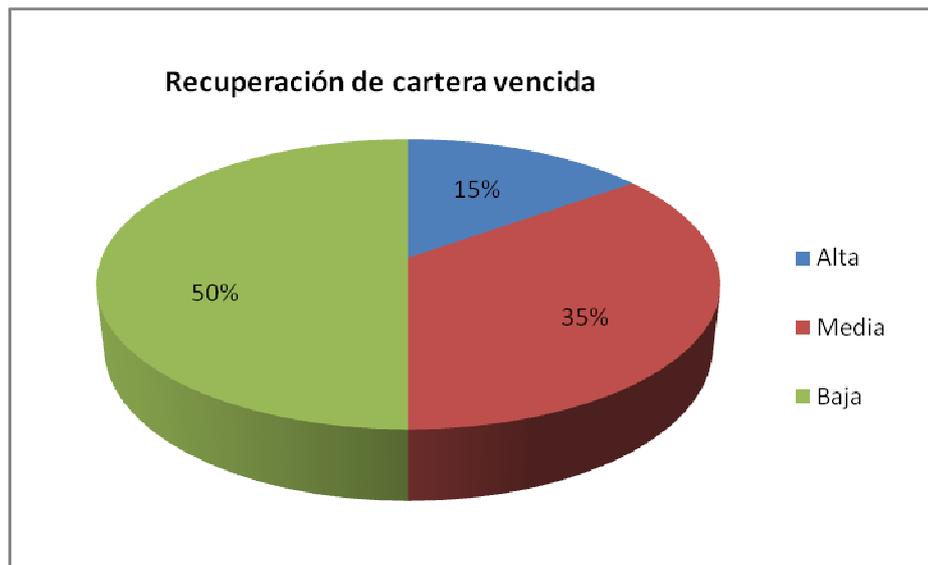
7. ¿Cuáles son las gestiones que están realizando para la recuperación de la cartera vencida?

Cuadro 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gestión alta	3	15
Gestión media	7	35
Gestión baja	10	50
TOTAL	20	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Empleados de la empresa

Figura 19



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

Como se puede observar en el gráfico No. 19, los resultados de las entrevistas revelan que el 15% de los entrevistados dicen que se hace gestión alta, el 35% dicen que se hace gestión media y muy pocas veces y que algunos han refinanciado cartera, y el 50% de la población entrevistada indica que no se realiza gestión. Esto demuestra que la compañía no tiene planes ni estrategias definidas para la recuperación de la cartera.

8. ¿El departamento de cobranzas, cuenta con un plan estratégico para recuperar a mediano plazo la cartera vencida?

Cuadro 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	15
No	15	75
Desconocen	2	10
TOTAL	20	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Empleados de la empresa

Figura 20



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

Como se indica en el gráfico No. 20, el 75% de la población entrevistada indica que no cuentan actualmente con un plan estratégico para recuperar a mediano plazo la cartera, el 15% indica que si cuentan con un plan estratégico, y el 10% señala que desconocen. Esto demuestra que la compañía no cuenta con planes ni acciones definidas para la recuperación crediticia.

9. ¿Creen ustedes que al diseñar e implementar un Manual de Políticas y Procedimientos de control para el control de cartera vencida, disminuiría el riesgo crediticio?

Cuadro 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100
NO	0	0
TOTAL	20	100

Preparado por: Hermas García Castro
Fuente: Empleados de la empresa

Figura 21



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

El 100% de la población entrevistada indica que si están de acuerdo con implementar un manual de políticas y procedimientos. Considero que este proyecto de implementación permitirá mejorar todos los procesos de gestión para el control del riesgo crediticio existente en la compañía.

10. ¿Qué esperarían ustedes de esta propuesta?

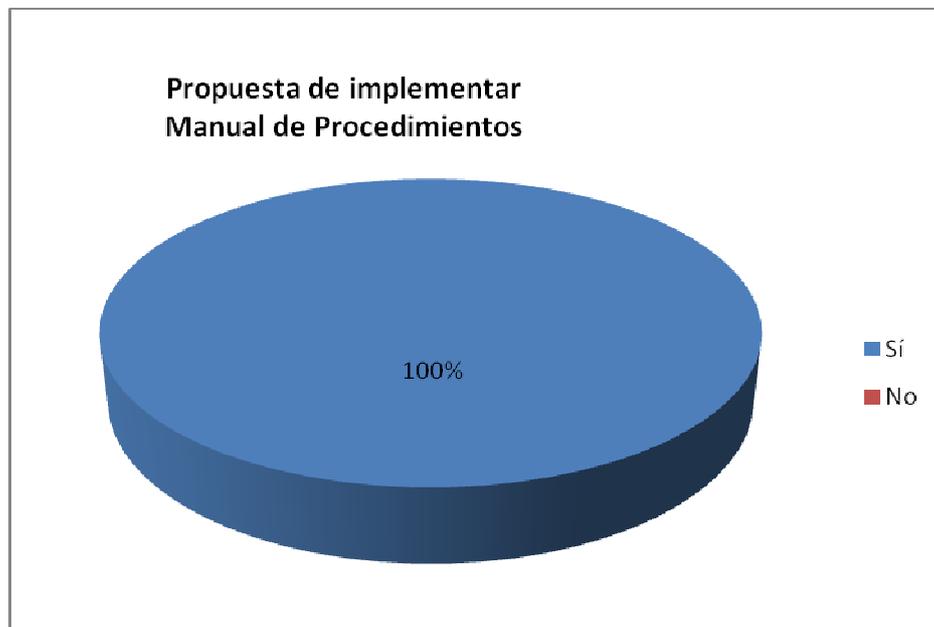
Cuadro 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100
NO	0	0
TOTAL	20	100

Preparado por: Hermas García Castro

Fuente: Funcionarios de la empresa

Figura 22



Preparado por: Hermas García Castro

Análisis e Interpretación

Como se puede apreciar en el gráfico No. 22, el 100% de los entrevistados indican que están de acuerdo con la propuesta de implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos, por lo tanto todos los factores antes indicados, explican la necesidad de diseñar e implementar un Manual de Políticas y Procedimientos aplicables a las actividades sujetas al control del riesgo crediticio.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

Análisis comparativo

Al profundizar en el análisis de ésta información, se pudo conocer que el sistema de control interno actual presenta debilidades que pueden incidir en el cumplimiento efectivo de todos los derechos y obligaciones que tiene la empresa, ya que los directivos, funcionarios y empleados que laboran en el área de crédito y cobranzas, coinciden que es necesario el diseño de un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio, permitiendo a la compañía reducir los niveles de riesgo en la recuperación del crédito, así mismo, automatizar todos los procesos vinculados al control del área de cartera, a efectos de tener información real y segura.

Evolución

La implementación del manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio y la automatización de todos los procesos vinculados al control de cartera, permitirá mejorar los controles reduciendo los riesgos ante posibles actos ilegales a los que se encuentra expuesta la cartera de créditos de la compañía, de tal manera que la alta dirección podrá manejar adecuadamente sus indicadores de gestión basados en el nuevo enfoque y obtener información real para propósitos financieros y para una adecuada toma de decisiones.

Tendencias y perspectivas

Una de las maneras más acertadas para tener un negocio beneficioso es el estar al tanto de las nuevas directrices, por ello es importante estar actualizados en los conocimientos en todo lo referente a los avances tecnológicos, esto nos permite tener un mejor control y desarrollo con visión empresarial, y así como una organización madura y estable.

4.3 RESULTADOS

De la investigación realizada y de los resultados obtenidos de la entrevista se puede evidenciar lo siguiente:

Que tanto la Alta Dirección, así como la Gerencia de Administración y Finanzas, manifiestan que no existe un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio; por lo tanto dichos procedimientos deben ser diseñados a efectos que propendan a la recuperación de los créditos tomando en consideración el tiempo futuro, que por consiguiente incluye el elemento riesgo, así como la necesidad de los fondos de la empresa como causa de no tener políticas de crédito definidas.

Por otra parte, según la información que se obtuvo de los empleados que laboran en el área de Crédito y Cobranzas, Tesorería y Contabilidad, manifestaron que las autoridades administrativas no exigen periódicamente información para conocer el estado de la cartera, y que además no cuentan con un plan estratégico para recuperar a mediano plazo la cartera vencida, a pesar de que a ellos mensualmente le entregan un reporte de gestión de cobros donde reflejan los montos recaudados de acuerdo a la meta establecida por la compañía, pero no refleja el impacto porcentual de los créditos vencidos

Esto determina que el 78% de la población entrevistada, indican que en la compañía no tienen claramente definidas las Políticas y Procedimientos, así como en los niveles de responsabilidad de los funcionarios encargados de las actividades, por lo tanto, existen fallas en el control y el seguimiento, consecuentemente, todos estos factores, explican la necesidad de diseñar e implementar un Manual de Políticas y Procedimientos aplicables a las actividades sujetas al control del riesgo crediticio, con el fin de orientar correctamente las acciones a seguir, de tal manera que dichos créditos estén sujetos a un sistema de control interno que minimice la posibilidad de error y genere un alto grado de confianza sobre la legalidad y exactitud de las operaciones.

4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Cuadro 23

Verificación de Hipótesis Generales

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
Diagnosticar la elaboración de un procedimiento para el control del riesgo crediticio permitirá el aseguramiento de recuperación de la cartera vencida.	El implementar un manual de políticas y procedimientos, se lograría reducir el riesgo crediticio, permitiendo asegurar los controles internos en la recuperación de créditos vencidos.

Cuadro 24

Verificación de Hipótesis Particulares

HIPÓTESIS PARTICULAR	VERIFICACIÓN
El diagnóstico de los procesos del riesgo crediticio permitiría el mejoramiento en la recuperación de la cartera vencida.	De acuerdo con los resultados de las entrevistas, se puede conocer que el sistema de control interno actual presenta debilidades y que implementar un Manual de Políticas y procedimientos mejorarán los procesos para el control del riesgo crediticio, asegurando la recuperación de la cartera.
El correcto análisis del control de los procesos del riesgo crediticio, obtendría como resultado una apropiada calificación en la concesión del crédito.	Los resultados de las entrevistas, indican que implementar un Manual de Políticas y procedimientos mejorarían los procesos para la calificación en la concesión del crédito, y consecuentemente la recuperación del mismo en los plazos correctos.

<p>La reducción de riesgo crediticio a través de un adecuado análisis contribuirá al saneamiento de la cartera vencida.</p>	<p>La implementación del manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio y la automatización de todos los procesos vinculados al control de cartera, permitiría mejorar los controles reduciendo los riesgos ante posibles actos ilegales a los que se encuentran expuestas la cartera de créditos y contribuirá al saneamiento de los créditos vencidos.</p>
<p>La medición a través de indicadores de gestión permitiría el aseguramiento de la recuperación de cartera.</p>	<p>La implementación de Políticas y Procedimientos de control para la gestión de recuperación de cartera, establecen parámetros de medición de los procesos a través de indicadores con el propósito de aplicar métodos apropiados de seguimiento para alcanzar los resultados planificados.</p>

Preparado por: Hermas García Castro

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE RIESGO CREDITICIO EN EL GRUPO VILLAR”

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Hoy en día, el actual y cambiante mundo de los negocios, es tan importante saber la forma como se va aplicar la política de crédito hacia un cliente para conocer si se puede hacer negocios con este. No importa que tan bien se realice la evaluación de crédito. Un crédito mal administrado conducirá a mora o impago. Una adecuada política de crédito afecta directamente el ciclo comercial cuyos participantes claves son la compañía, sus clientes y sus proveedores. La política de crédito se debe describir en el flujo de información, mercancías y servicios requiriéndose de un plan detallado de la relación Compañía-Cliente. Al final las cuentas y documentos por cobrar representan derecho a reclamar efectivo y otros bienes y servicios, como consecuencias de préstamos y otras operaciones a crédito, las cuentas y documentos por cobrar a clientes, empleados, vinculados económicos, propietarios directores.

A lo largo de toda la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados desde principios de 1930, la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de efectivo. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente efectivo para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con efectivo.

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del Oficial de crédito o de Negocios. Sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de créditos y complementarla con una buena cuota de experiencia y buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

Dr. Eduardo Jorge Buero, autor del libro *El cobrador está condenado al éxito*, (2010, Argentina), expresa que la “Gestión de Cobranzas, es el recupero crediticio de deudas vencidas, tanto en mora temprana como avanzada, incluyendo el reclamo pre-judicial, y por supuesto el mantenimiento de las cuentas y préstamos al día, constituyen un pilar fundamental para el desarrollo normal de todo presupuesto financiero, tanto de una economía pyme como de una gran empresa, tanto un micro emprendimiento como una industria internacional“ El autor sostiene que se debe de contribuir a que todo cobrador planee, organice, accione y realice el control y seguimiento para lograr una cobranza eficaz y así obtener la rentabilidad deseada tanto en lo personal como de la empresa que representa.

Desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos, esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas a crédito y mejorar los beneficios. Esto a su vez afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la empresa. Asimismo, también se afectarán los estados financieros presupuestados, tanto el estado de ganancias y pérdidas como el balance general debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por cuentas incobrables. Así, desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de la empresa. De existir una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.

5.3 JUSTIFICACIÓN

De la investigación realizada y de los resultados obtenidos de la entrevista se puede evidenciarlo siguiente:

Que tanto la Alta Dirección, así como la Gerencia de Administración y Finanzas, manifiestan que no existe un manual de normas y procedimientos para el control del riesgo crediticio; por lo tanto dichos procedimientos deben ser diseñados a efectos que propendan a la recuperación de los créditos tomando en consideración el tiempo futuro, que por consiguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

Entonces se considera que un Manual de Políticas y Procedimientos para el control de riesgo crediticio, contribuye a dar seguridad del activo más importante de la empresa, pues, contempla el análisis de los factores de riesgo a los que puede estar expuesta la cartera de crédito del grupo Villar.

Por otra parte, según la información que se obtuvo de los empleados que laboran en el área de Crédito y Cobranzas, Tesorería y Contabilidad, manifestaron que las autoridades administrativas no exigen periódicamente información, y que no cuentan con un plan estratégico para recuperar a mediano plazo la cartera vencida, y que a pesar de que a ellos le reportan mensualmente un reporte de gestión de cobros donde reflejan los montos recaudados, sin embargo, este reporte no refleja el impacto de la recaudación de acuerdo a la meta establecida por la compañía.

Se establece que el rubro del crédito y la cobranza son de gran importancia para la empresa teniendo la necesidad de llevar un control adecuado de su cartera, y que le permite obtener mayor control y prevención sobre sus concesiones de crédito y la concentración del riesgo. Por lo tanto, es imprescindible tener políticas de cobranzas de calidad que les permite realizar una buena gestión de cobranzas y una adecuada calificación del crédito.

Esto determina que el 78% de la población entrevistada indican que la compañía, no tiene claramente definida las Políticas y Procedimientos, así como los niveles de responsabilidad de los funcionarios encargados de las actividades, por lo tanto, existen fallas en el control y el seguimiento, consecuentemente, todos estos factores

antes indicados, explican la necesidad de diseñar e implementar un Manual de Políticas y Procedimientos aplicables a las actividades sujetas al control del riesgo crediticio, con el fin de orientar correctamente las acciones a seguir, de tal manera que dichos créditos estén sujetos a un sistema de control interno que minimice la posibilidad de error y genere un alto grado de confianza sobre la legalidad y exactitud de las operaciones.

Por lo antes expuesto, y considerando que este es un aporte fundamental en la mejora continua de los procesos y controles para la organización, existe el compromiso de la alta dirección ponerlo en práctica con la finalidad de facilitar la información, disminuir el riesgo crediticio y contar con recursos para un mejor control en la recuperación de la cartera.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 objetivo general de la propuesta

Elaborar el manual de políticas y procedimientos, estableciendo los procesos de ejecución, seguimiento y evaluación del análisis crédito para el control del riesgo crediticio

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Identificar los procesos actuales en el análisis de los créditos.
- Determinar la estructura del manual de políticas y procedimientos.
- Desarrollo del manual de políticas y procedimientos.
- Implementación del manual de políticas y procedimientos.
- Seguimiento, control y evaluación de la propuesta

5.5 UBICACIÓN

País: Ecuador

Provincia: Guayas

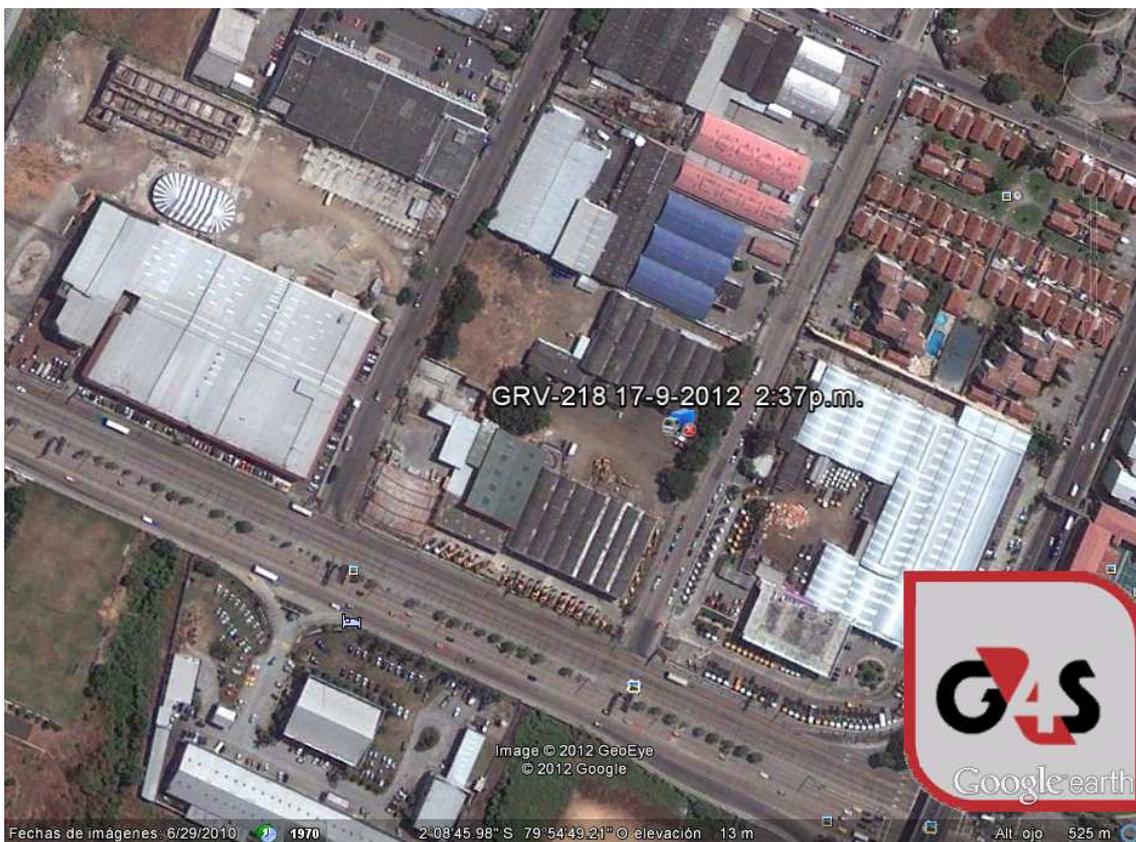
Ciudad: Guayaquil

Dirección: Km 3,5 Avda. Juan Tanca Marengo

Razón social: Grupo empresarial Villar

Tipo de empresa: Grupo familiar

Infraestructura: La compañía físicamente cuenta con un terreno de 15.000 m² y tiene edificado oficinas y galpones de bodegas de productos terminados para comercializar.

