



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**“INGENIERÍA COMERCIAL”**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**“DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CREDITICIOS, EN LA MICROEMPRESA CRÉDITOS “J&M” DE LA CIUDAD DE MILAGRO”**

**Autores:**

**Zurita Bermúdez Ronald Patricio**

**Zumba Castro Carlos Alcides**

**Milagro, Septiembre de 2013**

**Ecuador**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación nombrado por el Concejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Título **“DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CREDITICIOS, EN LA MICROEMPRESA CRÉDITOS “J&M” DE LA CIUDAD DE MILAGRO”**, presentado por los Sres. Ronald Patricio Zurita Bermúdez y Carlos Alcides Zumba Castro.

Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar el título de Ingeniería Comercial, el mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, a los 27 días del mes de septiembre de 2013

**Econ. Yadira Arteaga Estrella**

**Tutora**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los egresados Ronald Patricio Zurita Bermúdez y Carlos Alcides Zumba Castro, autores de esta investigación declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el proyecto titulado “**DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CREDITICIOS, EN LA MICROEMPRESA CRÉDITOS “J&M” DE LA CIUDAD DE MILAGRO**”, es de nuestra propia autoría, el mismo que ha sido realizado bajo las tutelas de la Econ. Yadira Arteaga Estrella en calidad de tutora; no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 27 días del mes de Septiembre del 2013

---

**Egdo. Ronald Zurita B.**

**C.C. 0923608574**

---

**Egdo. Carlos Zumba C.**

**C.C. 0922568779**

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERÍA COMERCIAL, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

|                    |   |   |
|--------------------|---|---|
| MEMORIA CIENTÍFICA | { | } |
| DEFENSA ORAL       | { | } |
| TOTAL              | { | } |
| EQUIVALENTE        | { | } |

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Esta Tesis está dedicada a Dios que me ha dado la vida, la fuerza y sabiduría para hacer este sueño realidad, a mi querida madre que me supo apoyar constantemente dándome consejos de orientación, siendo un pilar importante en mi vida.

A mi amada esposa que con su permanente apoyo, espíritu alentador y amor, contribuyo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos, y así poder llegar a la culminación de mi carrera.

**Ronald Patricio Zurita Bermúdez**

Dedico la tesis realizada a Dios el que me ha permitido cumplir una meta más en mi vida, de igual manera a mi esposa la cual me ha brindado todo su constante apoyo y a mis padres los cuales ayudaron a formarme con sus sabios consejos; los cuales contribuyeron en mi vida para seguir creciendo profesionalmente, es así que hoy me encuentro en la culminación de mis estudios.

**Carlos Alcides Zumba Castro**

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestra gratitud, principalmente está dirigida a Dios por habernos dado la existencia y habernos brindado los medios necesarios para llegar al final de la carrera, siendo un apoyo incondicional en todo momento ya que sin él no hubiéramos podido lograrlo.

A los docentes que nos acompañaron durante este largo camino, brindándonos siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando nuestra formación lo que enmarca un escalón hacia el futuro.

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Máster,  
Jaime Washington Orozco Hernández  
Rector de la Universidad Estatal de Milagro  
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CREDITICIOS, EN LA MICROEMPRESA CRÉDITOS “J&M” DE LA CIUDAD DE MILAGRO”**, y corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 27 días del mes de Septiembre del 2013

---

**Egdo. Ronald Zurita B.**

**C.C. 0923608574**

---

**Egdo. Carlos Zumba C.**

**C.C. 0922568779**

## ÍNDICE GENERAL

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 1.1   | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....       | 2 |
| 1.1.1 | Problematización .....                 | 2 |
| 1.1.2 | Delimitación del Problema .....        | 3 |
| 1.1.4 | Sistematización del Problema.....      | 3 |
| 1.1.5 | Determinación del tema .....           | 4 |
| 1.2   | OBJETIVOS .....                        | 4 |
| 1.2.1 | Objetivo General.....                  | 4 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos .....            | 4 |
| 1.3   | JUSTIFICACIÓN .....                    | 4 |
| 1.3.1 | Justificación de la investigación..... | 4 |