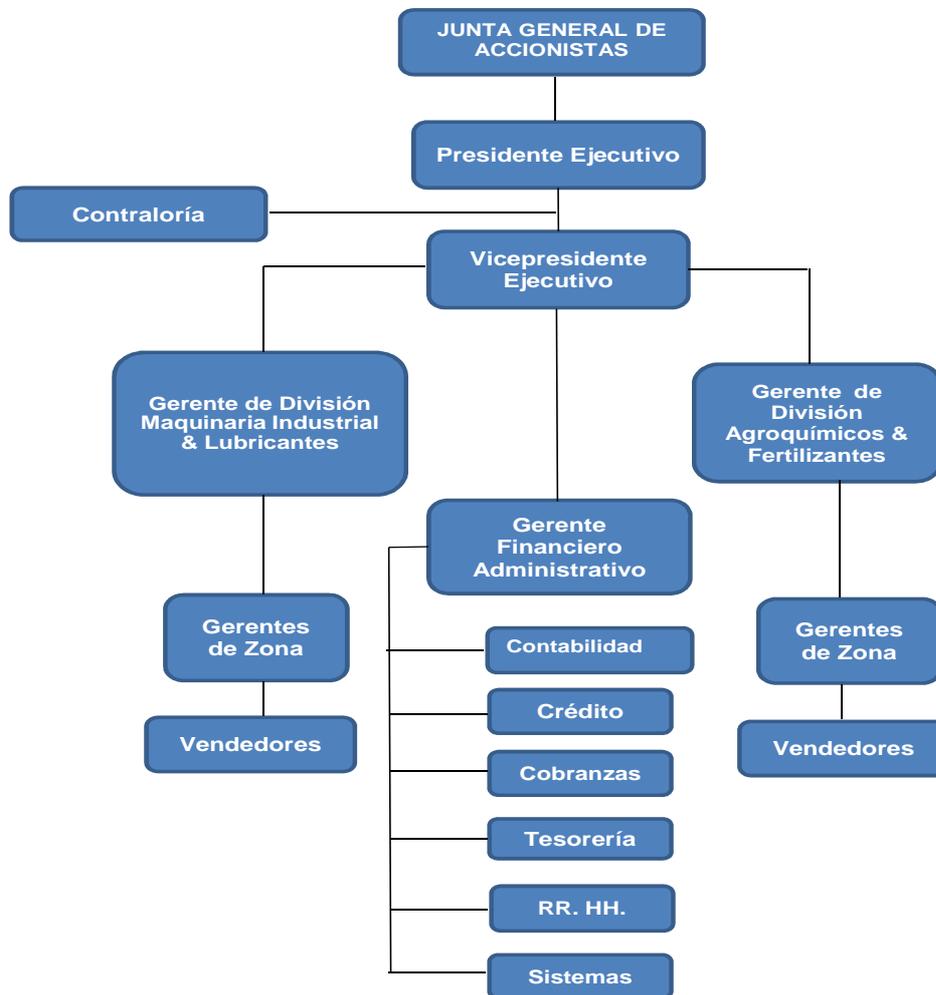


5.6 FACTIBILIDAD

Factibilidad Administrativa.

La propuesta se va a desarrollar en el grupo Villar que es una organización de tipo familiar, el manual de políticas y procedimientos para el control de riesgo crediticio, establece acciones básicas que se deben ejecutar para afrontar de manera oportuna, ágil y efectiva dichos riesgos, mejorando el control de la cartera, y dotando a la alta gerencia de esta herramienta, por lo cuenta con el apoyo de la gerencia.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica se establece en consideración que la implementación del manual permitirá:

- ✓ Establece los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura y funciones del departamento de crédito;
- ✓ Determina los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad;
- ✓ Canales de comunicación y coordinación;
- ✓ Organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional

Factibilidad Financiera

El análisis de la factibilidad financiera de muestra en las proyecciones de sus estados financieros y sus flujos hasta el año 2022; (ver anexos)

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

No.	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Presupuesto
1	Identificar los procesos actuales en el análisis de los créditos.	Elaboración de los instrumentos para los records crediticios	Expertos	\$ 2.000,00
				\$ -00
		Aplicación de instrumentos para los análisis crediticios	Expertos	\$ -00
		Elaboración de informes de los resultados de la aplicación de .los instrumentos	Hojas	\$ 7,00
			Computador	\$ -00
			Carpetas	\$ 25,00
2	Determinar la estructura del manual de políticas y procedimientos	Sesión de trabajo con gerencia, contabilidad, financiera, para analizar las políticas	Expertos	\$ 2.000,00
		Taller de trabajo con los empleados inmersos de las áreas de crédito y contabilidad, para analizar las políticas propuestas en el manual	Jefe de crédito	\$ -00
			Expertos	\$ -00
		Elaboración de informe concretando los elementos del manual	Carpetas	\$ 25,00
3	Desarrollo del manual de políticas y procedimientos	Reunión laboral con el área de crédito para el análisis del borrador 1.	Expertos	\$ 2.000,00
		Reunión de trabajo con gerencia, contabilidad, financiera para la elaboración del borrador 2.	Gerente General	\$ -00
			Gerente Financiero	\$ -00
				\$ -00
		Aprobación del manual de políticas y procedimientos por los organismos competentes previo a su implementación	Gerente general	\$ -00
			Contador	\$ -00
4	Implementación del manual de políticas y procedimientos	Reunión para formar los equipos de trabajo y asignar las responsabilidades	Contador	\$ -00
		Capacitación sobre la implementación del manual	Gerente general	\$ 2.000,00
			Material de apoyo	\$ 300,00
				\$ 200,00
		Cronograma para la aplicación del manual	Computador	\$ -00
			hojas	\$ 20,00
5	Seguimiento, control y evaluación de la propuesta	Desarrollar los instrumentos de evaluación	Expertos	\$ 2.000,00
		Procesamiento y análisis de la información	Computador	\$ -00
			Hojas	\$ 10,00
		Retroalimentación	Carpetas	\$ 10,00
TOTAL				\$ 10.597,00



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

GESTIÓN DE CRÉDITO RECAUDACIÓN Y CO- BRANZAS

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GESTIÓN CRÉDITO, RECAUDACIÓN Y COBRANZAS

ÍNDICE

DESCRIPCIÓN	PÁGINA
<u>ÍNDICE</u>	82
<u>PROPÓSITOS</u>	83
<u>ALCANCE</u>	83
<u>GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</u>	83
<u>POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</u>	84
<u>PROCEDIMIENTO ANÁLISIS DE CRÉDITO</u>	89
- <u>SUBPROCESO ASIGNACIÓN DE CUPOS</u>	93
<u>PROCEDIMIENTO REGISTRO DE CLIENTES</u>	95
<u>PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN CRÉDITOS</u>	98
- <u>SUBPROCESO SOBREGIROS TEMPORALES</u>	101
- <u>SUBPROCESO SOBREGIROS OCASIONALES</u>	105
<u>PROCEDIMIENTO RECAUDACIÓN NORMAL</u>	109
<u>PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA PRELEGAL</u>	113
<u>PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA JUDICIAL</u>	119
<u>ANEXOS: FORMATOS GESTIÓN Y CONTROL</u>	125

PROPÓSITOS

Los propósitos fundamentales sobre los cuales se sustenta el desarrollo de este Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión de los Créditos, la Recaudación y las Cobranzas del grupo empresarial Villar, son los siguientes:

- a) Establecer un Manual de Políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio para la ejecución de las actividades que se realizan durante los procesos de evaluación, calificación, concesión, recaudación y cobranzas de los créditos a clientes para las empresas del grupo Villar.
- b) Estandarizar los procesos de crédito y cobranzas de todas las Sucursales.
- c) Implementar en todas las Sucursales un sistema operativo de gestión y control de gestión de las actividades relacionadas con el crédito, así como contribuir en el alcance de la consecución de los objetivos para los Gerentes de Zona y Jefes de Almacén en todas las sucursales.

ALCANCE.-

Este Manual de Políticas y Procedimientos para el control de cartera, rige para todo el personal involucrado incluyendo sucursales, en el proceso de gestión de crédito y el cobro, así como comisionistas que indirectamente participan en la gestión realizada a favor de las empresas del grupo.

Los lineamientos establecidos en este manual, son de aplicación obligatoria para el personal del área de cartera de la empresa, el incumplimiento o caso omiso al presente manual, generará sanciones disciplinarias al empleado infractor.

GESTIÓN DE CRÉDITOS, RECAUDACIÓN Y COBRANZAS

INTRODUCCIÓN

Las ventas a crédito constituyen más del 90% de las transacciones comerciales de las empresas del grupo Villar y se perfeccionan con la cobranza en los tiempos establecidos de acuerdo con la política actual para la concesión del crédito, sin embargo, para obtener buenos resultados en la gestión crediticia y un adecuado flujo de efectivo, es indispensable establecer políticas y procedimientos que permitan ejercer un amplio y estricto control de todas las operaciones realizadas, considerando que la inversión en cuentas por cobrar se hace en términos de riesgo, en el proceso de concesión de créditos existen cuatro pasos básicos.

- ✓ Desarrollo sobre la calidad del crédito.
- ✓ Investigación del solicitante del crédito.
- ✓ Análisis del valor del crédito del solicitante.
- ✓ Aceptación o rechazo de solicitud de créditos.

Es importante evaluar la calidad del crédito del solicitante y que la empresa tiene deseos de aceptar, tomando en cuenta el punto límite en términos de riesgo. Al evaluar el crédito, se determina el grado de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar, de tal manera que

existen clientes de los cuales se puede estar seguro de que pagarán sus cuentas, así como también hay clientes que tienen menos posibilidades de pagarles. Todo esto va a depender del beneficio que se obtenga al incrementar la concesión de crédito cuando se compare la utilidad que se espera de dicha concesión crediticia, y lo que se dejaría de obtener si no se efectuase ventas a crédito que aumentara el ingreso neto anual.

Con estos antecedentes, se han establecido normas de operación y control que permitirán dinamizar la gestión del crédito, para una oportuna toma de decisiones de la alta gerencia. Además, se han desarrollado procedimientos y sistemas de gestión y control de las líneas y cupos de crédito, para que estos procesos se administren eficiente y eficazmente.

POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

RESPONSABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CRÉDITOS

1. El Comité de Crédito será el ente regulador de establecer normas, políticas, condiciones, montos, plazos y niveles de aprobación de los créditos otorgados y la ejecución de las cobranzas de la compañía.
2. El Comité de Crédito estará constituido por los siguientes niveles Jerárquicos:
 - ✓ Vicepresidente Ejecutivo-Gerente General
 - ✓ Gerente Financiero Administrativo
 - ✓ Gerente de Ventas y Mercadeo
 - ✓ Jefe de Crédito
3. El Comité de Crédito deberá mantener una junta ordinaria semestral, preferentemente al inicio de cada temporada, con el objeto de analizar las condiciones coyunturales en la gestión del crédito y la situación actualizada de las cobranzas. También estudiará los indicadores de riesgo del mercado comercial y agroindustrial; y en general la situación política económica del país. Podrá también reunirse extraordinariamente mediante previa comunicación a sus participantes.

MONTO Y PLAZO DE LOS CRÉDITOS

4. Los montos o cupos de créditos serán asignados en base a un estricto análisis y calificación de los clientes y de acuerdo a los siguiente niveles jerárquicos de aprobación:

Nivel Jerárquico	Aprobación	Rango de Montos
Jefe de Crédito (Titular)	Individual	1 a 10,000 Dólares
Jefe de Cobranzas (Alterna)	Individual	1 a 10,000 Dólares
Gerente de Ventas y Mercadeo	Individual	10,001 a 50,000 Dólares
Comité de Crédito	Conjunta	50,001 Dólares en adelante

5. El plazo de los créditos será hasta 120 días. Sin embargo, se podrán extender hasta un máximo de 150 días, previo a la calificación y autorización del Gerente de Ventas y Mercadeo, y más allá de 150 días aprueba el Comité de Crédito.

REQUISITOS PREVIOS A LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

6. Para que un cliente pueda acceder a un crédito, éste debe efectuar como mínimo 2 compras de contado, previo a su calificación como sujeto de crédito.

7. Antes de la calificación del crédito, el cliente deberá llenar obligatoriamente una Solicitud de Crédito y adjuntar con ella varios documentos que respaldarán esta operación.

8. Los requisitos básicos que el sujeto de crédito deberá presentar son:

PERSONAS NATURALES	PERSONAS JURÍDICAS
a) Solicitud de Crédito completa	a) Solicitud de Crédito completa
b) Copia cédula del Deudor y cónyuge	b) Nombramiento notariado y actualizado
d) Copia del RUC. actualizado	del Representante Legal.
e) Copia de última Factura Cancelada de	c) Copia de cédula del Representante Legal
Agua, Electricidad o Teléfono	d) Copia del RUC. actualizado
f) 3 Referencias comerciales	e) 3 Copias de las últimas declaraciones mes
g) 1 Referencia personal	f) copia última declaración de impuestos año
h) 1 Referencia de un familiar	g) 3 Referencias comerciales
i) Cuenta bancaria activa	h) Carta de autorización que indique el
j) 3 últimas declaraciones de impuestos	personal autorizado a solicitar o retirar
mensuales (IVA-Retenciones en fuente)	productos, con su cargo y No. Cédula.
	i) Cuenta Corriente Activa
	j) Estados financieros actuales

ANÁLISIS Y CALIFICACIÓN DE CRÉDITOS

9. La evaluación de los clientes se basará en sus referencias crediticias y comerciales, de acuerdo a la siguiente prelación:

- ✓ Buró de Crédito
- ✓ Referencias Comerciales debidamente verificadas
- ✓ Garantías y avales bancarios a favor del grupo Villar
- ✓ Nivel de experiencia y solvencia en el comercio y la industria

10. Todo sujeto de crédito, previo a su calificación, deberá mantener como mínimo una cuenta activa en un banco nacional; para sustentar el crédito deberá suscribir un pagaré por un monto igual o superior al monto del crédito requerido.

POLÍTICAS DE CONTROL

Los procedimientos de recuperación de cartera que aplique la compañía, están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a

crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos establecidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En consecuencia, se establecen políticas para el control del crédito y la cobranza.

11. Los responsables de tomar la decisión del otorgamiento del crédito, asumirán el grado del riesgo en cuanto al monto del crédito concedido, y establecerán las condiciones en que se aceptará la solicitud. Por lo tanto, cualquier pérdida que podría surgir, siempre y cuando esté comprendida entre los niveles de riesgos estimados, que se pudiera considerar dentro de los parámetros o porcentajes establecidos por la Gerencia. Por consiguiente, en el cálculo de la utilidad marginal que resulte de la venta, debe estar contemplada la estimación de cualquier pérdida de acuerdo al riesgo estimado.
12. Para la evaluación, análisis y calificación de las solicitudes de crédito, son de absoluta reponsabilidad del Jefe de Crédito y en ausencia del titular, lo subroga el Jefe de Cobranzas, de acuerdo a los montos y plazos de crédito máximos establecidos en el punto 3.
13. El Jefe de Crédito, deberá llevar un control de sus aprobaciones y registrará a los clientes, calificados como sujetos de crédito, en el Sistema de Información Gerencial.
14. En los casos de refinanciamiento de créditos, estos se sujetarán a lo establecido en las políticas referidas en los numerales 5, 10 y 11 de este manual.
15. Para el caso de clientes vencidos, que apliquen a reestructuraciones, ampliaciones de plazo o aumentos extraordinarios de cupo, se deberá exigirles garantías reales sobre una base mínima del 120% del valor de la deuda calculada a la fecha de negociación.

GARANTÍA Y RESPALDO DE LOS CRÉDITOS

16. Todo crédito igual o superior a \$5,000.00 (Cinco mil dólares), deberá estar garantizado con un pagaré debidamente suscrito a favor de la compañía
17. Toda venta a crédito, deberá estar respaldada con un cheque a la orden de la compañía, salvo excepciones de clientes con excelente historial y garantías de crédito.

ASIGNACIÓN Y AUMENTO CUPOS DE CRÉDITO

18. Los cupos o líneas de crédito, deberán ser otorgados prudentemente, observando estrictamente las normas establecidas en este manual.
19. El cupo de crédito asignado a un cliente no podrá ser superior a su capacidad de pago y para ello se verificarán estrictamente sus saldos promedios en bancos y los montos o líneas de crédito de sus referencias comerciales

20. Para incrementar los cupos de crédito, el cliente deberá actualizar sus datos personales y referencias comerciales, llenando nuevamente la Solicitud de Crédito y presentando las garantías de crédito requeridas para el nuevo monto.
21. La solicitud de aumento de la línea de crédito, constituye un nuevo análisis y evaluación del cliente; por lo tanto, el Jefe de Crédito será el responsable de hacer cumplir los requisitos básicos establecidos en este manual.

SOBREGIROS TEMPORALES Y OCASIONALES

En el sector de productos agroquímicos aplicados a la producción agrícola, los sobregiros temporales y ocasionales son ampliaciones de créditos por temporada alta dependiendo de la región y cultivo, este crédito es otorgado en base al comportamiento de pago del cliente y se justifica en base a las ventas y a los pagos que hayan sido al día y oportunos.

22. En la temporada de alta demanda en el sector de productos de agroquímicos se presentan situaciones extraordinarias de aumentos temporales de cupo; para viabilizar los mismos, el vendedor responsable, sea este Gerente de Zona o Jefe de Almacén, deberá obligatoriamente solicitar al Jefe de Crédito, mínimo con 48 horas de anticipación, un Sobregiro Temporal debidamente justificado.
23. Cuando el vendedor responsable no alcanzó a planificar un Sobregiro Temporal, extraordinariamente se podrán conceder Sobregiros Ocasionales, los mismos que para ser autorizados deberán cumplir los siguientes requisitos:
 - a) Solicitar al Jefe de Crédito la aprobación del Sobregiro Ocasional
 - b) Proporcionar los datos de la transacción, generados en el Módulo de Facturación.
 - c) Justificar documentadamente esta operación.
24. Para autorizar un Sobregiro Temporal o un Sobregiro Ocasional, el Jefe de Crédito deberá consultar la situación crediticia actual del cliente y, si el caso lo amerita, coordinar con el Jefe de Cobranzas la aprobación del mismo.
25. Para la concesión de un Sobregiro Ocasional o Temporal, se establece como máximo un 50% adicional al cupo actual del crédito. En ningún caso, se podrá conceder Sobregiros que incrementen por encima del 50% la línea de crédito del cliente.

GESTIÓN DE COBRANZAS Y RECAUDACIONES

26. Los Gerentes de Zona, Los Jefes de Almacén, El Jefe de Cobranzas, El Jefe de Crédito y El Asistente de Cobranzas, son los únicos empleados autorizados a realizar cobros en nombre de Febres Cordero Compañía de Comercio S. A.
27. La Jefatura de Cobranzas es la responsable de planificar y ejecutar las acciones y gestiones de cobranza y la recaudación oportuna de la cartera de Afecor.

28. Sin perjuicio de las gestiones programadas por la Jefatura de Cobranzas, los responsables de la venta, ejercerán todas las acciones de cobro necesarias para la extinción de los créditos vencidos.
29. Todos los pagos efectuados en cheque por los clientes, deberán ser emitidos obligatoriamente a la orden de las compañías del grupo que haya emitido la factura comercial.
30. Los empleados autorizados a realizar gestiones de recaudación y cobranzas deberán emitir obligatoriamente el Recibo de Caja correspondiente, registrando en el mismo los documentos abonados o cancelados, los medios de pago, la fecha del cobro y la firma de recepción de los valores.
31. Las cobranzas en efectivo o con cheques girados al día, deberán ser depositados el mismo día del cobro, salvo aquellos que se hayan presentado después de la hora normal de salida de los trabajadores y que serán depositados a la primera hora laborable de día siguiente.
32. Los informes de cobros deberán ser reportados en el mismo día de la recaudación y serán llenados sin enmendaduras ni tachones.
33. Todos los créditos vencidos más de 120 días, serán susceptibles de ser calificados como de difícil recaudación y deberán ser inmediatamente gestionados por el Jefe de Cobranzas. Se deberá también registrarlos en el sistema como clientes en status "prelegal".
34. En el caso de los créditos vencidos más de 360 días, al cliente se lo registrará en el sistema con status "en proceso judicial" y el Jefe de Cobranzas deberá gestionar acciones coercitivas para obligar al sujeto de crédito a cancelar sus deudas.
35. El incumplimiento o caso omiso de estas normas serán consideradas como faltas graves y ocasionarán las sanciones disciplinarias previstas en el Reglamento Interno de Trabajo de Afecor.
36. Los actos de dolo o estafa que sean ocasionados directa o indirectamente por empleados de Afecor, serán de estricta responsabilidad pecuniaria del infractor. La compañía se reserva el derecho de demandar por la vía penal a los responsables de dichos actos.

PROCEDIMIENTO ANÁLISIS DE CRÉDITO

Este procedimiento tiene como objetivo evaluar si el cliente es potencial sujeto de crédito, basado en un estudio pormenorizado de sus actividades e historial crediticio en el mercado de comercial y agroindustrial y en general, su situación financiera y comercial con entidades de crédito y proveedores.

Intervienen en este proceso: El Cliente, Gerente de Zona/Jefe de Almacén y Jefe Crédito.

CLIENTE

1.- Solicita verbalmente línea de crédito al Gerente de Zona o al Jefe de Almacén.

GERENTE DE ZONA O JEFE DE ALMACÉN:

2.- Recibe solicitud verbal de crédito de parte del cliente. Le entrega al Cliente Solicitud de Crédito ([Formato S/C](#)) y le indica los requisitos y documentos requeridos para la aprobación de un cupo de crédito.

CLIENTE:

3.- Recibe del Gerente de Zona o del Jefe de Almacén la Solicitud de Crédito y los otros requisitos para la aprobación de la línea de crédito.

4.- Llena a Solicitud de Crédito y adjunta los documentos requeridos por el Gerente de Zona o Jefe de Almacén.

5.- Entrega la Solicitud de Crédito y los documentos requeridos al Gerente de Zona o al Jefe de Almacén.

GERENTE DE ZONA O JEFE DE ALMACÉN:

6.- Recibe la Solicitud de Crédito con todos los documentos y referencias requeridas por la empresa.

7.- Revisa si todos los datos manuscritos en la Solicitud de Crédito estén completos y verifica que los documentos soporte sean los correctos.

8.- Si la información consignada en la Solicitud y todos los documentos requeridos están completos, entonces firma, recomienda y envía la Solicitud al Jefe de Crédito.

8.1 Si la información y los documentos requeridos no están completos, devuelve al Cliente para que los documentos sean completos.

JEFE DE CRÉDITO:

9.- Recibe del Gerente de Zona o del Jefe de Almacén la Solicitud de Crédito y los documentos necesarios para evaluar al sujeto de crédito.

10.- Revisa si la información en la Solicitud de Crédito y los documentos estén completos.

11.- Si los documentos y la información está completa, procede a consultar al Buró de Crédito y los datos y referencias consignadas en la Solicitud de Crédito.

11.1 Si falta algún dato o documento en la Solicitud, coordina con el Gerente de Zona o el Jefe de Almacén la entrega de los documentos o datos faltantes.

12.- Si el cliente tiene buenas referencias comerciales y su calificación en el Buró de Crédito es "A" o "B", entonces aprueba y firma la Solicitud de Crédito. Estudia el monto del Cupo de Crédito a otorgarle. ([Subproceso Asignación de Cupos](#))

GERENTE DE ZONA O JEFE DE ALMACÉN:

13.- Si la información en la Solicitud de Crédito no está completa o si falta uno o varios documentos requeridos para la evaluación; entonces. coordina con el Cliente la entrega de los datos o documentos faltantes.

CLIENTE:

14.- Coordina con el Gerente de Zona o el Jefe de Almacén la entrega de los datos o documentos faltantes.

JEFE DE CRÉDITO:

15.- Cuando faltan datos o documentos requeridos para la aprobación de un crédito, coordina con el Gerente de Zona o el Jefe de Almacén para que completen los mismos.

16.- Si en la evaluación confirma que el cliente tiene buenas referencias, pero está calificado "C" en el Buró de Crédito, entonces verifica personal o telefónicamente la veracidad de las referencias comerciales.

17.- Si la verificación de las referencias comerciales arroja datos positivos, entonces aprueba y firma la Solicitud de Crédito, pero con salvedades. Inmediatamente, estudia el monto del cupo de crédito a otorgarle ([Subproceso Asignación de Cupos](#)).

17.1.- En cambio, si el cliente no tiene referencias comerciales y además está calificado "C", "D" o "E" en el Buró de Crédito, entonces verifica si el cliente tiene "excepción de crédito" autorizada por el Gerente de Mercadeo y Ventas o por el Comité de Crédito.

18.- Si el cliente tiene "excepción de crédito", aprueba el crédito con salvedades y observaciones. Luego, estudia prudentemente el cupo de crédito a otorgarle.

19.- Si las referencias comerciales presentadas por el cliente no fueron ratificadas por el proveedor pero tiene "excepción de crédito" autorizada por el Gerente de Mercadeo y Ventas o el Coimité de Crédito; entonces, aprueba el crédito con salvedades y observaciones. Estudia el cupo de crédito a otorgarle.

20.- Si el cliente además de estar reportado en el Buró de Crédito, no tiene buenas referencias y tampoco le autorizan "excepción de crédito"; entonces, niega el crédito.

21.- Comunica la negación del crédito y las razones al Gerente de Zona o al Jefe de Almacén.

GERENTE DE ZONA O JEFE DE ALMACÉN:

22.- Recibe comunicación verbal del Jefe de Crédito, explicándole los justificativos de la negación del crédito.

23.- Comunica al cliente las razones por las cuales se le negó cupo de ventas a crédito.

ACCIONES CORRECTIVAS:

Es de suma importancia identificar situaciones particulares del sujeto de crédito, especialmente cuando el mismo tiene un historial crediticio poco favorable; en estos casos, se sugieren las siguientes acciones:

Situación	Acción
Cuando el cliente no entrega toda la información o documentos requeridos.	Coordinar con los responsables de la venta, la inmediata entrega de los datos o documentación faltante
En los casos que el cliente este calificado "C" en el Buró de Crédito.	Confirmar que el cliente tenga buenas referencias comerciales en el mercado.
En los casos que el cliente este calificado "D" o "E" en el Buró de Crédito.	Confirmar que el cliente tenga buenas referencias comerciales en el mercado y/o sea autorizado por la Gerencia de Ventas o el Comité de Crédito..

Luego de que el cliente ha sido positivamente calificado como sujeto de crédito, se genera un subproceso de asignación de cupo o monto de crédito, para lo cual se analizan su capacidad de pago, posición económica y garantías constituidas.

Intervienen en este proceso: El Jefe de Crédito, El Jefe de Cobranzas y El Gerente de Ventas y Mercadeo.

JEFE DE CRÉDITO:

- 1.- Analiza la línea o cupo de crédito solicitado por el cliente.
- 2.- Si el cupo solicitado es menor o igual a diez mil dólares, verifica si el cupo solicitado es mayor a cinco mil dólares.
- 3.- Si la línea de crédito requerida es menor a cinco mil dólares; entonces, Aprueba la línea de Crédito y asigna el cupo solicitado. Continúa en ["Proceso Registro de Clientes"](#)
- 4.- Si el cupo solicitado se ubica entre Diez mil y Veinte mil dólares; entonces, coordina revisión y aprobación conjunta con el Jefe de Cobranzas.

JEFE DE COBRANZAS:

- 5.- Revisa en conjunto con el Jefe de Crédito la Solicitud de Crédito, el cupo solicitado, referencias crediticias y comerciales, así como la solvencia y endeudamiento del sujeto de crédito.
- 6.- Si el cliente califica cupo, coordina con el Jefe de Crédito la aprobación de la línea de crédito.

JEFE DE CRÉDITO:

- 7.- Si el cupo de crédito solicitado es igual o mayor a cinco mil dólares, solicita al Gerente de Zona o Jefe de Almacén, le exija al cliente la suscripción de un pagaré por la suma de la línea de crédito solicitada.
- 8.- Verifica si el cupo de crédito solicitado es mayor a veinte mil dólares.
- 9.- Si el cupo solicitado supera los veinte mil dólares; entonces, coordina la revisión, verificación y aprobación conjunta con el Gerente de Ventas y Mercadeo.

GERENTE DE VENTAS:

- 10.- Revisa datos de la Solicitud de Crédito, especialmente las referencias comerciales, solvencia, endeudamiento y la experiencia en la industria de Agroquímicos.
- 11.- Si el cliente califica el cupo requerido, coordina aprobación con el Jefe de Crédito y el Jefe de Cobranzas.

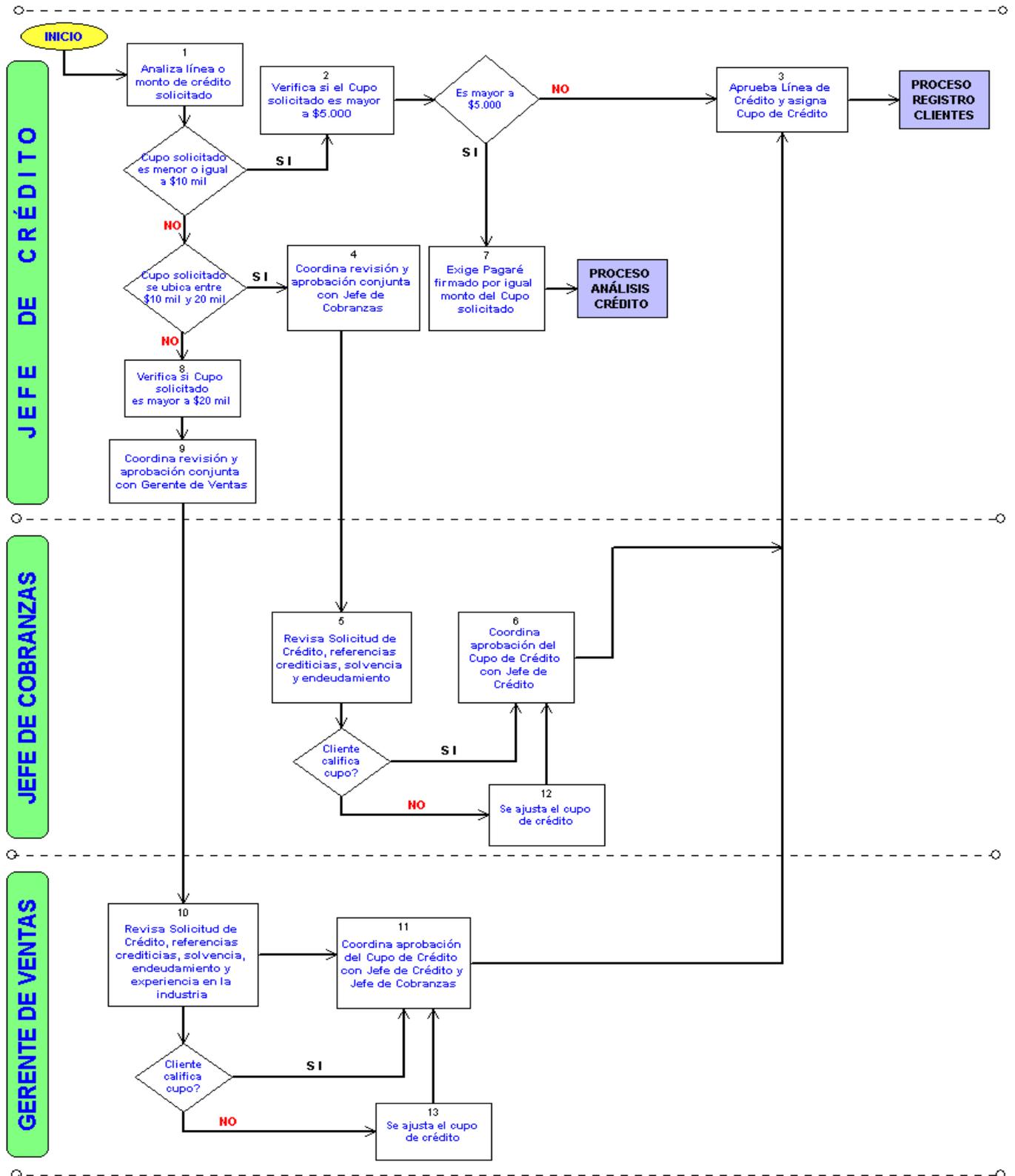
JEFE DE CRÉDITO Y JEFE DE COBRANZAS:

12.- Si el cliente no califica un cupo de crédito entre diez y veinte mil dólares; entonces, ajustan de manera conjunta la línea de crédito a otorgar al sujeto de crédito.

GERENTE DE VENTAS, JEFE DE CRÉDITO Y JEFE DE COBRANZAS:

13.- Si el cliente no califica un cupo de crédito mayor a veinte mil dólares; entonces, ajustan de manera conjunta la línea de crédito a otorgar al sujeto de crédito.

FLUJOGRAMA 6.20.01 → SUBPROCESO ASIGNACIÓN DE CUPOS DE CRÉDITO



PROCEDIMIENTO REGISTRO CLIENTES

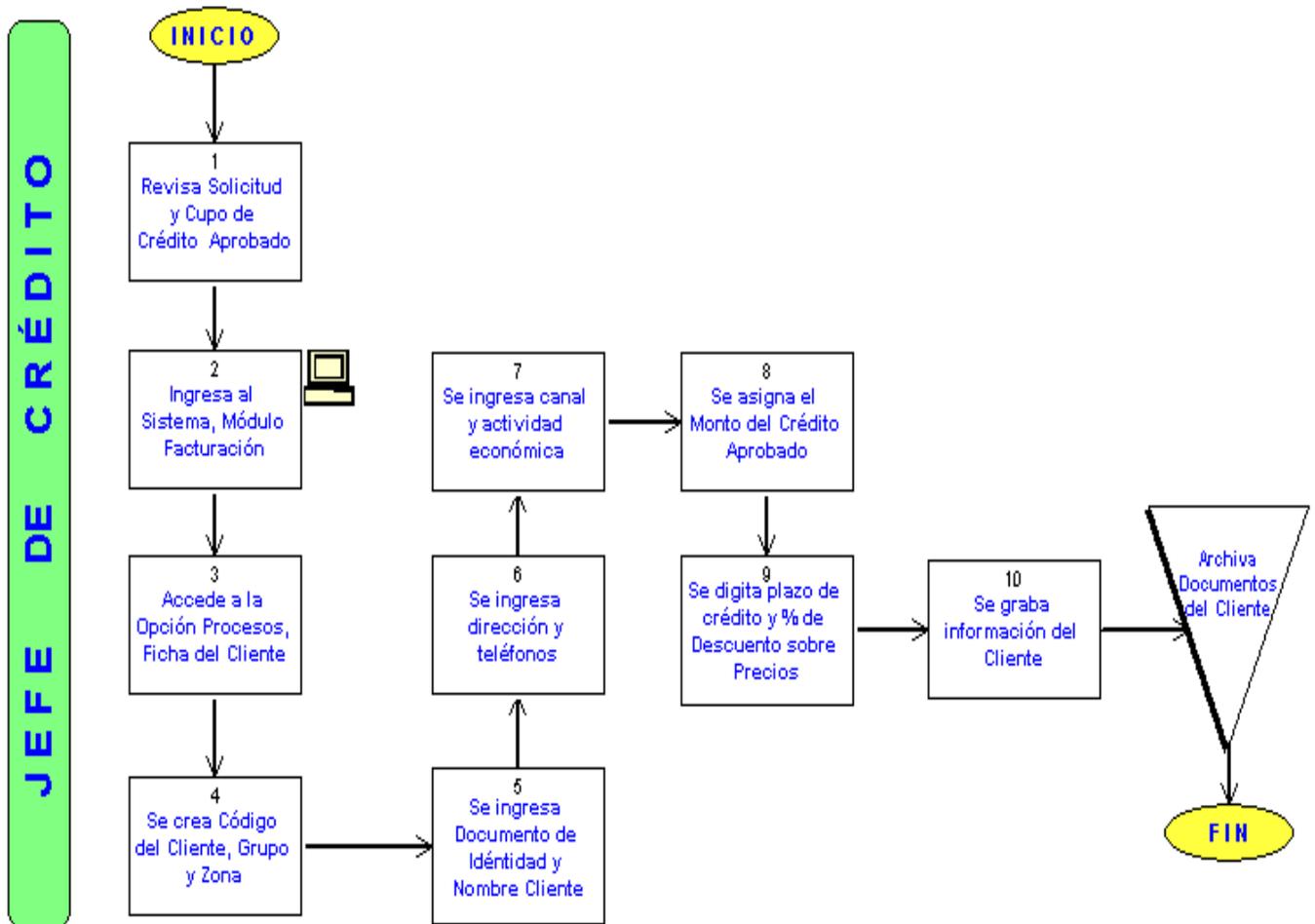
Luego de la calificación positiva del sujeto de crédito y habiéndole otorgado un cupo de crédito, se debe registrar al nuevo cliente en la base de datos para que pueda realizar operaciones de ventas a crédito.

En este proceso interviene exclusivamente el Jefe de Crédito y a falta del mismo, este procedimiento lo podrá realizar el Jefe de Cobranzas.

JEFE DE CRÉDITO:

- 1.- Revisa la solicitud de crédito aprobada y verifica el cupo de crédito otorgado por los niveles de aprobación.
- 2.- Ingresa al sistema de información, módulo de facturación.
- 3.- Accede a la opción o submenú "Procesos", "Ficha del Cliente".
- 4.- Se crea código del cliente y se registra el Grupo y la Zona del nuevo cliente.
- 5.- Se ingresa los nombres y número de cédula o registro único de contribuyentes (RUC) del cliente.
- 6.- Se registra la dirección domiciliaria o del negocio del cliente, así como los números de contacto telefónico.
- 7.- Se ingresa el canal de venta y la actividad económica del sujeto de crédito.
- 8.- Se registra el cupo de crédito asignado.
- 9.- Se digita el plazo máximo de los créditos a conceder a este cliente.
- 10.- Se graba la información del cliente.
- 11.- Archiva los documentos del cliente en carpeta personalizada del mismo.

FLUJOGRAMA 6.30.00 → PROCESO REGISTRO DE CLIENTES



PROCEDIMIENTO PARA ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS

Los procedimientos para una administración efectiva y proactiva de los créditos están sistematizados, para generar un oportuno y eficaz control de los mismos. Para ello, se tienen herramientas que permiten conocer la situación crediticia actualizada de los clientes, con el objeto de tomar decisiones oportunas.

Este proceso es liderado por el Jefe de Crédito de la organización e incluye dos subprocesos directamente relacionados y que son: a) Sobregiros Temporales y b) Sobregiros Ocasionales.

Intervienen en este proceso: El Jefe de Crédito, los Gerentes de Zona y los Jefes de Almacén.

JEFE DE CRÉDITO:

1.- Ingresar al sistema de información, módulo de cuentas por cobrar y consultar el reporte "Clientes al Límite del Cupo de Crédito", que registra a aquellos clientes que hayan utilizado más del 80% de su línea o cupo de crédito asignado.

2.- Verificar el listado de los clientes generados en este reporte.

3.- Coordinar con los Gerentes de Zona y/o Jefes de Almacén para que gestionen cobros y planifiquen estrategias de respuesta para potenciales ventas a corto plazo.

GERENTES DE ZONA:

4.- Recibir instrucciones del Jefe de Crédito para que planifiquen cobranzas y sustentos de potenciales ventas a corto plazo, con el objeto de no sobrepasar los cupos de crédito asignados por cliente.

5.- Realizar acciones de recaudación normal, gestión de ventas y nuevos créditos con clientes al límite de su cupo asignado.

6.- Analizar potenciales clientes que requerirán un incremento temporal de su cupo o línea de crédito asignado.

7.- Si el cliente necesita un sobregiro temporal ([Subproceso Sobregiro Temporal](#)), realizar gestiones para alcanzar esta alternativa de crédito; caso contrario, efectuar cobros y justificar saldos actuales de los clientes.

8.- Generar nuevos pedidos de clientes y se los entregan a los Jefes de Almacén.

JEFES DE ALMACÉN:

9.- Reciben pedidos de parte de los Gerentes de Zona.

10.- Ingresan al Sistema de Información, acceden al módulo de facturación y generan Nota de Pedido electrónica.

11.- Graban pedido y acceden al icono para pasar a la pantalla de facturación.