### CAPÍTULO II

#### MARCO REFERENCIAL

|       |                                  |       |
|-------|----------------------------------|-------|
| 2.1   | MARCO TEÓRICO.....               | 6     |
| 2.1.1 | Antecedentes históricos.....     | 6-26  |
| 2.1.2 | Antecedentes Referenciales ..... | 26-29 |
| 2.1.3 | Fundamentación .....             | 29-47 |
| 2.2   | MARCO LEGAL .....                | 47-59 |
| 2.3   | MARCO CONCEPTUAL .....           | 59-63 |
| 2.4   | HIPÓTESIS Y VARIABLES.....       | 64    |

|       |   |       |
|-------|---|-------|
| 2.4.1 | Hipótesis general.....                    | 64    |
| 2.4.2 | Hipótesis particulares .....              | 64    |
| 2.4.3 | Declaración de Variables.....             | 64-65 |
| 2.4.4 | Operacionalización de las variables ..... | 66    |

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

|       |  |       |
|-------|--|-------|
| 3.1   | TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA..... |       |
|       | GENERAL.....   | 67    |
| 3.2   | LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....                       | 68    |
| 3.2.1 | Características de la población.....                 | 68    |
| 3.2.2 | Delimitación de la población .....                   | 68    |
| 3.2.3 | Tipo de la muestra .....                             | 68    |
| 3.2.4 | Tamaño de la muestra.....                            | 68-69 |
| 3.2.5 | Proceso de selección.....                            | 69    |
| 3.3   | LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....                      | 70    |
| 3.3.1 | Métodos teóricos .....                               | 70    |
| 3.3.2 | Métodos empíricos .....                              | 70    |
| 3.3.3 | Técnicas e instrumentos.....                         | 70    |
| 3.4   | PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....    | 71    |

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

|     |                                       |    |
|-----|---------------------------------------|----|
| 4.1 | ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL ..... | 72 |
|-----|---------------------------------------|----|

|       |  |       |
|-------|--|-------|
| 4.1.1 | Análisis de los resultados .....                   | 72-81 |
| 4.2   | ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y ..... |       |
|       | PERSPECTIVAS .....                                 | 81-82 |
| 4.3   | RESULTADOS .....                                   | 82-84 |
| 4.4   | VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....                    | 85    |

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

|       |   |         |
|-------|---|---------|
| 5.1   | TEMA .....                                  | 86      |
| 5.2   | FUNDAMENTACIÓN .....                        | 86-93   |
| 5.3   | JUSTIFICACIÓN .....                         | 93-94   |
| 5.4   | OBJETIVOS .....                             | 94      |
| 5.4.1 | Objetivo General de la propuesta .....      | 94      |
| 5.4.2 | Objetivos Específicos de la propuesta ..... | 95      |
| 5.5   | UBICACIÓN .....                             | 95      |
| 5.6   | FACTIBILIDAD .....                          | 96      |
| 5.7   | DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....           | 96      |
| 5.7.1 | Actividades .....                           | 96-117  |
| 5.7.2 | Recursos, Análisis Financiero.....          | 117-119 |
| 5.7.3 | Impacto .....                               | 119     |
| 5.7.4 | Cronograma.....                             | 120     |
| 5.7.5 | Lineamiento para evaluar la propuesta.....  | 121     |
|       | CONCLUSIONES.....                           | 122     |