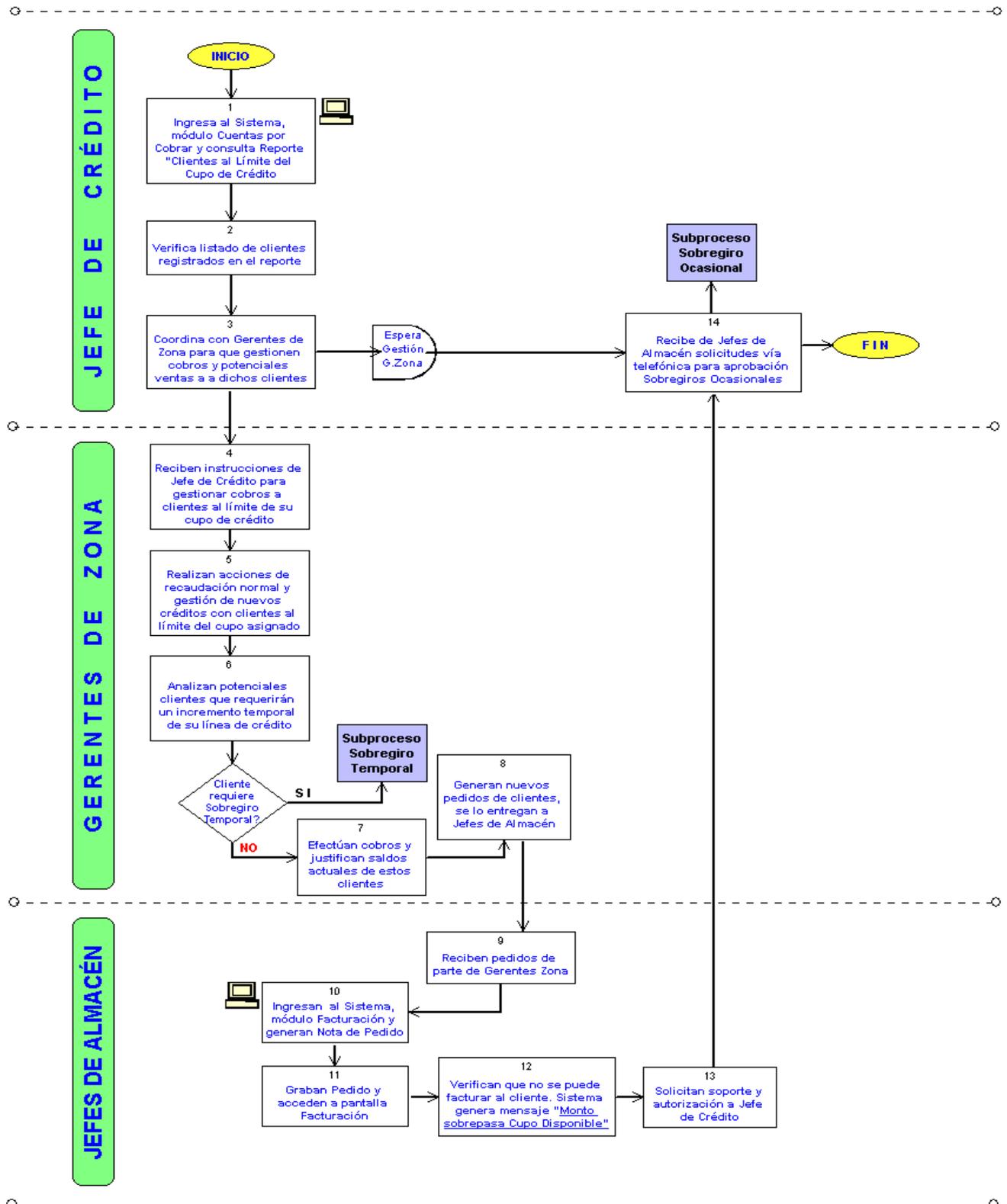
12.- Verifican que no se puede facturar al cliente. Sistema genera mensaje "Monto sobrepasa el Cupo Disponible".

13.- Solicitan soporte y autorización de sobregiro al Jefe de Crédito.

JEFE DE CRÉDITO:

14.- Recibe de Jefes de Almacén solicitudes vía telefónica para la aprobación de Sobregiros Ocasionales. Se traslada al ([Subproceso Sobregiros Ocasionales](#)).

FLUJOGRAMA 6.40.00 → PROCESO ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS



SUBPROCESO SOBREGIROS TEMPORALES

Este subproceso se deriva de una gestión proactiva del Jefe de Crédito y los Gerentes de Zona, los mismos que conociendo la situación crediticia y comercial de los clientes, se anticipan a las potenciales necesidades adicionales de crédito, por factores relacionados directamente con inicios de temporadas de siembra, retrasos en las cosechas u otras razones de índole económico. Para ello, utilizan la herramienta "Sobregiro Temporal" con el objeto de aumentar por un tiempo determinado el cupo del crédito de los clientes que así lo ameriten o lo justifiquen.

Participan en este proceso: El Jefe de Crédito, el Jefe de Cobranzas, el Gerente de Zona y el Gerente de Ventas.

GERENTE DE ZONA:

- 1.- Identifica potenciales clientes que requerirán un incremento temporal de su línea o cupo de crédito.
- 2.- Comunica, por vía fax o correo electrónico, al Jefe de Crédito la necesidad de conceder Sobregiro Temporal a cliente al límite de su cupo de crédito. Este proceso lo realiza con 2 días laborables de anticipación.

JEFE DE CRÉDITO:

- 3.- Recibe de parte del Gerentes de Zona y por vía fax o por correo electrónico, solicitud para conceder Sobregiro Temporal a cliente específico.
- 4.- Revisa status y los saldos de cartera por vencer y vencidos del cliente.
- 5.- Si el cliente no tiene cartera vencida, verifica si el monto del Sobregiro Temporal no supera el 50% del cupo de crédito actual.
 - 5.1 En cambio, si el cliente presenta créditos vencidos, niega el Sobregiro Temporal y comunica al Gerente de Zona para que gestione cobros y otras alternativas de crédito.
- 6.- Si el sobregiro solicitado no supera el 50% del cupo de crédito actual; entonces, verifica si el monto del sobregiro solicitado sumado al cupo actual supera los 10 mil dólares.
 - 6.1 Si el monto requerido del sobregiro supera el 50% del cupo actual, ajusta hasta este tope máximo el sobregiro y lo comunica al Gerente de Zona.
- 7.- Si la suma del cupo de crédito más el sobregiro temporal, no superan los 10 mil dólares, entonces, se aprueba el Sobregiro Temporal.
- 8.- Aprobado el sobregiro, registra en el sistema el monto del Sobregiro Temporal autorizado.
- 9.- Comunica al Gerente de Zona la aprobación del Sobregiro Temporal.

GERENTE DE ZONA:

- 10.- Recibe del Jefe de Crédito confirmación de la aprobación del Sobregiro Temporal.

11.- Efectúa la gestión de venta a crédito con el cliente que requería Sobregiro Temporal.

12.- Cuando el monto del sobregiro sumado al cupo de crédito actual, superan los 10 mil dólares; entonces, solicita aprobación conjunta con el Jefe de Cobranzas.

JEFE DE COBRANZAS:

13.- Analiza en conjunto con el Jefe de Crédito la solicitud del Sobregiro Temporal.

14.- Verifica si el monto del sobregiro requerido sumado el cupo de crédito actual no supera los 20 mil dólares.

15.- Si la suma del sobregiro y el cupo actual no superan los 20 mil dólares; entonces, Aprueba el Sobregiro Temporal.

16.- Comunica al Jefe de Crédito la aprobación.

JEFE DE CRÉDITO:

17.- Recibe comunicación del Jefe de Cobranzas, confirmando la aprobación del Sobregiro Temporal.

JEFE DE COBRANZAS:

18.- Si el monto del sobregiro sumado al cupo de crédito, supera los 20 mil dólares; entonces, solicita aprobación en conjunto con el Gerente de Ventas.

GERENTE DE VENTAS:

19.- Analiza en conjunto con el Jefe de Cobranzas la solicitud de Sobregiro Temporal

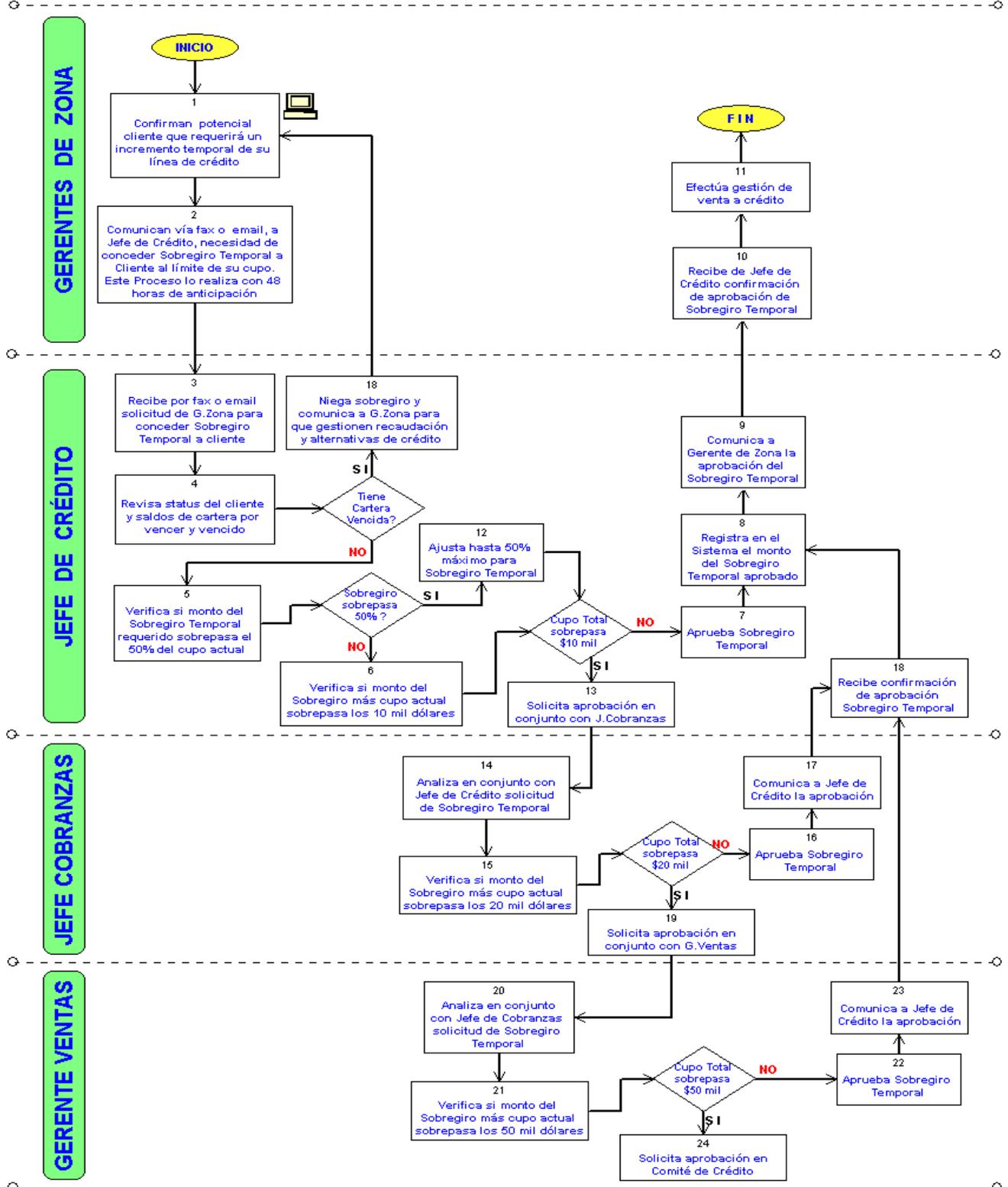
20.- Verifica si el monto del sobregiro sumado al cupo de crédito actual no sobrepasa los cincuenta mil dólares.

21.- Si el cupo total sumado el sobregiro no supera los 50 mil dólares; entonces, aprueba el Sobregiro Temporal.

22.- Comunica al Jefe de Crédito la aprobación del Sobregiro Temporal.

23.- Si el cupo total sobrepasa los 50 mil dólares, solicita aprobación al Comité de Crédito.

FLUJOGRAMA 6.40.01 → SUBPROCESO SOBREGIROS TEMPORALES



SUBPROCESO SOBREGIROS OCASIONALES

El subproceso Sobregiros Ocasionales es una herramienta extraordinaria para gestionar los cupos de crédito del cliente y consiste en la administración de códigos de aprobación, para aumentos de cupo de crédito, a través de un sistema de validaciones encriptadas en el módulo de facturación del sistema de información.

Adicionalmente, esta herramienta también puede generar códigos de aprobación en operaciones que requieran mayor plazo de crédito en lo facturado.

Participan en este proceso: Los Jefes de Almacén, el Jefe de Crédito, el Jefe de Cobranzas y el Gerente de Ventas.

JEFES DE ALMACÉN:

- 1.- Reciben o elaboran pedido de productos, ingresan al Sistema de Información, módulo facturación y generan la Nota de Pedido.
- 2.- Graban el pedido y acceden a la pantalla de Facturación.
- 3.- Verifican que no se puede facturar al cliente porque el sistema presenta en pantalla el siguiente mensaje: "Monto de Factura sobrepasa el Cupo disponible".
- 4.- Revisa en pantalla el requerimiento de la "Solicitud de Aprobación SAP", que debe pedir al Jefe de Crédito.
- 5.- Solicitan vía telefónica, autorización del "Sobregiro Ocasional" al Jefe de Crédito.

JEFE DE CRÉDITO:

- 6.- Atiende requerimientos de Jefes de Almacén para la calificación y aprobación de Sobregiros Ocasionales.
- 7.- Revisa status y los saldos de cartera por vencer y vencidos del cliente.
- 8.- Si el cliente no tiene cartera vencida, verifica si el monto del Sobregiro Temporal no supera el 50% del cupo de crédito actual.
 - 8.1 En cambio, si el cliente presenta créditos vencidos, niega el Sobregiro Temporal y comunica al Jefe de Almacén para que gestione cobros y otras alternativas de crédito.
- 9.- Si el sobregiro solicitado no supera el 50% del cupo de crédito actual; entonces, verifica si el monto del sobregiro solicitado sumado al cupo actual supera los 10 mil dólares.
 - 9.1 Si el monto requerido del sobregiro supera el 50% del cupo actual, ajusta hasta este tope máximo el sobregiro y lo comunica al Jefe de Almacén.
- 10.- Si la suma del cupo de crédito más el sobregiro ocasional, no superan los 10 mil dólares, entonces, analiza, califica y aprueba el Sobregiro Ocasional.

11.- Aprobado el sobregiro, genera en el sistemas de información el “Código de Aprobación CAP” .

12.- Comunica a Jefes de Almacén la aprobación del Sobregiro Ocasional y entrega el código de aprobación CAP.

JEFES DE ALMACÉN:

13.- Recibe del Jefe de Crédito el código de aprobación, autorizando el sobregiro ocasional.

14.- Ingresa al sistema de facturación y digita el “Código de Aprobación CAP”; luego, imprime la factura.

JEFE DE CRÉDITO:

15.- Si el monto del sobregiro ocasional sobrepasa los 10 mil dólares, solicita aprobación en conjunto con el Jefe de Cobranzas.

JEFE DE COBRANZAS:

16.- Analiza en conjunto con el Jefe de Crédito la solicitud del Sobregiro Ocasional.

17.- Verifica si el monto del sobregiro requerido sumado el cupo de crédito actual no supera los 20 mil dólares.

18.- Si la suma del sobregiro y el cupo actual no superan los 20 mil dólares; entonces, analiza, califica y aprueba el Sobregiro ocasional.

19.- Comunica al Jefe de Crédito la aprobación.

JEFE DE CRÉDITO:

17.- Recibe comunicación del Jefe de Cobranzas, confirmando la aprobación del Sobregiro Ocasional.

JEFE DE COBRANZAS:

18.- Si el monto del sobregiro sumado al cupo de crédito, supera los 20 mil dólares; entonces, solicita aprobación en conjunto con el Gerente de Ventas.

GERENTE DE VENTAS:

19.- Analiza en conjunto con el Jefe de Cobranzas la solicitud de Sobregiro Ocasional.

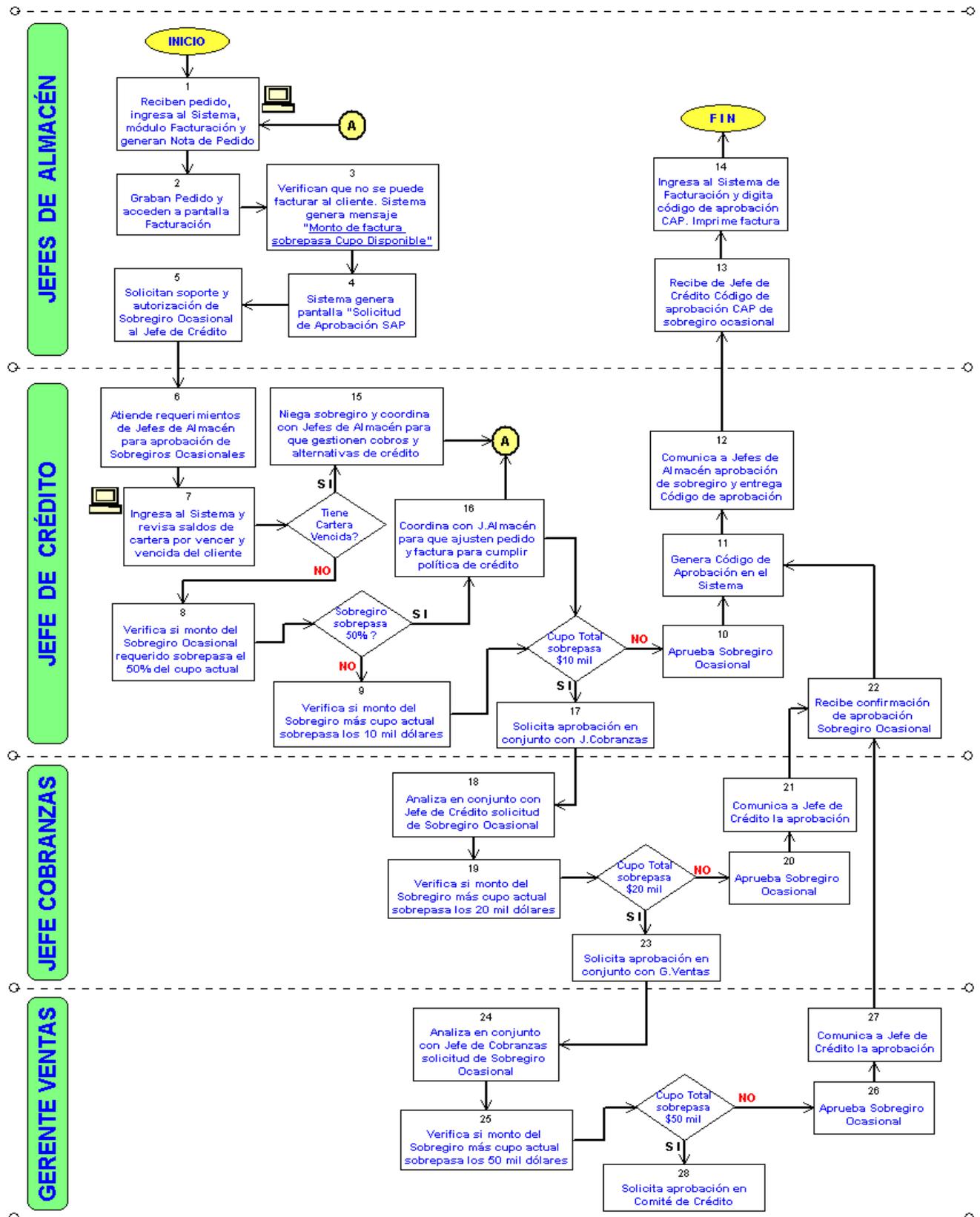
20.- Verifica si el monto del sobregiro sumado al cupo de crédito actual no sobrepasa los cincuenta mil dólares.

21.- Si el cupo total sumado el sobregiro no supera los 50 mil dólares; entonces, analiza, califica y aprueba el Sobregiro Ocasional.

22.- Comunica al Jefe de Crédito la aprobación del Sobregiro Ocasional.

23.- Si el cupo total sobrepasa los 50 mil dólares, solicita aprobación al Comité de Crédito.

FLUJOGRAMA 6.40.02 → SUBPROCESO SOBREGIROS OCASIONALES



PROCEDIMIENTO RECAUDACIÓN NORMAL

Las ventas a crédito se perfeccionan cuando se cobra o recauda las facturas. Los empleados autorizados para realizar esta gestión son los Gerentes de Zona, los Jefes de Almacén, el Jefe de Cobranzas y el Asistente de Cobranzas. La gestión de recaudación debe ser estrictamente supervisada por métodos y procesos de control interno, para que no se presenten desviaciones o mal uso de los dineros cobrados.

Intervienen en este proceso, los responsables siguientes:

- a) El Gerente de Zona
- b) El Cliente
- c) El Jefe de Almacén
- d) El Asistente de Cobranzas

GERENTE DE ZONA:

- 1.- Visita o gestiona telefónicamente la relación comercial y crediticia con el cliente.
- 2.- Comunica al cliente los vencimientos de documentos y/o facturas otorgadas a plazo.

CLIENTE:

- 3.- Recibe comunicación del Gerente de Zona sobre vencimientos de facturas y documentos.
- 4.- Verifica datos en sus libros o cuentas por pagar y los compara con los documentos y saldos presentados por el Gerente de Zona.
- 5.- Confirma y acepta los saldos; entonces, abona o cancela documentos mediante cheques o dinero efectivo.
 - 5.1 Si no acepta saldo, solicita aclaración y justificación de las diferencias.
 - 5.2 Acepta saldo pero solicita al Gerente de Zona que lo visite en una fecha próxima para entregarle abono.