|                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| RECOMENDACIONES .....               | 123     |
| BIBLIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN ..... | 124-125 |
| LINCOGRAFÍA .....                   | 126-128 |
| ANEXOS .....                        | 129-133 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro 1. Operacionalización de las variables .....                            | 66  |
| Cuadro 2. Primera pregunta de la encuesta.....                                 | 72  |
| Cuadro 3. Segunda pregunta de la encuesta.....                                 | 73  |
| Cuadro 4. Tercera pregunta de la encuesta.....                                 | 74  |
| Cuadro 5. Cuarta pregunta de la encuesta .....                                 | 75  |
| Cuadro 6. Quinta pregunta de la encuesta.....                                  | 76  |
| Cuadro 7. Sexta pregunta de la encuesta .....                                  | 77  |
| Cuadro 8. Séptima pregunta de la encuesta .....                                | 78  |
| Cuadro 9. Octava pregunta de la encuesta.....                                  | 79  |
| Cuadro 10. Novena pregunta de la encuesta.....                                 | 80  |
| Cuadro 11. Décima pregunta de la encuesta .....                                | 81  |
| Cuadro 12. Verificación de las hipótesis .....                                 | 85  |
| Cuadro 13. Estrategias FO-FA-DO-DA .....                                       | 99  |
| Cuadro 14. Riesgos.....  | 112 |
| Cuadro 15. Guía de recuperación .....  | 115 |
| Cuadro 16. Valores de comisión de jefe comercial .....                         | 117 |
| Cuadro 17. Valores de comisión de vendedores.....                              | 117 |
| Cuadro 18. Valores de comisión de cobradores.....                              | 117 |
| Cuadro 19. Presupuesto para el diseño de manual de políticas crediticias ..... | 118 |
| Cuadro 20. Presupuesto para capacitación de personal.....                      | 118 |
| Cuadro 21. Presupuesto de sueldo de empleados.....                             | 119 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Análisis de crédito para obtener los productos.....       | 73 |
| Figura 2. Tiempo de respuesta para aprobación de crédito .....      | 74 |
| Figura 3. Documentos requeridos para aprobar un crédito .....       | 75 |
| Figura 4. Productos adquiridos en la empresa .....                  | 76 |
| Figura 5. Calificación del servicio que brindan las empleados ..... | 76 |
| Figura 6. Preferencias de cobros .....                              | 77 |
| Figura 7. Calificación como cliente en el almacén.....              | 78 |
| Figura 8. Tiempo para cancelar sus créditos.....                    | 79 |
| Figura 9. Consideraciones al momento de otorgar un crédito .....    | 80 |
| Figura 10. Sectores de mayor facilidad para un crédito .....        | 82 |
| Figura 11. Ubicación de la empresa.....                             | 95 |
| Figura 12. FODA .....   | 98 |
| Figura 13. Organigrama .....  | 99 |

## RESUMEN

Créditos J&M es una empresa comercializadora de electrodomésticos, motos y artículos de primera necesidad para el hogar, su actividad principal es la colocación al por menor de los productos de las marcas reconocidas en el mercado.

En el marco de su función la compañía realiza facturaciones por cada venta de electrodomésticos. Desde el inicio de sus actividades de facturación hasta la fecha de corte considerada para el análisis, periodo comprendido de los 3 últimos años, en el cual el monto de cuentas por cobrar ha ido incrementándose aceleradamente.

El presente proyecto surge en respuesta a la necesidad de crear un proceso para el otorgamiento de crédito y así recuperar eficientemente los rubros que adeudan los clientes en el tiempo que corresponde, mismos que de no recibir el tratamiento adecuado pueden alcanzar niveles difíciles de manejar.

Para lo cual recopilaremos información sobre el tratamiento de cartera, facturación, recaudación de Créditos J&M y estados financieros del negocio; para con ello elaborar gráficos y cuadros estadísticos de comparación que permitan obtener información sobre la capacidad de pago de los clientes y factibilidad de cobranza.

Con estos elementos se plantearon estrategias que sean factibles al momento de otorgar créditos y con ello realizar un breve análisis del impacto que las mismas causarían en los clientes.

## **ABSTRACT**

Credits J & M is a marketer of appliances, bikes and essential items for the home, its main activity is retail placement of the products of the brands on the market.

As part of its role the company does billing for each sale of appliances. From the beginning of its billing activities until the court date considered for the analysis period of the last 3 years, in which the amount of receivables has been increasing rapidly.

This project is in response to the need to create a process for granting credit and so efficiently retrieve the items that customers owe corresponding time, same as not receiving proper treatment can reach unmanageable levels.