GERENTE DE ZONA:

- 6.- Recibe pago del cliente y verifica los documentos que abona o cancela.
- 7.- Emite Recibo de Cobro (R/C) en original y 3 copias.
- 8.- Firma los recibos y entrega Recibo de Cobro original al Cliente.
- 9.- Entrega al Jefe de Almacén las 3 copias de los Recibos de Cobro, debidamente firmadas y los valores recibidos en efectivo o cheques.

CLIENTE:

- 10.- Recibe del Gerente de Zona el Recibo de Cobro original con los detalles de pago. Verifica que el Gerente de Zona haya registrado su firma, la fecha y al valor entregado.

JEFE DE ALMACÉN:

11.- Recibe del Gerente de Zona las tres copias del Recibo de Cobro y los valores en efectivo o cheque por el cobro realizado.

12.- Verifica que los documentos abonados o cancelados coincidan con los valores recibidos .

13.- Si los valores recibidos coinciden con los documentos abonados; entonces, acepta valores y documentos y clasifica medios de pago.

13.1 Devuelve los documentos al Gerente de Zona cuando los valores no coinciden con los documentos cancelados.

14.- Realiza el depósito de los valores en efectivo y de los cheques con fechas del día.

15.- Elabora de forma manuscrita el Informe de Cobros (**Formato I/C**) y registra todas las recaudaciones efectuadas en el día.

16.- Firma Informe de Cobros y adjunta los Recibos de Caja (R/C), Papeletas de Depósito y los Cheques Posdatados.

17.- Envía al Asistente de Cobranzas el Informe de Cobros (I/C) y los soportes anexos para respaldar las recaudaciones del día.

ASISTENTE DE COBRANZAS:

18.- Recibe del Jefe de Almacén el Informe de Cobros con los siguientes documentos soporte: a) Recibos de Caja, b) Papeletas de depósito y c) Cheques posdatados.

19.- Verifica que los documentos abonados o cancelados coincidan con los valores depositados y los cheques recibidos.

20.- Si los documentos coinciden con los cheques y depósitos recibidos; entonces, Ingresa al Sistema de Información, módulo de Cuentas por Cobrar.

20.1 Si los valores no coinciden; entonces, recepta los documentos pero informa al Jefe de Cobranzas y al Jefe de Almacén las diferencias y discrepancias presentadas.

21.- En el módulo de Cuentas por Cobrar, accede a la opción "Ingreso de Pagos" y registra los cobros reportados a los clientes.

22.- Registra los valores por los cheques posdatados y custodia dichos valores hasta su vencimiento.

23.- Al final del día, accede al sistema y genera el Reporte "Ingreso de Caja". Archiva copia del Informe de Cobros (I/C) y el Reporte Ingreso de Caja con sus respectivos soportes y justificativos.

ACCIONES CORRECTIVAS:

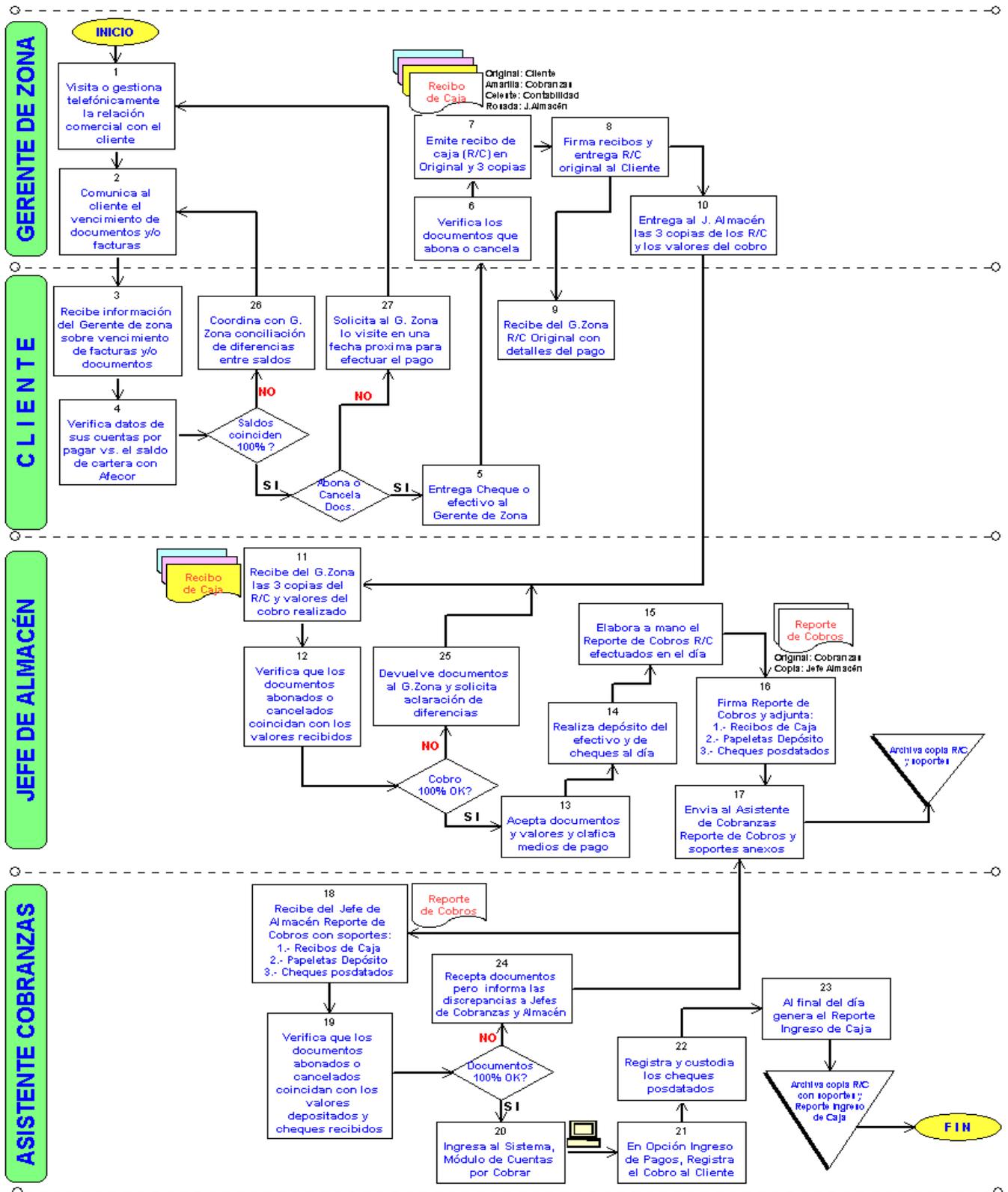
Los reportes diarios de recaudación, identificados en Afecor como Informes de Cobros, deben presentarse de forma inmediata y sin ningún tipo de enmendaduras o diferencias,

para que los mismos sean registrados oportunamente. Para cumplir esta premisa, se deben corregir inmediatamente situaciones que no se ajusten a estas normas.

A continuación posibles situaciones que afecten los registros de la recaudación normal:

Situación	Acción
Los cheques emitidos por los clientes como abono o cancelación de facturas tienen enmendaduras, tachones o están mal girados.	El responsable de la cobranza deberá in situ revisar de forma minuciosa los datos del cheque para evitar reprocesos o futuros cambios de cheques.
Los Recibos de Caja emitidos por el Gerente de Zona no concuerdan con los valores en efectivo y/o cheques declarados al Jefe de Almacén.	El Jefe de Almacén deberá aclarar las diferencias o discrepancias en el mismo instante de recepción los valores y recibos.
Los Informes de Cobros, enviados por el Jefe de Almacén al Asistente de Cobranzas, no concuerdan con los documentos o valores adjuntos al mismo.	El Asistente de Cobranzas deberá informar al Jefe de Almacén y al Jefe de Cobranzas las diferencias o discrepancias detectadas, el mismo día de la recepción de estos documentos.

**FLUJOGRAMA 6.60.00 → PROCESO RECAUDACIÓN NORMAL
PROCEDIMIENTO COBRANZA PRELEGAL**



Cuando los clientes por diversas razones no pagan a tiempo sus créditos, la gestión de cobranzas se hace imperativa y es necesario recurrir a varias acciones tendientes a obligar al cliente a cancelar o abonar en el menor tiempo posible sus obligaciones con la empresa. La política establece que toda venta a crédito vencida más de 60 días se la considerará como de difícil recaudación, razones por las cuales el Departamento de Cobranzas estará siempre alerta para gestionar este riesgo y disminuir la cartera vencida.

Sin embargo, la gestión de los créditos vencidos por más de 60 días, es susceptible de acciones de cobranza prelegal y, para que estas gestiones se canalicen metódicamente, se deben clasificar por los argumentos o posiciones más comunes que asumen los clientes morosos y estas son:

- a) Problemas Financieros: "Ampliación Plazo del Crédito"
- b) Inconformidad con los Saldos: "Aclaración de Diferencias"
- c) Falta de Importancia para Pagar: "Falta de Interés"

Intervienen en estos procesos: El Jefe de Cobranzas, El Gerente de Zona o Jefe de Almacén, y el Cliente.

Argumento 1 → Problemas Financieros: "Ampliación Plazo del Crédito"

JEFE DE COBRANZAS:

- 1.- Ingresa al Sistema de Información, módulo de cuentas por cobrar y emite listado o reporte de clientes vencidos más de 60 días.
- 2.- Coordina con Gerentes de Zona y/o Jefes de Almacén, acciones para cobros urgentes a clientes registrados en este listado.

GERENTE DE ZONA/JEFE DE ALMACÉN:

- 3.- Recibe del Jefe de Cobranzas datos e instrucciones para cobro a clientes con créditos vencidos más de 60 días.
- 4.- Visita o llama al cliente para requerirle pago de deudas vencidas.
- 5.- Si logra ubicar al cliente, solicita pago urgente por estar en mora más de 60 días.
- 5.1 Si no puede contactar al cliente, insiste con su gestión en los siguientes días.

CLIENTE:

- 6.- Atiende al Gerente de Zona y revisa los valores presentados a él como vencidos por más de 60 días.
- 7.- Acepta la deuda y los valores presentados y solicita al Gerente de Zona la ampliación del plazo del crédito.

GERENTE DE ZONA/JEFE DE ALMACÉN:

8.- Atiende el requerimiento del cliente y coordina ampliación del plazo del crédito con el Jefe de Cobranzas.

JEFE DE COBRANZAS:

9.- Recibe del Gerente de Zona solicitud expresa del cliente para que le amplien el plazo de la deuda vencida.

10.- Efectúa reliquidación del crédito, calcula los intereses y emite pagaré, incluidos costos financieros. Cancela deuda vencida con nota de crédito y registra nueva operación de crédito.

11.- Envía toda la documentación al Gerente de Zona para que gestione la suscripción de los nuevos documentos de crédito, sustentados en la solicitud de ampliación del plazo de las facturas vencidas del cliente.

GERENTE DE ZONA/JEFE DE ALMACÉN:

12.- Recibe los documentos de parte del Jefe de Cobranzas.

13.- Visita al cliente y le presenta la nueva documentación del crédito ampliado. Solicita cumplimiento y pago oportuno de esta operación.

CLIENTE:

14.- Recibe del Gerente de Zona los documentos y requerimiento de pago oportuno de esta nueva operación de crédito refinanciado.

15.- Revisa documentos y monto del pagaré que tiene que suscribir.

16.- Verifica y compara los nuevos valores y los compara con la deuda anterior

17.- Si es conforme con los valores refinanciados, firma los documentos aceptando dichos valores.

18.- Firmado el crédito refinanciado, entrega los documentos al Gerente de Zona (Proceso de Recaudación Normal).

19.- Si no acepta los valores del nuevo crédito, entonces no firma los documentos por inconformidad de los costos financieros agregados.

20.- Devuelve los documentos al Gerente de Zona y este coordina acciones con el Jefe de Cobranzas.

Argumento 2 → Inconforme con Saldos: “Aclaración de Diferencias”

JEFE DE COBRANZAS:

- 1.- Ingresa al Sistema de Información, módulo de cuentas por cobrar y emite listado o reporte de clientes vencidos más de 60 días.
- 2.- Coordina con Gerentes de Zona y/o Jefes de Almacén, acciones para cobros urgentes a clientes registrados en este listado.

GERENTE DE ZONA/JEFE DE ALMACÉN:

- 3.- Recibe del Jefe de Cobranzas datos e instrucciones para cobro a clientes con créditos vencidos más de 60 días.
- 4.- Visita o llama al cliente para requerirle pago de deudas vencidas.
- 5.- Si logra ubicar al cliente, solicita pago urgente por estar en mora más de 60 días.
- 5.1 Si no puede contactar al cliente, insiste con su gestión en los siguientes días.

CLIENTE:

- 6.- Atiende al Gerente de Zona y revisa los valores presentados a él como vencidos por más de 60 días.
- 7.1 Solicita al Gerente de Zona la aclaración de diferencias porque no esta de acuerdo con los valores presentados como vencidos.

GERENTE DE ZONA/JEFE DE ALMACÉN:

- 8.1 Atiende solicitud del cliente y coordina con el Jefe de Cobranzas la aclaración documentada de las diferencias que tienen con el cliente.

JEFE DE COBRANZAS:

- 9.- Recibe del Gerente de Zona requerimiento del cliente para que le aclaren diferencias en los valores presentados como vencidos.
- 10.1 Verifica los saldos del cliente, obtiene un estado de cuenta detallado y le adjunta fotocopias con los cargos y abonos efectuados a su cuenta.
- 11.- Envía toda la documentación al Gerente de Zona para que le presente al cliente los saldos sustentados de la cuenta vencida.

GERENTE DE ZONA/JEFE DE ALMACÉN:

- 12.- Recibe los documentos de parte del Jefe de Cobranzas.

13.- Visita al cliente y le presenta los documentos que sustentan detalladamente los saldos o facturas vencidas. Solicita cumplimiento y pago urgente lo vencido.

CLIENTE:

14.- Recibe del Gerente de Zona los documentos y requerimiento de pago urgente de los créditos vencidos.

15.1 Verifica el estado de cuenta detallado y los documentos soporte de los cargos y créditos registrados en su cuenta.

16.1 Acepta el saldo adeudado y realiza pago en efectivo, con cheque al día o con cheque posdatado.

17.1.- Si no acepta los valores, mantiene postura de que los saldos presentados por el Gerente de Zona son mayores a los que tiene en sus registros.

18.- Entrega o devuelve los documentos al Gerente de Zona. (Proceso de Recaudación Normal).

Argumento 3 → Falta de Importancia para Pagar: “Falta de Interés”

JEFE DE COBRANZAS:

1.- Ingresar al Sistema de Información, módulo de cuentas por cobrar y emite listado o reporte de clientes vencidos más de 60 días.

2.- Coordina con Gerentes de Zona y/o Jefes de Almacén, acciones para cobros urgentes a clientes registrados en este listado.

GERENTE DE ZONA/JEFE DE ALMACÉN:

3.- Recibe del Jefe de Cobranzas datos e instrucciones para cobro a clientes con créditos vencidos más de 60 días.

4.- Visita o llama al cliente para requerirle pago de deudas vencidas.

5.- Si logra ubicar al cliente, solicita pago urgente por estar en mora más de 60 días.

5.1 Si no puede contactar al cliente, insiste con su gestión en los siguientes días.

CLIENTE:

6.- Atiende al Gerente de Zona y revisa los valores presentados a él como vencidos por más de 60 días.

7.2 Expresa al Gerente de Zona falta de interés o indiferencia total. No reconoce deuda.

GERENTE DE ZONA/JEFE DE ALMACÉN:

8.2 Comunica al Jefe de Cobranzas la actitud negativa del cliente y la falta de interés por cancelar la deuda.

JEFE DE COBRANZAS:

9.- Recibe del Gerente de Zona comunicación sobre la actitud del cliente hacia la deuda vencida presentada.

10.2 Elabora carta de "Aviso Prelegal" advirtiendo al cliente que realice un abono o pronto pago de la deuda con la empresa.

11.- Envía la carta de aviso prelegal, para que se la entregue al cliente.

GERENTE DE ZONA/JEFE DE ALMACÉN:

12.- Recibe de parte del Jefe de Cobranzas, carta de aviso prelegal para cliente vencido más de 60 días.

13.- Visita al cliente y le presenta la carta de aviso prelegal, advirtiendo que cumpla urgentemente con el pago de las facturas vencidas.

CLIENTE:

14.- Recibe del Gerente de Zona carta de aviso prelegal, advirtiendo que cumpla urgentemente con el pago de las facturas vencidas.

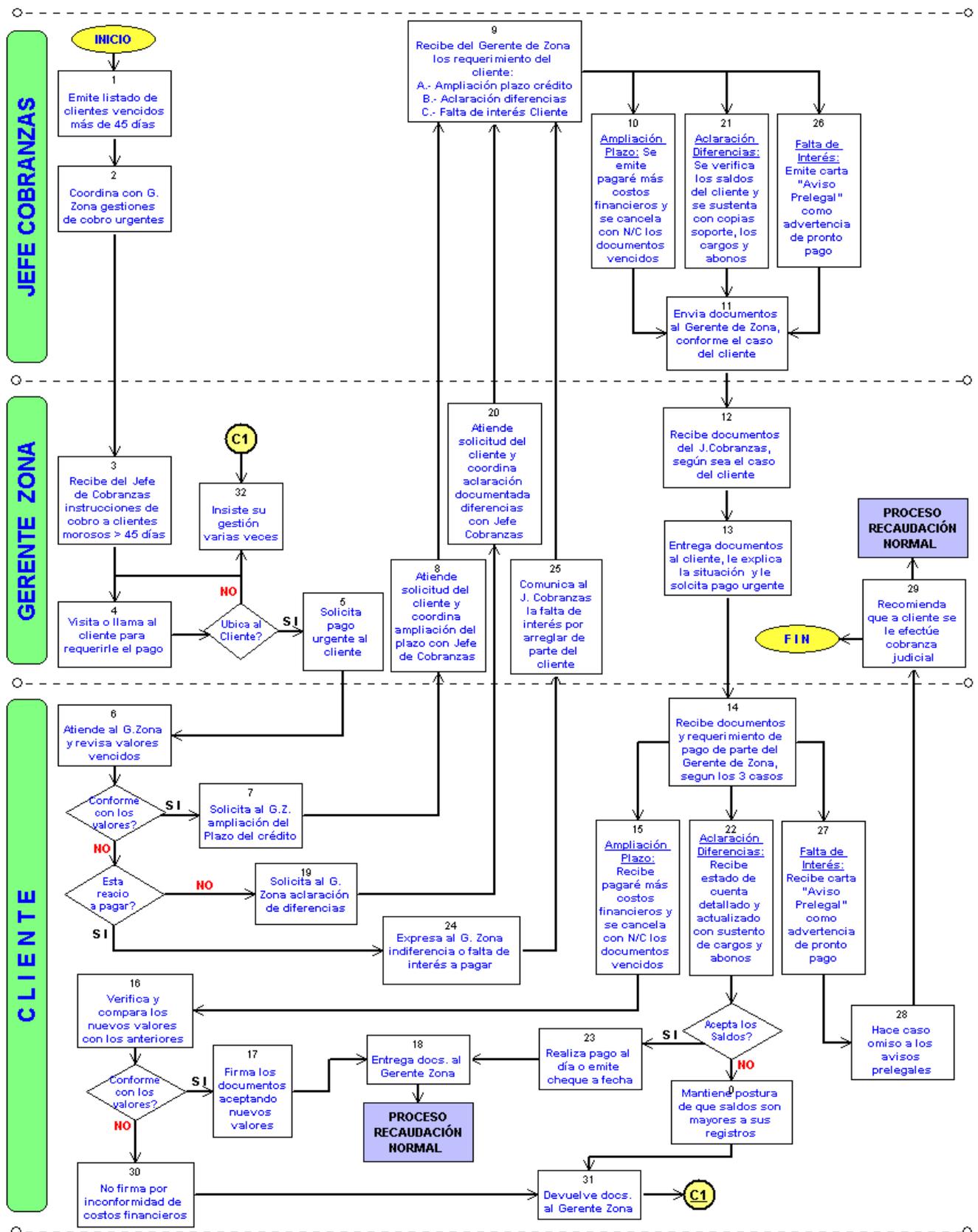
15.2 Revisa carta de aviso prelegal.

16.2 Hace caso omiso al aviso prelegal y a las advertencias de pago urgente.

GERENTE DE ZONA/JEFE DE ALMACÉN:

17.2 Recomienda al Jefe de Cobranzas, para que a este cliente se le inicien procesos de cobranza judicial.

FLUJOGRAMA 6.70.00 → PROCESO DE COBRANZA PRELEGAL



PROCEDIMIENTOS COBRANZA JUDICIAL

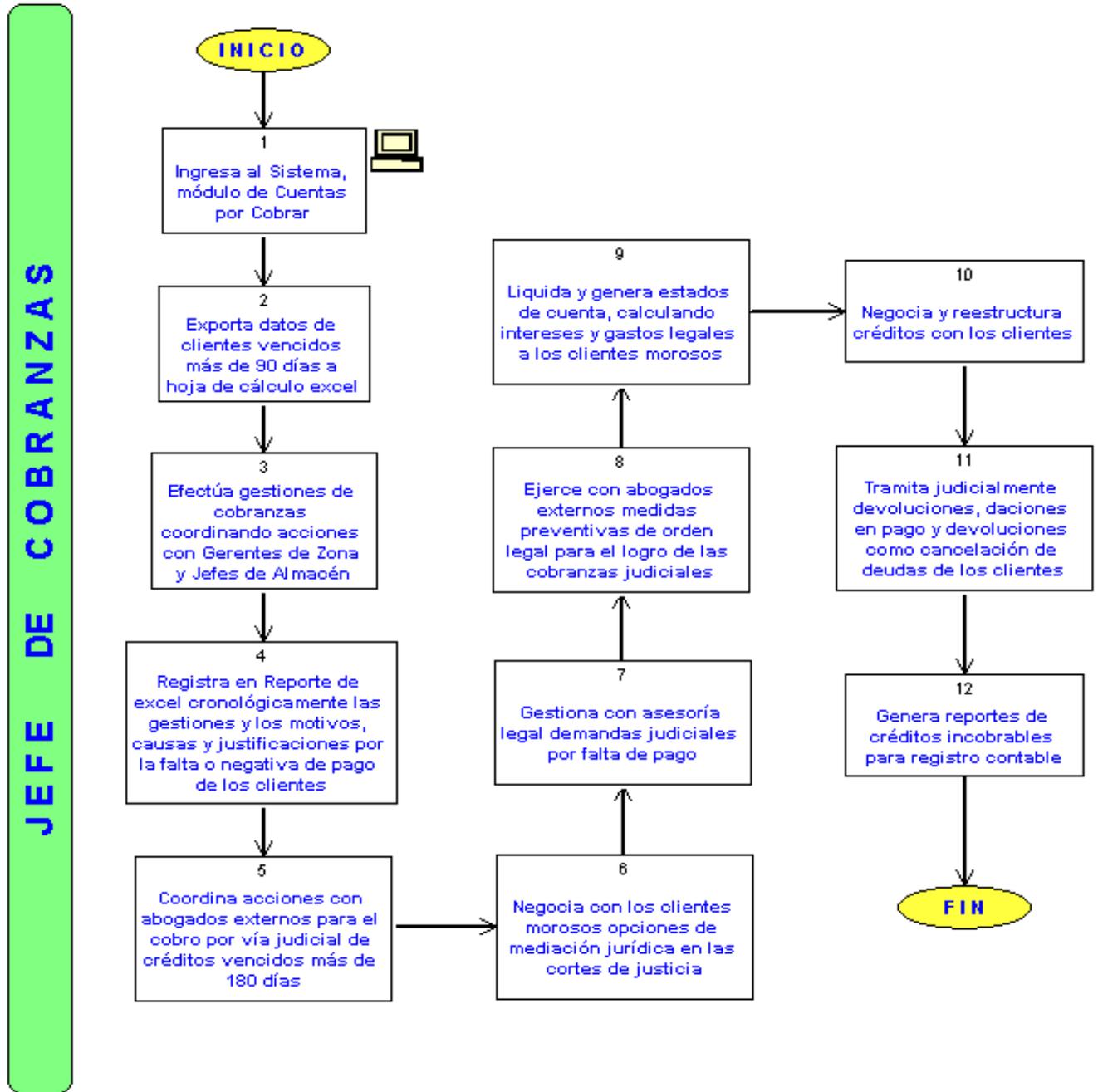
Cuando los créditos vencidos superan los 180 días, las gestiones del Jefe de Cobranzas se intensifican y se toman medidas coercitivas, mediante acciones legales y extra judiciales, apoyándose inclusive en asesoría jurídica externa y otros procesos de mediación jurídica y comercial.

Estos procedimientos los lidera y gestiona íntegramente el Jefe de Cobranzas.

JEFE DE COBRANZAS:

- 1.- Ingresar al sistema de información gerencial y acceder al módulo de cuentas por cobrar.
- 2.- Verificar datos y exportar información de clientes vencidos más de 90 días a hoja de cálculo en excel.
- 3.- Efectuar gestiones de cobranzas, coordinando acciones con Gerentes de Zona y Jefe de Almacén.
- 4.- Registrar, en reporte de excel, cronológicamente las gestiones y motivos, causas y justificaciones por la falta o negativa de pago de los clientes morosos.
- 5.- Coordinar acciones con asesoría jurídica externa para el cobro por vía judicial de créditos vencidos más de 180 días.
- 6.- Negociar con los clientes opciones de mediación jurídica en la corte de justicia.
- 7.- Gestionar con asesoría legal, acciones coercitivas de cobro y potenciales demandas judiciales por falta de pago de los clientes.
- 8.- Ejercer con abogados externos, medidas preventivas de orden legal para la protección de garantías y prohibición de enajenar bienes del deudor.
- 9.- Liquidar y generar estados de cuenta, calculando intereses y gastos legales a los clientes morosos.
- 10.- Negociar y acordar con los clientes reestructuración de deudas vencidas.
- 11.- Tramitar judicialmente devoluciones de productos y daciones en pago, como cancelación de deudas vencidas de los clientes.
- 12.- Generar reportes de créditos incobrables para el registro de provisión por créditos incobrables.

FLUJOGRAMA 6.80.00 → PROCESOS DE COBRANZA JUDICIAL



FORMATOS

ANEXOS: FORMATOS DE GESTIÓN Y CONTROL

Formato S/C → FORMATO SOLICITUD DE CRÉDITO (ANVERSO)

		SOLICITUD DE CRÉDITO					
		NUEVO: <input type="checkbox"/>		ACTUALIZACIÓN DE DATOS: <input type="checkbox"/>			
		DISTRIBUIDO: <input type="checkbox"/>		AGRICULTOR: <input type="checkbox"/>		EMP. AGRÍCOLA: <input type="checkbox"/>	
Fecha:		Código Cliente:					
CUPO SOLICITADO: <input type="text"/>		Vendedor:					
		Zona:					
		Localidad:					
DATOS DEL CLIENTE							
PERSONA NATURAL Y/O JURÍDICA							
Nombres:							
C. Identidad:		Fecha de Nacimiento		Soltero <input type="checkbox"/>		Casado <input type="checkbox"/>	
						U. Libre <input type="checkbox"/>	
Nombre del Cónyuge:							
C. Identidad:							
Dirección domiciliaria:							
Teléfonos:		Celular:		Vivienda propia <input type="checkbox"/>		Alquilada <input type="checkbox"/>	
						Tiempo	
Nombre del negocio:							
Tiempo de la actividad:							
No. del RUC:							
Tipo de negocio:							
Dirección del local:							
Ciudad:							
Teléfonos:		Celular:		Local propi <input type="checkbox"/>		Alquilada <input type="checkbox"/>	
						Tiempo	
Promedio de venta mensual USD\$							
Otros ingresos (valor y actividad)							
SI EL CLIENTE ES AGRICULTOR LLENAR ESTE ESPACIO							
Tiempo como Agricultor		Terreno propio <input type="checkbox"/>		Alquilado <input type="checkbox"/>		Tiempo <input type="checkbox"/>	
						Otros <input type="checkbox"/>	
Clase de cultivos							
No. de hectáreas cultivadas							
No. de cosechas al año							
Meses de cosechas							
Ubicación del terreno							
Propiedades							
BIENES INMUEBLES			HIPOTECA DEL BANCO		AVALÍO COMERCIAL		
Casa dirección							
Terreno Ubicación							
VEHICULO MARCA	Modelo	Año	Avalúo Comercial	MAQUINARIA	Modelo	Año	
						Avalúo Comercial	
Persona autorizada a realizar las compras y recibir mercadería:							
C. Identidad:							
REFERENCIAS BANCARIAS							
Banco	Plaza	Cta. Cte.		Fecha apertura			
Banco	Plaza	Cta. Cte.		Fecha apertura			
REFERENCIAS COMERCIALES (de acuerdo a la actividad del cliente)							
Casa comercial				Teléfonos			
Casa comercial				Teléfonos			
Tarjeta de crédito				Número			
REFERENCIAS PERSONALES							
Nombre				Teléfonos			
Dirección				Tipo defamiliar			
Certifico que los datos son verídicos y completos, autorizo a el grupo empresarial Villar para que verifique y me (nos) comprometo (temos) a cancelar los valores que a cada factura estén indicados con la presentación de la misma(s).							
FIRMA DEL SOLICITANTE				FIRMA DEL CONYUGE			
Comentarios del vendedor/Informe de visita:							
FIRMA DEL REP. VENTAS							
Fecha de actualización: 25/02/2013							

[Formato F/C](#) →

FORMATO FACTURA COMERCIAL



DIVISIÓN DE AGROQUÍMICOS Y LUBRICANTES

Matriz Guayaquil

km. 3 1/2 Av. Juan Tanca Marengo
Teléf.: (593-4) 233333
Fax: (593-4) 234807
Apartado: 5215

Sucursal Mayor Quito

Av. 6 de Diciembre y Sta. Lucía Esq.
Telefax: (593-2) 2475602 - 2478179

FACTURA No. 001-001 00 0000000
AUTORIZACIÓN S.R.I. No. 1111977232
R.U.C. 09900223648001

Contribuyente Especial Según Resolución No. 6925 del 16/Junio/1998

CLIENTE:	CÓDIGO:	FECHA EMISIÓN:
RUC:	No. INTERNO:	PLAZO:
DIRECCIÓN:	ZONA:	FECHA VCMTO:
CIUDAD:		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN - MERCADERÍA	CANTIDAD	PRECIO	
			UNITARIO	TOTAL

Observaciones:

CÓDIGO	DSCOTOS	INTERÉS	TRANSP.	I.V.A. 0 %	I.V.A. %	TOTAL A PAGAR
--------	---------	---------	---------	------------	----------	---------------

SON:

NOTA: No aceptamos ambio ni devolución de mercadería,
Salida la mercadería de nuestras bodegas corre por cuenta y riesgo del cliente
No respondemos por mermas, roturas o pérdidas ocasionadas por el transporte
cancelar con cheque cruzado a favor del grupo Villar.

Vto. Bno.

RECIBÍ CONFORME

[Formato G/R](#) →

FORMATO GUÍA DE REMISIÓN

5.7.1 Actividades

- Elaboración de los instrumentos para los records crediticios
- Aplicación de instrumentos para los análisis crediticios
- Elaboración de informes de los resultados de la aplicación de .los instrumentos
- Sesión de trabajo con gerencia, contabilidad, financiera, para analizar las políticas
- Taller de trabajo con los empleados inmersos de las áreas de crédito y contabilidad, para analizar las políticas propuestas en el manual
- Elaboración de informe concretando los elementos del manual
- Reunión laboral con el área de crédito para el análisis del borrador 1.
- Reunión de trabajo con gerencia, contabilidad, financiera para la elaboración del borrador 2.
- Aprobación del manual de políticas y procedimientos por los organismos competentes previo a su implementación
- Reunión para formar los equipos de trabajo y asignar las responsabilidades
- Capacitación sobre la implementación del manual
- Cronograma para la aplicación del manual
- Desarrollar los instrumentos de evaluación
- Aplicación de los instrumentos
- Procesamiento y análisis de la información
- Retroalimentación

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Los recursos financieros que demanda la propuesta se detallan a continuación

RECURSOS	PRESUPUESTOS
Expertos	\$ 10.000,00
Proyector Computadora, impresora, etc	Activo de empresa
Hojas, carpetas, impresiones, etc	\$ 97,00
Material de apoyo	\$ 300,00
Refrigerios	\$ 200,00
TOTAL	\$ 10.597,00

5.7.3 Impacto

Los impactos de la propuesta se determinan en:

- ✓ La implementación del manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio y la automatización de todos los procesos vinculados al control de cartera, hace efectivo los controles, reduciendo los riesgos de actos ilegales a los que se encuentran expuestos la cartera de créditos de la compañía.
- ✓ Mejoran los indicadores de gestión basados en el nuevo enfoque y se obtiene información real para propósitos financieros para una adecuada toma de decisiones.
- ✓ Los procedimientos de control están diseñados a efectos que propenden la recuperación de los créditos tomando en consideración los plazos establecidos, y por consiguiente el efecto de disminuir el riesgo que permitirá a la empresa mejorar el flujo de fondos de la empresa.
- ✓ El desarrollo plan estratégico permitirá recuperar a mediano plazo la cartera vencida.
- ✓ Informes periódicos del área de Crédito y Cobranzas y Tesorería, permitirá evaluar la gestión de cobros reflejando los montos recaudados.

- ✓ La implementación del manual de políticas y procedimientos para el control el riesgo crediticio permitirá programar adecuadamente los flujos de pagos sin necesidad de recurrir a financiamiento.

5.7.4 Cronograma

No.	Tiempo Actividades	2013																							
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración de los instrumentos para los records crediticios	■	■																						
2	Aplicación de instrumentos para los análisis crediticios		■	■																					
3	Elaboración de informes de los resultados de la aplicación de .los instrumentos			■	■																				
4	Sesión de trabajo con Gerencia, Finanzas, Contabilidad, para analizar las políticas					■	■																		
5	Taller de trabajo con los empleados de las áreas de crédito y contabilidad, para analizar las políticas propuestas en el manual							■	■																
6	Elaboración de informe concretando los elementos del manual									■	■														
7	Reunión laboral con el área de crédito para el análisis del borrador 1.											■	■												
8	Reunión de trabajo con Gerencia, Finanzas Contabilidad, para análisis del borrador 2.													■	■										
9	Aprobación del manual de políticas y procedimientos por los funcionarios responsables previo a su implementación															■	■								
10	Reunión para formar los equipos de trabajo y asignar las responsabilidades																■	■							
11	Capacitación sobre la implementación del manual																	■	■						
12	Cronograma para la aplicación del manual																		■	■					
13	Desarrollar los instrumentos de evaluación																			■	■				
14	Aplicación de los instrumentos																				■	■			
15	Procesamiento y análisis de la información																					■	■		
16	Retroalimentación																						■		

Preparado por: Hermas García Castro

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Michael Porter puso de relieve en su libro “Estrategia Competitiva”, publicado a mediados de los años ochenta del siglo pasado, su famoso modelo de “diamante” Los principales elementos del modelo responden a una lógica incontrastable: **“las empresas no crecen en enclaves aislados”**, entendemos que las empresa forman parte de "conglomerados" (clusters o regiones), en donde se conjugan alrededor de:

La estrategia de la empresa, su estructura y sus competidores; un entorno que debe conducir a la innovación y la inversión privada. Se dará una rivalidad relativamente alta en el mercado.

Los factores de producción; se consideran como tales a los factores patrimoniales, los factores creados, su cantidad y su coste, la calidad de los mismos y su especialización.

Las condiciones de la demanda; los clientes locales o extranjeros, los segmentos especializados con competencias internacionales.

Las industrias relacionadas y de apoyo; los competidores capaces de producir productos sustitutivos del nuestro y las industrias que nos apoyan entendidas como proveedores y empresas de suministros.

Basado en esta teoría se plantean las preguntas siguientes;

1. ¿cómo su propuesta satisface los requerimientos del área de Crédito y Cobranzas, Tesorería y Contabilidad?

Con el desarrollo y luego la implementación de Manual de Políticas y procedimientos en el área de créditos y cobranzas, se disminuirá el riesgo crediticio por ende se disminuir el porcentaje de las cuentas incobrables.

2. ¿Cómo su propuesta coadyuva al fortalecimiento económico del Grupo Villar?

El otorgar un crédito siempre va a constituir un riesgo financiero, entre mas alto el riesgo más alta la pérdida, eliminarlo no se lo puede, se procura llevar a 0, pero si podemos disminuirlo al más bajo índice posible.

Por eso es clave la implementación de la propuesta, que tiene como resultado la recuperación de la cartera, el retorno del capital en procura de elevar el nivel de liquidez de la empresa.

3. ¿Cómo la implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos para el control del riesgo crediticio ofrece una ventaja competitiva en el mercado de compra y venta de artículos?

El mercado de empresas de compra y venta de artículos, muy competitivo y es en allí donde todos intentan ofrecer a sus clientes;

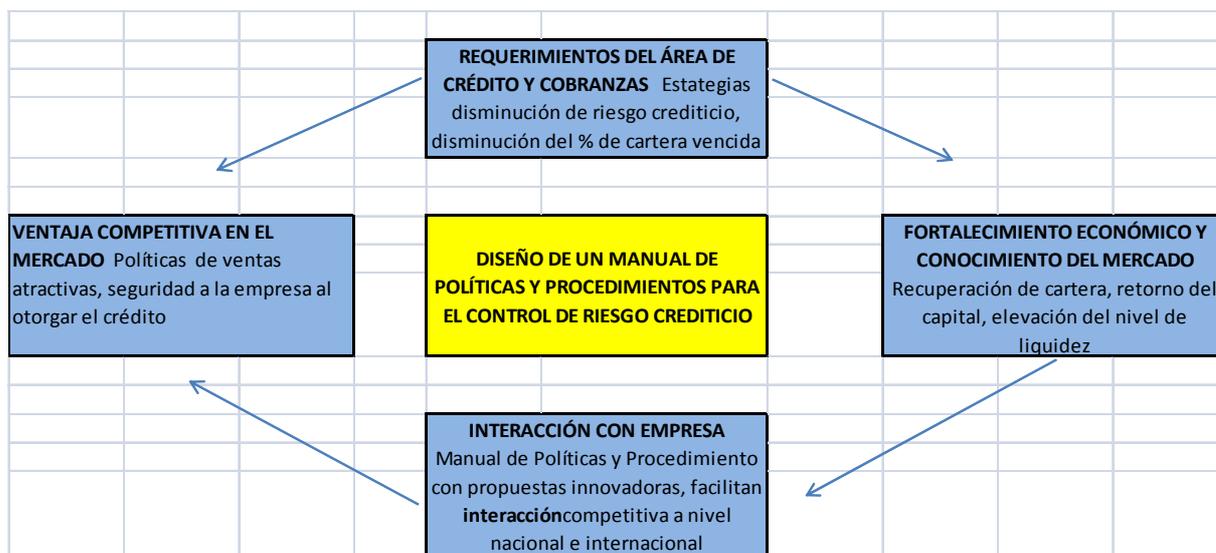
- ✓ Mejores precios;
- ✓ Más meses para pagar;
- ✓ Menos intereses
- ✓ Facilidades que llamen la atención y lograr la venta;

La ventaja competitiva esta en las políticas de ventas que se implementen, que sean atractivas para los clientes, pero brinden seguridad a la empresa al otorgar el crédito.

4. ¿Cómo la propuesta (innovación) mejora la interacción con empresas de la misma naturaleza?

El manual debe contener una propuesta innovadora, que permita la competitividad de la empresa, que le dé ventajas frente a empresas de su misma naturaleza y que facilite realizar relaciones de intercambio comerciales a nivel local, regional, nacional e internacional

DIAMANTE DE PORTER



CONCLUSIONES

Luego de realizar el proceso investigativo, he llegado a la siguiente conclusión;

Consciente de la falencia existentes en el área de crédito y cobranzas en relación al proceso de análisis de los créditos que se otorgan, la alta gerencia participará activamente brindando las facilidades necesarias para implementar la propuesta.

Es de vital importancia para el crecimiento económico – financiero de la institución fortalecer los procesos en el área de crédito y cobranzas, procurando un análisis crediticio eficiente que se refleje en la recuperación de la cartera.

Existe la necesidad de capacitación del personal que labora en el área de crédito y cobranzas, y la disposición para la superación, identificado con los objetivos de la empresa.