To which collect information about the treatment of portfolio turnover, fund appropriations J & M and financial statements of the business, to thereby produce graphs and statistical tables of comparison that allow information about the ability to pay of the customers and recoverability.

These elements are feasible strategies raised when granting loans and thus make a brief analysis of the impact they cause on the clients.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito diseñar un manual de políticas y procedimientos crediticios, con la finalidad de normar y estandarizar los procesos del crédito y cobranza de una manera detallada, sistemática y secuencial.

Este manual será de gran beneficio para la microempresa porque permite encaminar hacia el desarrollo y mejor desempeño en las actividades cotidianas del comercial, ya que éste instrumento administrativo, al ser implementado mejorará los procesos de crédito así como la gestión de cobro. Su aplicación aportará a la reducción de los índices de morosidad obteniendo mayor liquidez y rentabilidad.

La investigación contiene cinco capítulos, donde se encuentra enmarcada toda la información necesaria para su desarrollo.

El capítulo I: Describe el problema, la determinación del tema, los objetivos, la delimitación y su justificación de la investigación.

El capítulo II: Contiene el marco teórico donde se trata lo relativo al crédito, así como la reseña histórica, las bases teóricas y legales que apoyan a la investigación.

El capítulo III: Se expone la metodología empleada en la realización del presente trabajo, se determinó mediante la fórmula, el tamaño de la muestra el número de entrevistas y encuestas necesarias para realizar la investigación, como el respectivo tratamiento estadístico de la información adquirida.

El capítulo IV: Muestra la información recabada por cuestionarios y que está contenida en cuadros y gráficos que presentan la frecuencia y el porcentaje de las respuestas, que permitieron verificar las variables de la investigación con el análisis y representación de los datos.

El capítulo V: Propone el diseño de un manual de políticas y procedimientos crediticios e instructivo de incentivos, para la microempresa Créditos "J&M" de la ciudad de Milagro.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

La microempresa **Créditos J&M** es una compañía comercializadora de electrodomésticos, motos y artículos de primera necesidad para el hogar, su actividad principal es la colocación al por menor de los productos de las marcas reconocidas en el mercado, la cual durante los últimos años ha venido presentando inconvenientes ya que los créditos otorgados a los clientes no se llevan mediante un correcto proceso de selección.

La falta de un eficiente proceso de aprobación y análisis de riesgo del crédito, ha ocasionado problemas en la recuperación de la cartera, teniendo como consecuencia un retraso en la respuesta de aprobación del crédito e incremento de morosidad, generando de esta manera pérdidas económicas hacia la empresa.

Debido a que no existen procesos crediticios establecidos, ha originado una falta de compromiso por parte de los clientes al momento de realizar sus pagos, siendo estos impuntuales desde el inicio de la venta, lo cual desemboca en un mayor número de deudores retrasados.

También puede evidenciarse una problemática ya que no se han establecido metas e incentivos por resultados, creando así una mala cultura de trabajo por parte de los empleados.

Con el fin de dar solución a estos inconvenientes es necesario realizar un estudio de la situación actual de la microempresa, para constatar el índice de morosidad actual y con ello establecer un manual de procesos crediticios que ayuden a mejorar la calidad de cartera.

### **1.1.2 Delimitación del problema:**

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Ciudad: Milagro

Sector: Urbano

Área: Comercio

Universo: Clientes o Consumidores

Tiempo: 3 años

### **1.1.3 Formulación del problema:**

¿De qué manera incide la falta de análisis en el proceso de crédito en la microempresa **Créditos J&M** de la ciudad de Milagro?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿De qué manera incide la carencia de procedimientos, de concesión de créditos en la economía de la microempresa?

¿De qué modo influye el proceso de crediticio en el compromiso de pago del cliente?