El proyecto cuenta con la factibilidad, técnica, administrativa y financiera para su ejecución.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que el seguimiento, control y evaluación de la implementación de la propuesta sea de manera permanente.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Norma Internacional de Contabilidad No. 18, *Ingresos ordinarios (páginas 4 a 6, párrafos del 7 al 19)*. Gran Bretaña, 2007

NIIF 7- Instrumentos Financieros, *clase de activo financiero, (pág. 9, sección 37)*. Gran Bretaña, 2007

BRITO TAMAYO, Elio Gustavo: *Análisis del Riesgo Crediticio del Microcrédito Urbano para controlar la Mora en Banco Solidario Riobamba*, Escuela de Postgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador, 2009

BARRENO, Mercedes y MOYOTA, Ana: *Plan de Riesgo Crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema*, Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador, 2008.

CISNEROS NAULA, Mónica y RAMÍREZ MAFLA, Heidy: *Plan para minimizar el Riesgo Crediticio en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba*, Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador, 2009.

AYALA BARRENO, Marcia: *Gestión de crédito y cobranzas para prevenir y recuperar la morosidad en el Banco Promérica*, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Interamericana del Ecuador, Ecuador, 2009.

ARELLANO REVELO, Diego Fernando y VACA RODRÍGUEZ, Milton Gustavo: *Gestión de crédito y cobranzas para prevenir y recuperar la morosidad en el Banco Promérica*, Universidad Regional Autónoma De Los Andes, Ecuador, 2009.

ERNST & YOUNG: *Gestión de riesgos, Metodologías y herramientas de Gestión del riesgo de Crédito*, Lima-Perú, Año: 2010, boletín No. 089.

OSES GARCÍA Javier: *El control de gestión de instrumentos financieros*, Universidad de BARCELONA, Centro de estudio: CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES. (Año 1990).

MANFREDO, Añez: *Análisis del Riesgo Crediticio, Santa Cruz, Bolivia, Año 2010*.

BUERO, Eduardo Jorge: *El cobrador está condenado al éxito*, (2010, Argentina).

STONER J., WANKEL C.: *Administration. Editorial Prentice-Hall. México, 1990, pág. 15-16*

GALVÁN ESCOBEDO, José: *Administración General*. Edit. Norma. México. D. F. 1995, pág. 25-26

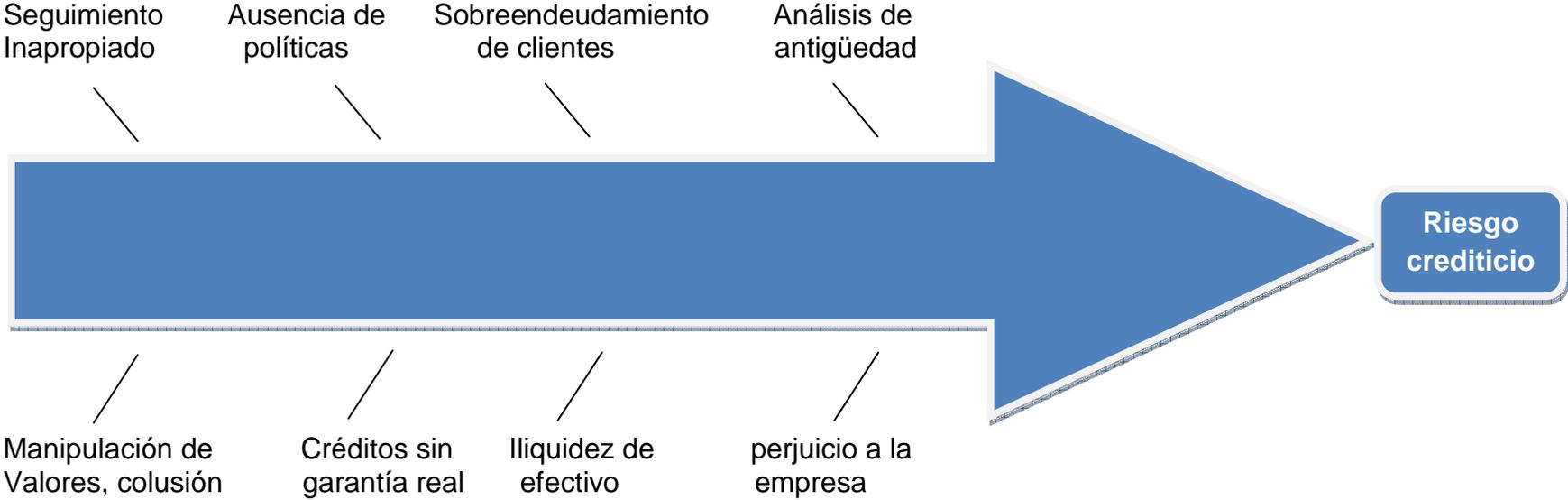
STONER James: *Administración*. Editorial, Prentice Hill Interamericana. México 2003. Pág. 32-33

WESTON J. Fred –BRIGHAM Eugene F. (2000): *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Editorial McGRAW-HILL, INTERAMERICANA S. A, Pág. 48

NIIF 7 Instrumentos financieros: *Información a revelar, Naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros*, párrafos 33 a 42, (pág. 6 a8), Gran Bretaña, 2010.

ANEXOS

ANEXO No. 1
DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO



Preparado por: Hermas García Castro

ANEXO No. 2

MATRIZ AUXILIAR

PROBLEMA PRINCIPAL	SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES		INDICADORES	PREGUNTAS
El grupo Villar mantiene actualmente problemas en la concesión de crédito y recuperación de cartera, debido a la carencia de políticas definidas y la ausencia de procedimientos de control, y que ha originado la manipulación de valores en la cobranza, se incluye también créditos vencidos que fueron aprobados para 120 días y que a la fecha lleva un promedio de 180 días de vencidos.	¿El grupo Villar actualmente tiene un alto índice (52%) de riesgo crediticio, basado en políticas no fundamentadas y concesiones otorgadas a clientes sin ningún criterio de evaluación que les permita obtener una calificación segura del cliente y garantías reales que sustenten la recuperación del mismo?	Diseñar un Manual de Políticas y Procedimiento para el control del riesgo crediticio del grupo Villar.	La implementación de un procedimiento para el control del riesgo crediticio permitirá el aseguramiento de recuperación de la cartera vencida.	DEPENDIENTE	Análisis de cartera vencida.	Control de gestión.	¿Estaría usted dispuesto a autorizar el diseño e implementación de un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio?
				INDEPENDIENTE	Implementación de un procedimiento para el control del riesgo crediticio.	Control de gestión.	¿Cree usted que el implementar políticas y procedimientos de control para el área de crédito y cobranzas, disminuiría el riesgo crediticio?
SUB-PROBLEMAS	SISTEMATIZACION DE LOS SUB-PROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS PARTICULARES	VARIABLES		INDICADORES	
Los responsables de la cartera de clientes y los administradores de sucursales, no han efectuado el seguimiento apropiado a los vendedores-recaudadores con el fin de controlar y medir el cumplimiento de la recuperación de los créditos otorgados en los plazos establecidos.	¿La falta de un sistema de control interno para controlar y asegurar la recuperación de la cartera, ha originado que los recaudadores en colusión con los clientes, hayan manipulado los valores, y extendiendo la vigencia del crédito sin ninguna autorización de un funcionario responsable?	Diseñar los procesos de control del riesgo crediticio.	El diagnóstico de los procesos del riesgo crediticio permitiría el mejoramiento en la recuperación de la cartera vencida.	DEPENDIENTE	Implementación de un procedimiento para el control del riesgo crediticio.	Control de gestión.	¿Cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos que definan las actividades de sus colaboradores?
				INDEPENDIENTE	Diagnosticar el control de los procesos para el riesgo crediticio.	Prevención de control	¿Los niveles de aprobación de los créditos actuales, fueron definidos en base a volúmenes de ventas a principales clientes, o a experiencias de sus colaboradores?
La concesión de los créditos son otorgados a clientes sin ninguna calificación y garantía real que sustente la recuperación del mismo.	¿El diseñar y definir políticas y procedimientos para asegurar el control en la concesión de créditos y la recuperación de los mismos permitiría reducir el riesgo crediticio?	Determinar procesos para la evaluación de información sobre el control del riesgo crediticio.	El correcto análisis del control de los procesos del riesgo crediticio, obtendría como resultado una apropiada calificación en la concesión del crédito.	DEPENDIENTE	Correcta calificación en la concesión del crédito.	Disminución del riesgo crediticio.	¿Conoce usted el porcentaje de cartera vencida que tienen sus empresas?
				INDEPENDIENTE	Adecuado análisis de riesgo crediticio	Evaluación de cartera	¿Tiene definido los cupos de crédito para clientes recurrentes y clientes nuevos?

Sobreendeudamiento de clientes con problemas de liquidez por la mala calificación sin consultar con la central de riesgo.	¿El diseñar políticas y procedimientos permitiría asegurar el control en la concesión de créditos, y obtener una calificación segura del cliente y garantías reales que sustenten la recuperación del mismo?	Implementar el uso de la Información existente de la cartera de clientes para el análisis del riesgo crediticio.	La reducción de riesgo crediticio a través de un adecuado análisis contribuirá al saneamiento de la cartera vencida.	DEPENDIENTE	Reducción del riesgo crediticio.	Control de gestión.	¿Se han tomado acciones para mejorar los procesos de control en las diferentes zonas con respecto a la recaudación y el ingreso de la información al sistema de cobranzas?
				INDEPENDIENTE	El adecuado análisis del control por antigüedad de cartera.	Control de cartera vencida.	¿Cuenta la compañía con un plan estratégico para reducir la cartera vencida?
Los responsables de la cartera de clientes y los administradores de sucursales, no realizan periódicamente un análisis de la antigüedad de la cartera, principalmente la vencida.	¿El establecer indicadores le permitirá medir el resultado de la gestión en cuanto a la recuperación de la cartera vencida y mejoraría sustancialmente la calidad de la información?	Proponer un procedimiento para el control del riesgo crediticio.	La medición a través de indicadores de gestión permitiría el aseguramiento de la recuperación de cartera.	DEPENDIENTE	Indicadores de gestión.	Control de gestión.	¿Usted cree que un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio ayudaría a controlar la cartera vencida en las empresas?
				INDEPENDIENTE	Medición en la recuperación de cartera.	Disminución del riesgo crediticio.	¿Qué esperaría usted de esta propuesta?

GUÍA DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO

Nombre del entrevistado: Ing. Renato Villar **Entrevistador:** Hermas García C.

Cargo: Presidente Ejecutivo

Fecha: Guayaquil 24 de Octubre del 2012

Hora: 11H30

Objetivo: Implementación de un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio.

Ing. Villar, para empezar quiero agradecerle a usted por la gentileza de recibirme, y a la vez abordar unos minutos de su tiempo. Como aspirante al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, me encuentro interesado en formular un Manual de Políticas y Procedimientos para el control del riesgo crediticio para las empresas del grupo y para el efecto requiero de su apoyo y colaboración para hacerle una entrevista al respecto.

CUESTIONARIO

1. ¿Ing. Villar, estaría usted dispuesto a autorizar el diseño e implementación de un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio?

Respuesta: Por supuesto, no solo para el control del riesgo crediticio sino en todos los niveles de la organización y esto permitirá estructurar adecuadamente las funciones en cada departamento de la compañía.

2. ¿Cree usted que el implementar políticas y procedimientos de control para el área de crédito y cobranzas, disminuiría el riesgo crediticio?

Respuesta: Claro que sí, esto mejorará la gestión en la calificación del crédito y mejoras en el control de recaudación, y permitirá mejorar el flujo de ingresos.

3. ¿Las empresas del grupo, cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos que definan las actividades de sus colaboradores?

Respuesta: Actualmente las empresas no cuentan con manuales de políticas y procedimientos que definan las actividades del personal, y esto ha traído consecuencias de actos ilegales con determinados colaboradores.

4. ¿Tiene definido los cupos de crédito para clientes recurrentes y clientes nuevos?

Respuesta: No tenemos una definición o establecemos parámetros para aumentar el cupo de crédito, esto lo hemos manejado en base a la capacidad de pago inmediato del cliente que por mucho tiempo nos ha comprado, y a los clientes nuevos las tres primeras compras son de contado, luego le concedemos crédito hasta 60 días, en caso de incumplimiento en los pagos, le vendemos al contado.

5. ¿Los niveles de aprobación de los créditos actualmente establecidos en las empresas, fueron definidos en base a volúmenes de ventas a principales clientes, o a experiencias de sus colaboradores?

Respuesta: En base a volúmenes de ventas y por ser clientes mayoristas que llevan mucho tiempo comprando nuestros productos.

6. ¿Conoce usted el porcentaje de cartera vencida que tienen sus empresas?

Respuesta: Según el reporte de cartera, tenemos 52% un alto índice de morosidad de clientes con atrasos en los pagos y otros que se encuentran impagos con más de 180 días de vencidos.

7. ¿En la actualidad, se han tomado acciones para mejorar los procesos de control en las diferentes zonas con respecto a la recaudación y el ingreso de la información al sistema de cobranzas?

Respuesta: Con la implementación del Manual de Políticas y Procedimientos, se mejorarán los procesos para el control del riesgo crediticio, tomando acciones de prevención para evitar posibles actos de colusión por parte de malos empleados.

8. ¿Cuenta la compañía con un plan estratégico para reducir la cartera vencida?

Respuesta: En la actualidad no contamos con un plan estratégico definido, pero estamos haciendo las gestiones de cobros con aquellos clientes con mayor problemas y en otros casos estamos refinanciando la deuda.

9. ¿Usted cree que un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio ayudaría a controlar la cartera vencida en las empresas?

Respuesta: Estoy completamente convencido que este manual que usted propone va a ayudar a reducir el riesgo del crédito y a controlar eficientemente la cartera vencida bajo los nuevos procedimientos que aplicaremos.

10. ¿Qué esperarías usted de esta propuesta?

Respuesta: Conociendo el trabajo usted está realizando en bien para la empresa, estoy seguro que el documento final será favorable, y que la propuesta sea lo más aplicable posible, apegada a las normas, leyes y procedimientos que me permita tomar decisiones que favorezcan en el crecimiento y mejora continua de las empresas, así que manos a la obra y esperamos hablar del tema con el documento en mano, éxitos para usted ya que también de eso dependerá mi gestión.

Agradezco su colaboración y por el tiempo que me ha brindado para llevar a cabo la entrevista.

Muchas gracias....

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS

Nombre del entrevistado: Ing. Angel Albán C. **Entrevistador:** Hermas García C.

Cargo: Gerente Financiero-Administrativo **Fecha:** Guayaquil 24 de Octubre del 2012

Hora: 15H00

Objetivo: Implementación de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio.

Ing. Albán, para empezar quiero agradecerle a usted por la gentileza de recibirme, y a la vez abordar unos minutos de su tiempo. Como aspirante al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, me encuentro interesado en formular un Manual de Políticas y Procedimientos para el control del riesgo crediticio para las empresas del grupo y para el efecto quisiera requiero de su apoyo y colaboración para hacerle una entrevista al respecto.

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted si existe de un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio establecido en la compañía?

Respuesta: no existe un manual de políticas y procedimientos en esta compañía

2. ¿En que se basan ustedes para conceder líneas de crédito a los distintos clientes?

Respuesta: En base a volúmenes de ventas principalmente con clientes del mercado mayorista, los clientes minoristas los créditos son aprobados por el Jefe de Crédito en base datos proporcionados por el banco.

3. ¿Cuál es el criterio utilizado para conceder un Crédito de hasta 120 días?

Respuesta: La experiencia que mantenemos con clientes mayoristas que nos compran desde hace mucho tiempo y los pagos son oportunos, le damos crédito hasta por 120 días.

4. ¿Cuenta la compañía con alguna política de Cobranzas?

Respuesta: No, la compañía no cuenta con ninguna política de cobranza.

5. ¿Ustedes como Departamento de Cobranzas cuentan con un sistema propio para la Calificación de los Clientes?

Respuesta: No tenemos un sistema, pero los clientes son calificados en base a parámetros de saldos de los 3 últimos estados bancarios que superan 4 cifras (USD\$1.000 en adelante)

6. ¿Conoce usted qué porcentaje de cartera vencida tiene actualmente la compañía?

Respuesta: Actualmente tenemos un alto índice de cartera vencida, hemos determinado el 52% de acuerdo con el último reporte de cobranzas.

7. ¿Cuáles son las gestiones que están realizando para la recuperación de la cartera vencida?

Respuesta: Estamos refinanciando cartera con aquellos clientes que se encuentran sobre endeudados y que se presenten con garantías reales.

8. ¿El departamento de cobranzas, cuenta con un plan estratégico para recuperar a mediano plazo la cartera vencida?

Respuesta: No contamos actualmente con un plan estratégico para recuperar a mediano plazo la cartera, pero estamos refinanciando deudas con el fin de obtener como garantía una prenda real.

9. ¿Usted cree que al diseñar e implementar un Manual de Políticas y Procedimientos de control para el control de cartera vencida, disminuiría el riesgo crediticio?

Respuesta: Bueno es lo que espera la empresa y los dueños.

10. ¿Qué esperaría usted de esta propuesta?

Respuesta: Esperamos mucho de usted y de este proyecto, y solo pediría que podamos revisar el avance de la propuesta de forma constante para ir midiendo las fortalezas y debilidades que tenemos y a la par ir corrigiendo los errores. Suerte y estaremos conversando en el transcurso de los días.

Agradezco su colaboración y por el tiempo que me ha brindado para llevar a cabo la entrevista.

Muchas gracias....

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS

Nombre del entrevistado: Ing. Janeth Estévez. **Entrevistador:** Hermas García C.

Cargo: Jefe de Crédito y Cobranzas **Fecha:** Guayaquil 24 de Octubre del 2012

Hora: 16H30

Objetivo: Implementación de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio.

Ing. Estévez, para empezar quiero agradecerle a usted por la gentileza de recibirme, y a la vez abordar unos minutos de su tiempo. Como aspirante al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, me encuentro interesado en formular un Manual de Políticas y Procedimientos para el control del riesgo crediticio para las empresas del grupo y para el efecto quisiera requiero de su apoyo y colaboración para hacerle una entrevista al respecto.

CUESTIONARIO

1. ¿Existe en la compañía un manual de políticas y procedimientos para el uso del departamento de crédito y cobranzas?

Respuesta: No, la compañía no cuenta un manual de políticas y procedimientos que nos sirva de lineamientos para cumplirlos objetivos para la toma de decisiones.

2. ¿De acuerdo con sus reportes, usted presenta una cartera vencida y que está en el 52% de la cartera total, cuáles son las causas que originan esta situación?

Respuesta: No se hace gestión de seguimiento a los recaudadores de sucursales y los reportes de recaudación son presentados por los mismos con atrasos, y sin cumplir con las metas de cobros establecidas, y los protestos de cheques son entregados a legal fuera de tiempo que establece la ley, y la gestión de cobro no es proactiva y no sustentan garantías reales que puedan ejecutar el cobro.

3. ¿Cuáles son los criterios utilizados para conceder un crédito a un cliente, sabiendo, de acuerdo a sus reportes que tiene una cartera con un alto índice de morosidad?

Respuesta: Los créditos son otorgados a clientes que en el mercado financiero tienen aceptación, y que son buenos en los pagos, y quienes son clientes recurrentes, pero no hay una adecuada calificación.

4. Cuáles son las acciones que se tomarán para disminuir los créditos vencidos?

Respuesta: hacer seguimiento continuo a los recaudadores y efectuar gestión de medición a los informes de cobranzas

5. ¿Existe un comité de crédito que les permita a ustedes evaluar y establecer parámetros de concesión de crédito?

Respuesta: La compañía no cuenta con un comité de crédito para evaluar los créditos y calificar a los clientes cuando existen pedidos de clientes distribuidores mayoristas.

6. ¿Usted cree que el diseñar e implementar un Manual de Políticas y Procedimientos de control para el control de cartera vencida, disminuiría el riesgo crediticio?

Respuesta: Considero es importante implementar un manual de políticas y procedimientos para esta área, porque nos ayudaría a definir y reorganizar nuestras actividades en la gestión de control de cobranzas

7. ¿Qué esperarías usted de esta propuesta?

Respuesta: Considero que es un aporte importante para la compañía, para los accionistas, contar con una herramienta de control que permitiría medir el cumplimiento de las metas y objetivos que la empresa persigue.

Agradezco su colaboración y por el tiempo que me ha brindado para llevar a cabo la entrevista.

Muchas gracias....

DESCRIPCIÓN	BALANCE GENERAL PROYECTADO (ANTES)									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO										
Activo Corriente										
Caja y Banco	14.421,80	103.278,63	103.321,62	128.861,65	116.321,97	228.317,01	329.883,43	420.482,51	488.222,31	518.605,41
Cuentas y Documentos por cobrar, neto	5.871.357,01	6.271.177,78	6.131.112,35	6.077.723,90	5.953.068,51	6.056.891,52	6.408.135,49	6.728.542,26	7.064.969,38	7.418.217,85
Inventarios	2.953.999,85	2.958.728,90	3.027.907,28	2.950.369,86	3.385.302,85	3.089.787,31	3.242.376,36	3.566.614,00	3.923.275,40	4.315.602,94
Pagos anticipados	415.984,19	446.138,75	507.468,04	573.373,98	1.253.260,45	1.378.586,50	1.516.445,14	1.668.089,66	1.834.898,62	2.018.388,49
Total activos corrientes	9.255.762,85	9.779.324,06	9.769.809,29	9.730.329,39	10.707.953,78	10.753.582,34	11.496.840,42	12.383.728,43	13.311.365,71	14.270.814,67
Propiedad, Planta y Equipos	3.981.652,80	4.049.543,52	4.150.263,26	4.233.471,70	4.284.586,70	4.310.108,14	4.389.536,29	4.828.489,92	5.311.338,91	5.842.472,80
(-) Depreciación acumulada	(1.275.042,08)	(1.402.546,29)	(1.542.800,92)	(1.697.081,01)	(1.866.789,11)	(2.053.468,02)	(2.258.814,82)	(2.484.696,30)	(2.733.165,93)	(3.006.482,53)
Total Propiedad, Planta y Equipos	2.706.610,72	2.646.997,23	2.607.462,34	2.536.390,69	2.417.797,59	2.256.640,12	2.130.721,47	2.343.793,61	2.578.172,98	2.835.990,27
Activos no corrientes										
Inversiones permanentes	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58
Otros activos no corrientes	551.556,67	552.156,67	579.764,50	557.502,73	585.377,87	1.169.326,85	1.227.793,19	1.289.182,85	1.353.641,99	2.111.952,15
Total activos no corrientes	2.110.289,25	2.110.889,25	2.138.497,08	2.116.235,31	2.144.110,45	2.728.059,43	2.786.525,77	2.847.915,43	2.912.374,57	3.670.684,73
TOTAL DEL ACTIVO	14.072.662,82	14.537.210,54	14.515.768,71	14.382.955,39	15.269.861,82	15.738.281,89	16.414.087,66	17.575.437,47	18.801.913,26	20.777.489,68
PASIVOS Y PATRIMONIO										
Pasivos corrientes										
Documentos por pagar a bancos	1.558.326,88	1.714.159,57	1.885.575,52	2.074.133,08	2.281.546,39	2.509.701,02	2.760.671,13	3.036.738,24	3.340.412,06	3.674.453,27
Cuentas por pagar proveedores:										
Locales	2.091.506,38	2.498.783,19	2.748.661,51	3.023.527,66	3.325.880,43	3.658.468,47	4.024.315,32	4.426.746,85	4.869.421,53	5.356.363,68
Exterior	4.626.325,15	4.761.840,55	5.238.024,61	5.761.827,07	6.338.009,77	5.971.810,75	5.837.016,75	6.109.006,83	6.719.907,52	7.391.898,27
Gastos acumulados	423.238,09	465.561,90	512.118,09	563.329,90	619.662,89	681.629,18	749.792,09	824.771,30	907.248,43	997.973,28
Impuestos por pagar	619.413,18	650.383,84	682.903,03	717.048,18	752.900,59	790.545,62	830.072,90	871.576,55	915.155,37	960.913,14
Total pasivos corrientes	9.318.809,68	10.090.729,05	11.067.282,76	12.139.865,88	13.318.000,06	13.612.155,04	14.201.868,18	15.268.839,77	16.752.144,92	18.381.601,64
Patrimonio de accionista										
Capital	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87
Aportes para futura capitalización	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74
Resultados de años anteriores	3.801.955,66	3.468.975,11	2.442.103,76	1.204.202,62	876.441,32	1.009.702,22	1.049.832,07	1.092.750,17	778.368,55	1.060.187,33
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	114.886,87	140.495,77	169.371,58	201.876,28	238.409,82	279.414,02	325.376,80	376.836,92	434.389,18	498.690,09
Total del patrimonio	4.753.853,14	4.446.481,50	3.448.485,95	2.243.089,51	1.951.861,75	2.126.126,85	2.212.219,48	2.306.597,70	2.049.768,34	2.395.888,03
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	14.072.662,82	14.537.210,54	14.515.768,71	14.382.955,39	15.269.861,82	15.738.281,89	16.414.087,66	17.575.437,47	18.801.913,26	20.777.489,68

ANEXO No. 7

										
DESCRIPCIÓN	BALANCE GENERAL PROYECTADO (DESPUÉS)									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO										
Activo Corriente										
Caja y Banco	14.421,80	103.278,63	103.321,62	128.861,65	116.321,97	228.317,01	329.883,43	420.482,51	488.222,31	518.605,41
Cuentas y Documentos por cobrar, neto	2.871.357,01	2.271.177,78	2.131.112,35	2.077.723,90	2.953.068,51	2.056.891,52	2.408.135,49	2.528.542,26	2.654.969,38	2.787.717,85
Inventarios	2.953.999,85	2.958.728,90	3.027.907,28	2.950.369,86	3.385.302,85	3.089.787,31	3.242.376,36	3.566.614,00	3.923.275,40	4.315.602,94
Pagos anticipados	415.984,19	446.138,75	507.468,04	573.373,98	1.253.260,45	1.378.586,50	1.516.445,14	1.668.089,66	1.834.898,62	2.018.388,48
Total activos corrientes	6.255.762,85	5.779.324,06	5.769.809,29	5.730.329,39	7.707.953,78	6.753.582,34	7.496.840,42	8.183.728,43	8.901.365,70	9.640.314,67
Propiedad, Planta y Equipos	3.981.652,80	4.049.543,52	4.150.263,26	4.233.471,70	4.284.586,70	4.310.108,14	4.389.536,29	4.828.489,92	5.311.338,91	5.842.472,80
(-) Depreciación acumulada	(1.275.042,08)	(1.402.546,29)	(1.542.800,92)	(1.697.081,01)	(1.866.789,11)	(2.053.468,02)	(2.258.814,82)	(2.484.696,30)	(2.733.165,93)	(3.006.482,53)
Total Propiedad, Planta y Equipos	2.706.610,72	2.646.997,23	2.607.462,34	2.536.390,69	2.417.797,59	2.256.640,12	2.130.721,47	2.343.793,61	2.578.172,98	2.835.990,27
Activos no corrientes										
Inversiones permanentes	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58	1.558.732,58
Otros activos no corrientes	551.556,67	552.156,67	579.764,50	557.502,73	585.377,87	1.169.326,85	1.227.793,19	1.289.182,85	1.353.641,99	2.111.952,15
Total activos no corrientes	2.110.289,25	2.110.889,25	2.138.497,08	2.116.235,31	2.144.110,45	2.728.059,43	2.786.525,77	2.847.915,43	2.912.374,57	3.670.684,73
TOTAL DEL ACTIVO	11.072.662,82	10.537.210,54	10.515.768,71	10.382.955,39	12.269.861,82	11.738.281,89	12.414.087,66	13.375.437,47	14.391.913,25	16.146.989,67
PASIVOS Y PATRIMONIO										
Pasivos corrientes										
Documentos por pagar a bancos	1.558.326,88	1.714.159,57	1.885.575,52	2.074.133,08	2.281.546,39	2.509.701,02	2.760.671,13	3.036.738,24	3.340.412,06	3.674.453,27
Cuentas por pagar proveedores:										
Locales	1.591.506,38	1.498.783,19	1.648.661,51	1.813.527,66	1.994.880,43	1.964.368,47	1.913.805,32	1.985.185,85	2.920.704,43	3.212.774,87
Exterior	2.126.325,15	1.761.840,55	1.938.024,61	2.131.827,07	2.345.009,77	1.971.810,75	1.837.016,75	1.987.006,83	2.614.112,95	2.391.898,27
Gastos acumulados	423.238,09	465.561,90	512.118,09	563.329,90	619.662,89	681.629,18	749.792,09	824.771,30	907.248,43	997.973,28
Impuestos por pagar	619.413,18	650.383,84	682.903,03	717.048,18	752.900,59	790.545,62	830.072,90	871.576,55	915.155,37	960.913,14
Total pasivos corrientes	6.318.809,68	6.090.729,05	6.667.282,76	7.299.865,88	7.994.000,06	7.918.055,04	8.091.358,18	8.705.278,77	10.697.633,25	11.238.012,83
Patrimonio de accionista										
Capital	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87	40.233,87
Aportes para futura capitalización	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74	796.776,74
Resultados de años anteriores	3.423.911,97	2.967.450,35	2.158.066,91	1.266.483,30	2.253.128,95	1.574.400,95	1.889.781,86	2.134.211,12	778.368,55	1.307.506,14
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	492.930,56	642.020,54	853.408,43	979.595,60	1.185.722,19	1.408.815,29	1.595.937,01	1.698.936,98	2.078.900,84	2.764.460,09
Total del patrimonio	4.753.853,14	4.446.481,50	3.848.485,95	3.083.089,51	4.275.861,75	3.820.226,85	4.322.729,48	4.670.158,71	3.694.280,00	4.908.976,84
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	11.072.662,82	10.537.210,54	10.515.768,71	10.382.955,39	12.269.861,81	11.738.281,89	12.414.087,66	13.375.437,48	14.391.913,25	16.146.989,68

ANEXO No. 8

DESCRIPCIÓN	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS (ANTES)									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS										
Agroquímicos	10.100.211,36	11.110.232,50	12.221.255,75	13.443.381,32	14.787.719,45	16.266.491,40	17.893.140,54	19.682.454,59	21.650.700,05	23.815.770,05
Maquinarias y Lubricantes	8.838.767,16	9.722.643,88	10.694.908,26	11.764.399,09	12.940.839,00	14.234.922,90	15.658.415,19	17.224.256,71	18.946.682,38	20.841.350,62
Otros Ingresos	65.992	72.591	79.850	87.835	96.619	106.281	116.909	128.600	141.460	155.606
TOTAL INGRESOS, NETOS	19.004.970,52	20.905.467,57	22.996.014,33	25.295.615,76	27.825.177,34	30.607.695,07	33.668.464,58	37.035.311,04	40.738.842,14	44.812.726,36
COSTOS Y GASTOS										
Costo de ventas	14.840.555,52	16.324.611,07	17.957.072,18	19.752.779,40	21.728.057,34	23.900.863,07	26.290.949,38	28.920.044,32	31.812.048,75	34.993.253,62
UTILIDAD BRUTA	4.164.415,00	4.580.856,50	5.038.942,15	5.542.836,37	6.097.120,00	6.706.832,00	7.377.515,20	8.115.266,72	8.926.793,39	9.819.472,73
Gastos de ventas	1.698.742,08	1.868.616,29	2.055.477,92	2.261.025,71	2.487.128,28	2.735.841,11	3.009.425,22	3.310.367,74	3.641.404,51	4.005.544,97
Gastos de Administración	1.555.627,44	1.711.190,18	1.882.309,20	2.070.540,12	2.277.594,13	2.505.353,55	2.755.888,90	3.031.477,79	3.334.625,57	3.668.088,13
Depreciaciones	310.812,84	341.894,12	376.083,54	413.691,89	455.061,08	500.567,19	550.623,91	605.686,30	666.254,93	732.880,42
Gastos Financieros	425.949,28	447.246,74	469.609,08	493.089,54	517.744,01	543.631,21	570.812,77	599.353,41	629.321,08	660.787,14
TOTAL GASTOS	3.991.131,64	4.368.947,34	4.783.479,74	5.238.347,26	5.737.527,51	6.285.393,06	6.886.750,80	7.546.885,24	8.271.606,10	9.067.300,65
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS Y UTILIDADES	173.283,36	211.909,16	255.462,41	304.489,11	359.592,50	421.438,95	490.764,40	568.381,48	655.187,30	752.172,08
15% Participación trabajadores	-25.992,50	-31.786,37	-38.319,36	-45.673,37	-53.938,87	-63.215,84	-73.614,66	-85.257,22	-98.278,09	-112.825,81
22% Impuesto a la Renta	-32.403,99	-39.627,01	-47.771,47	-56.939,46	-67.243,80	-78.809,08	-91.772,94	-106.287,34	-122.520,02	-140.656,18
UTILIDAD NETA	114.886,87	140.495,77	169.371,58	201.876,28	238.409,82	279.414,02	325.376,80	376.836,92	434.389,18	498.690,09

ANEXO No. 9

										
DESCRIPCIÓN	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS (DESPUÉS)									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS										
Agroquímicos	12.740.211,36	14.014.232,50	15.415.655,75	16.957.221,32	18.652.943,45	20.518.237,80	22.570.061,58	24.827.067,73	27.309.774,51	30.040.751,96
Maquinarias y Lubricantes	11.718.767,16	12.890.643,88	14.179.708,26	15.597.679,09	17.157.447,00	18.873.191,70	20.760.510,87	22.836.561,96	25.120.218,15	27.632.239,97
Otros Ingresos	65.992	72.591	79.850	87.835	96.619	106.281	116.909	128.600	141.460	155.606
TOTAL INGRESOS, NETOS	24.524.970,52	26.977.467,57	29.675.214,33	32.642.735,76	35.907.009,34	39.497.710,27	43.447.481,30	47.792.229,43	52.571.452,37	57.828.597,61
COSTOS Y GASTOS										
Costo de ventas	19.160.555,52	21.076.611,07	23.184.272,18	25.502.699,40	28.052.969,34	30.858.266,27	33.944.092,90	37.338.502,19	41.072.352,41	45.179.587,65
UTILIDAD BRUTA	5.364.415,00	5.900.856,50	6.490.942,15	7.140.036,37	7.854.040,00	8.639.444,00	9.503.388,40	10.453.727,24	11.499.099,97	12.649.009,96
Gastos de ventas	1.698.742,08	1.868.616,29	2.055.477,92	2.261.025,71	2.487.128,28	2.735.841,11	3.009.425,22	3.310.367,74	3.641.404,51	4.005.544,97
Gastos de Administración	1.555.627,44	1.711.190,18	1.882.309,20	2.070.540,12	2.277.594,13	2.505.353,55	2.755.888,90	3.031.477,79	3.334.625,57	3.668.088,13
Depreciaciones	310.812,84	341.894,12	376.083,54	413.691,89	455.061,08	500.567,19	550.623,91	605.686,30	666.254,93	732.880,42
Gastos Financieros	305.949,48	321.246,95	337.309,30	354.174,77	371.883,51	390.477,68	410.001,56	430.501,64	452.026,72	474.628,06
TOTAL GASTOS	3.871.131,84	4.242.947,55	4.651.179,96	5.099.432,49	5.591.667,00	6.132.239,52	6.725.939,59	7.378.033,47	8.094.311,74	8.881.141,57
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS Y UTILIDADES	1.493.283,16	1.657.908,95	1.839.762,19	2.040.603,88	2.262.373,00	2.507.204,48	2.777.448,81	3.075.693,77	3.404.788,23	3.767.868,39
15% Participación trabajadores	-223.992,47	-248.686,34	-275.964,33	-306.090,58	-339.355,95	-376.080,67	-416.617,32	-461.354,07	-510.718,23	-565.180,26
22% Impuesto a la Renta	-279.243,95	-310.028,97	-344.035,53	-381.592,93	-423.063,75	-468.847,24	-519.382,93	-575.154,73	-636.695,40	-704.591,39
UTILIDAD NETA	990.046,74	1.099.193,63	1.219.762,33	1.352.920,37	1.499.953,30	1.662.276,57	1.841.448,56	2.039.184,97	2.257.374,60	2.498.096,74

ANEXO No. 10



DESCRIPCIÓN	ESTADO DE FLUJOS DE CAJA PROYECTADO (ANTES)									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial	593.754	14.422	103.279	103.322	128.862	116.322	228.317	329.883	420.483	488.222
Depósitos	14.316.934	15.866.817	17.181.581	18.742.303	20.383.824	22.346.316	24.347.556	26.538.836	28.927.331	31.530.790
Otros ingresos	65.992	72.591	79.850	87.835	96.619	106.281	116.909	128.600	141.460	155.606
TOTAL INGRESOS	14.976.680	15.953.830	17.364.710	18.933.460	20.609.304	22.568.918	24.692.781	26.997.319	29.489.273	32.174.618
EGRESOS										
Proveedores locales/externo	8.840.203	9.282.213	10.210.435	11.231.478	12.354.626	13.590.089	14.949.097	16.444.007	18.088.408	19.897.249
Recursos Humanos	1.844.128	1.936.334	2.033.151	2.134.808	2.241.549	2.353.626	2.471.307	2.594.873	2.724.616	2.860.847
Impuestos	605.972	636.270	668.084	701.488	736.562	773.390	812.060	852.663	895.296	940.061
Gastos Administrativos	637.092	700.801	770.881	847.969	932.766	1.026.042	1.128.647	1.241.511	1.365.663	1.502.229
Gastos de Ventas	640.655	704.721	775.193	852.712	937.983	1.031.782	1.134.960	1.248.456	1.373.301	1.510.631
Gastos de bodega y reenvase	187.712	197.098	206.953	217.300	228.165	239.573	251.552	264.130	277.336	291.203
Gastos generales	267.707	281.092	295.147	309.904	325.400	341.670	358.753	376.691	395.525	415.301
Obligaciones bancarias	1.275.247	1.402.772	1.543.049	1.697.354	1.867.089	2.053.798	2.259.178	2.485.096	2.733.605	3.006.966
Gastos financieros	381.126	412.714	447.133	484.652	525.564	570.188	618.879	672.022	730.042	793.405
Otros	85.478	89.752	94.240	98.952	103.899	109.094	114.549	120.276	126.290	132.605
División Industrial	196.938	206.785	217.124	227.981	239.380	251.349	263.916	277.112	290.968	305.516
TOTAL EGRESOS	14.962.258	15.850.552	17.261.389	18.804.598	20.492.982	22.340.601	24.362.898	26.576.836	29.001.051	31.656.013
FLUJO NETO	14.422	103.279	103.322	128.862	116.322	228.317	329.883	420.483	488.222	518.605

ANEXO No. 11



DESCRIPCIÓN	ESTADO DE FLUJOS DE CAJA PROYECTADO (DESPUÉS)									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial	593.754	492.931	642.021	853.408	979.596	1.185.722	1.408.815	1.595.937	1.698.937	2.078.901
Depósitos	22.956.934	24.793.489	26.776.968	28.919.125	31.521.846	34.358.812	37.451.106	40.821.705	44.903.876	49.394.263
Otros ingresos	65.992	72.591	79.850	87.835	96.619	106.281	116.909	128.600	141.460	155.606
TOTAL INGRESOS	23.616.680	25.359.010	27.498.838	29.860.369	32.598.061	35.650.815	38.976.830	42.546.242	46.744.272	51.628.770
EGRESOS										
Proveedores locales/externo	17.240.203	18.964.224	20.860.646	22.946.710	25.241.382	27.765.520	30.542.072	33.596.279	36.955.907	40.651.497
Recursos Humanos	1.844.128	1.936.334	2.033.151	2.134.808	2.241.549	2.353.626	2.471.307	2.594.873	2.724.616	2.860.847
Impuestos	605.972	636.270	668.084	701.488	736.562	773.390	812.060	852.663	895.296	940.061
Gastos Administrativos	637.092	700.801	770.881	847.969	932.766	1.026.042	1.128.647	1.241.511	1.365.663	1.502.229
Gastos de Ventas	640.655	704.721	775.193	852.712	937.983	1.031.782	1.134.960	1.248.456	1.373.301	1.510.631
Gastos de bodega y reenvase	187.712	197.098	206.953	217.300	228.165	239.573	251.552	264.130	277.336	291.203
Gastos generales	267.707	281.092	295.147	309.904	325.400	341.670	358.753	376.691	395.525	415.301
Obligaciones bancarias	1.275.247	850.165	566.776	377.851	251.901	167.934	111.956	74.637	49.758	33.172
Gastos financieros	142.618	149.749	157.236	165.098	173.353	182.020	191.121	200.677	210.711	221.247
Otros	85.478	89.752	94.240	98.952	103.899	109.094	114.549	120.276	126.290	132.605
División Industrial	196.938	206.785	217.124	227.981	239.380	251.349	263.916	277.112	290.968	305.516
TOTAL EGRESOS	23.123.749	24.716.990	26.645.430	28.880.773	31.412.339	34.242.000	37.380.893	40.847.305	44.665.371	48.864.310
FLUJO NETO	492.931	642.021	853.408	979.596	1.185.722	1.408.815	1.595.937	1.698.937	2.078.901	2.764.460