¿Cómo incurre no establecer metas e incentivos en la cultura de trabajo de los empleados?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Análisis del proceso de crédito en la microempresa Créditos J&M de la ciudad de Milagro.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Distinguir la metodología de análisis crediticio que permitan mejorar las cobranzas en la microempresa Créditos J&M de la ciudad de Milagro.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Identificar cómo se establecen las políticas y procesos para el otorgamiento del crédito y su incidencia en la economía de la empresa.
- ✓ Identificar los factores que provocan que no exista compromiso de pago por parte de los clientes.
- ✓ Conocer de qué manera afecta a la microempresa el no establecer metas e incentivos a los empleados.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1. Justificación de la investigación**

Debido a la observación de los inconvenientes que tiene la empresa en el proceso del crédito y la recuperación de la cartera, debemos destacar que el crédito es una herramienta que ayuda a los consumidores a obtener los productos y a mejorar su estilo de vida, ya que estos facilitan las labores diarias bien sea de su hogar o actividad económica.

Con estos elementos podemos considerar que la comercialización de estos productos bajo el esquema de crédito directo ha permitido que personas de todo nivel socio-económico formen parte de la cartera de clientes y al mismo tiempo de ella ha provocado un incremento en el índice de morosidad.

El estudio que se está realizando tiene como finalidad minimizar el riesgo de crédito, creando procesos de crédito en el cual se optimicen recursos, de tal forma que su accionar llegue a ser eficiente, se obtenga una cartera más sana y una mayor liquidez.

Para llevar a cabo este proyecto realizaremos encuestas a los consumidores de la microempresa **Créditos J&M**, para dar una mayor orientación de financiación, ya que los clientes no se pueden dar el lujo de despilfarrar recursos sin antes hacer un balance de sus ingresos y egresos, pues todas estas acciones traerían inconvenientes para la organización al momento de hacer las cobranzas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

###### **Orígenes**

Hay diferentes interpretaciones sobre el comienzo de las operaciones crediticias, pero de una forma extensa podemos certificar, sin temor a equivocarnos, que el crédito es tan antiguo como la civilización, puesto que ya existía hace muchos siglos. Las actividades comerciales a crédito ya surgieron en los inicios de historia de la humanidad con los primeros intercambios comerciales basados en el trueque.

El concepto de crédito comercial nació en la edad media como una necesidad para que los primeros mercaderes pudieran comercializar sus productos. Consecuentemente el aplazamiento de pago en el comercio es una práctica muy antigua, seguramente tan vieja como el propio comercio.

###### **Antecedentes del crédito**

Los negocios que se realizan en el mundo de hoy rara vez tienen la forma de trueque, salvo en comunidades campesinas y otras similares. Es más frecuente que intervenga el dinero como instrumento que facilita las operaciones a crédito, postergando los plazos según la conveniencia de cada caso.

En estos términos, se ha concertado un negocio a crédito. Es la característica del mundo moderno, cuya magnitud no habría sido alcanzada si el elemento de la

confianza en las transacciones comerciales no se hubiera difundido con tanta fuerza.

<sup>1</sup>Hace algunos años, el mercado del origen del crédito en el Ecuador mostraba un contexto totalmente distinto a lo que se maneja en la actualidad. La guía y la postura que asumían las sociedades frente a todo lo concerniente con los financiamientos se definía por una posición apartada y de poca apertura, en la que por ejemplo, para certificar un crédito pedían una gran cuantía de trámites y salvedades que cada vez eran más precisos y complejos.

Sin embargo, con las dificultosas situaciones económicas que se desplegaron en el país, y sobre todo con la venida de la dolarización en la Presidencia de Jamil Mahuad, el mercado del crédito soportó un cambio contundente e interesante, en el cual la representación de la “demanda” quedó atrás, y con ella la condición y postura de monopolio que mostraban las empresas frente al crédito, dando paso a un nuevo escenario en el que predomina la “oferta”.

Y es que el restringido poder adquisitivo existente en nuestro país para las adquisiciones de contado, así como la poca cabida de ahorro con la que cuenta el comprador, nos ubica en este momento ante un proveedor en el que el crédito constituye un instrumento estratégica que permite suscribir a los bienes y servicios, convirtiéndose a su vez, en una medida casi obligatoria para que las empresas puedan competir y sobrevivir en un mercado limitado en su capacidad de compra, por lo que actualmente es común ver cómo se promueven cada vez en forma más provocadora un sinnúmero de opciones y figuras que pretenden captar al cliente a través de las facilidades de pago.

En estos tiempos ya no hay gestiones ni papeleos, no hace falta tener patrimonios ni ingresos altos, ni siquiera es obligatorio tener fiador; basta en muchos casos absolutamente con presentar la cédula de identidad para acceder al crédito, en la actualidad, quien decide es el usuario.

Con este breve preámbulo se examinará la disposición en el uso y comportamiento de los distintos niveles socio económico frente al crédito, principiando con el nivel medio bajo. Se trata de un nivel donde la inexperiencia existente por parte de los administradores con relación a su acceso al crédito, así como su proceder frente a éste y las particularidades de su uso expanden a ser extendidos. Nos encontramos todavía en una etapa en la que varios apoderados se sorprenden al enterarse de que este fragmento tiene tarjetas de crédito.

Pues bien, para emprender se trata de un segmento que accede simultáneamente tanto a las tarjetas de crédito como tales, así como a las

---

<sup>1</sup> MERCAPER: *Investigación de mercados S.A.*, [http://www.mercaper.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=33&Itemid=2020](http://www.mercaper.com/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=2020), extraído el 25 de julio de 2013

postales de compañías comerciales y a los créditos directos (dentro de lo que podríamos mencionar como el mercado crediticio “formal”).

Ahora bien, reflexionando que en la actualidad el conseguir ciertas tarjetas de crédito es muy sencillo, este nivel ha seleccionado por requerir, sin embargo, éstas instituyen para ellos fundamentalmente una alternativa enfocada a conservar y generar referencias comerciales, siendo también una opción para usar en acontecimientos y/ o eventualmente para ejecutar algún anticipo en efectivo.

<sup>2</sup>Por lo que el uso del crédito en este segmento se maneja principalmente a través de las tarjetas de sociedades comerciales y de créditos directos, pues para ellos todo aquello que tiene que ver con instituciones financieras, les forma mayor temor en su uso; tanto por el miedo a los aspectos legales, como por divisar intereses altos y el cobro de otros conceptos tipo aumentos por servicios, emisión, etc.

Un aspecto seductor respecto a este nivel y el uso del crédito, es que su acceso a éste los hace sentir más “significativos”, por lo que encarecen detalles que en otros niveles extienden a pasar inadvertidos. Por otro lado, la entidad del que poseen una tarjeta tiene muchas contingencias de ampliar una correlación afectiva y de pertenencia con este segmento debido a su perfil, a través de “filiaciones” que los hagan sentir “miembros”, como darles algún tipo de beneficio por tener la tarjeta, aumentarles el cupo por poco que sea, etc.

Contrario a lo que muchos presumirían, el manejo que este grupo muestra en cuanto al acatamiento de sus obligaciones de pago frente a las opciones de crédito tiende a ser bastante bueno, pues además de existir temor a posibles acciones legales e intereses altos por mora, son individuos que pretenden cuidar su record y sus referencias a través del cumplimiento y pago puntual.

Sobre este aspecto es significativo remontarnos al pasado, donde para ellos era muy dificultoso acceder al crédito, por lo que una vez que lograban conseguir un financiamiento directo en un almacén de electrodomésticos hacían todo lo posible por cumplir exactamente con sus pagos, para de esta manera “tener la puerta abierta” y poder suscribir a otros créditos en el futuro. Este proceder constituye un antecedente importante en la forma en que estas personas se comportan actualmente en el pago de sus compromisos comerciales.

Por lo que podríamos programar que aun cuando el mercado va transformado con la masificación del crédito el prodigio del fío en las tiendas de barrio y por ende la compra en éstas se va a conservar por mucho tiempo, a divergencia de lo que ocurre en otros casos.

---

<sup>2</sup> MERCAPER: *Investigación de mercados S.A.*, [http://www.mercaper.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=33&Itemid=2020](http://www.mercaper.com/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=2020), extraído el 25 de julio de 2013

Considero al nivel medio, como el fragmento más importante e interesante para el análisis de lo que ha sido el progreso del crédito en nuestro país. Y es que si miramos hacia atrás, descubriremos que este grupo exhibió siempre un uso muy básico y puntual del crédito; en el cual, su acceso era más bien ocasional y se daba principalmente a través de dos disyuntivas: Los financiamientos directos o por medio de créditos en establecimientos financieros. En los meses finales del sucre (cuando la cotización del dólar se disparaba una y otra vez sin control), las personas de este nivel se vieron muy afectadas en los créditos que tenían sus deudas en dólares se iban tornando cada vez más difíciles de pagar (ganando en sucres). Muchos de ellos perdieron carros o casas que aún no terminaban de cancelar, otros prefirieron por venderlos a precios bajos, negociando con los compradores para que éstos extiendan pagando las letras que aún faltaban.

<sup>3</sup>Así, tenemos que se trata de un fragmento que se vio muy perjudicado en los pocos créditos que manejaban, por lo que en ese entonces comentaban que no querían saber nada de volver a acceder a ningún tipo de financiamiento.

Sin embargo, pocos años después, y contra todo pronóstico; el crédito en este nivel tuvo un desarrollo importantísimo, en el que se destaca como el aspecto más relevante, el uso de las tarjetas, que franquearon de ser una alternativa lejana y poco conocida (que antes asociaban a niveles altos), a masificarse presurosamente; convirtiéndose en una herramienta clave para este segmento, no sólo en adquisiciones específicas, sino que su uso trascendió a tal punto, que actualmente se encuentran presentes en sus compras regulares (comida para el hogar, medicinas, gasolina, etc.).

Pero ¿cómo es el comportamiento de este nivel frente al uso del crédito?, ¿cuál es el enfoque que le dan a esta alternativa? Pues se trata de un comportamiento que se proyecta como muy racional, siendo un segmento con tendencia a no utilizar las tarjetas de manera impulsiva, sino que todos sus consumos son planificados, por lo que se encuentran dentro de sus posibilidades y bajo un parámetro preestablecido, contando en algunos casos inclusive con un “presupuesto mensual para el crédito”, que es respetado en forma muy estricta.

En cuanto a la orientación con el que utilizan el crédito, tenemos que éste, es el aspecto más importante en este nivel, siendo la tendencia hacia ubicar a las tarjetas principalmente como una “herramienta de pago”, resaltándose que su manejo en forma planificada les genera nuevas opciones y facilidades que antes no tenían (ni conocían); como por ejemplo, la posibilidad de “jugar” con las ventajas del crédito a su favor, por lo que ahora utilizan los rotativos, o

---

<sup>3</sup> MERCAPER: *Investigación de mercados S.A.*, [http://www.mercaper.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=33&Itemid=2020](http://www.mercaper.com/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=2020), extraído el 25 de julio de 2013

sacan provecho de las fechas de corte entre las tarjetas que tienen valoran y acceden a alternativas como el planificar la compra para el día siguiente del corte (de una o varias de sus tarjetas), con la finalidad de que el consumo pase dentro del siguiente mes, lo que les permite comprar en el momento y contar con algunos días para cancelar (y sin intereses al pagar puntualmente en esta figura).

Otra característica importante de este grupo frente al uso del crédito, es que por su perfil, son personas a quienes cada día les impactan menos aquellas estrategias con enfoques impulsivos (tipo letras bajas), siendo la tendencia a que su acceso al crédito, pase previamente por un análisis cada vez más racional, con el cual intentan identificar si éste es o no conveniente; y es que en general se trata de un segmento habituado a analizar los por menores en su vida cotidiana, siendo éste, un comportamiento casi mecánico y característico de un nivel que recorre, cotiza, compara, etc., así al analizar un crédito, consideran otros aspectos como cuánto les va a costar en total, qué tipos de sobrepagos les están haciendo, qué interés les están aplicando, etc. La tendencia es a preferir deudas a mediano y corto plazo y los financiamientos largos.

<sup>4</sup>Lo expuesto relacionado al uso y comportamiento del nivel medio frente al crédito, aplica exclusivamente a este segmento de la ciudad de Guayaquil, mientras que el mismo nivel en Quito, notifica con un uso más bien limitado, básico y específico (su comportamiento es muy similar al del nivel medio bajo de Guayaquil), sin que para ellos el crédito constituya aún una alternativa para adquisiciones regulares, ni forme parte de sus hábitos de compra. Esta situación es producto de la forma planificada con la que se manejan y que incluye una mejor colocación del prepuesto (efectivo).

Sin embargo, se proyecta a mediano plazo el progreso paulatino del crédito con un enfoque racional, similar al que se da en la actualidad en el mismo nivel en Guayaquil, basado esencialmente en considerar a éste como herramienta de pago con ventajas a sacar provecho en forma planificada.

A partir de la grave crisis económica de los años 1998 y 1999; se marca un “antes” y un “después” en el mercado ecuatoriano. “Después” que se inicia con cambios eminentes como la dolarización que se implementó de la noche a la mañana en medio de la fluctuación que incluía además situaciones como la quiebra masiva de instituciones financieras, caída del gobierno, desorden y recesión. El inicio de esta

---

<sup>4</sup> MERCAPER: *Investigación de mercados S.A.*, [http://www.mercaper.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=33&Itemid=2020](http://www.mercaper.com/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=2020), extraído el 25 de julio de 2013

nueva realidad se caracterizó por un proceso instintivo en el que se debía improvisar sobre la marcha.

Concluyentemente ante circunstancias adversas, las personas se vuelven más creativas, y esto fue precisamente lo que ocurrió en el país durante aquella etapa, pues por un lado (en el caso del consumidor), este se las ingeniaba para efectuar medidas concretas a nivel personal con el fin de controlar gastos, ahorrar en servicios básicos, generar otras fuentes de ingresos, intentar que su dinero rinda más, etc. De aquí surgieron varias ideas y alternativas como la opción de negocio para los desempleados de comprar una cola familiar y venderla por vasos, o el llenar el tanque de gasolina mezclando Súper con Extra. Por ahí también a alguien se le ocurrió aprovechar el inicio de la dolarización para vender cartillas que explicaban el valor de las nuevas monedas y demás aspectos relacionados con el dólar. Mientras esto ocurría con el consumidor, simultáneamente las empresas buscaban la manera de satisfacer o sacar provecho de las nuevas necesidades que se presentaban en medio de la crisis; así por ejemplo, mientras el consumidor veía la forma de ahorrar energía eléctrica, las empresas aprovechaban la oportunidad para presentarle alternativas como las cocinas a gas (las cuales tuvieron excelente acogida en quienes las tenían eléctricas); o si los usuarios demandaban opciones económicas de envases, las empresas por su lado innovaban ofreciendo diversas opciones (tamaños pequeños, fundas, etc.).

Conforme los años pasaron, la crisis económica se fue superando y con esto, el “después” quedó establecido pero en forma de un nuevo mercado literalmente, así como también de un consumidor muy distinto tanto en su realidad como en su comportamiento.

A partir de este instante surge una segunda etapa en la que las empresas dejaron de centrar sus estrategias e innovaciones para economías afectadas y se concentraron principalmente en satisfacer lo que hoy constituye la nueva tendencia del mercado y del consumidor directriz que se relaciona con un estilo de vida bastante agitado en el que la sociedad se encuentra inmersa, y que se caracteriza

por aspectos como que cada vez se cuenta con menos tiempo para la familia, los intereses personales, la lectura, el descanso o para simplemente sentarse a comer con tranquilidad.

En esta nueva realidad del mercado podemos ver que, actualmente las invenciones en su gran mayoría se enfocan a satisfacer demandas y exigencias de un consumidor más práctico que está dispuesto incluso a pagar un poco más por beneficios que impliquen ahorro de tiempo y que le reduzcan su vida; siendo un consumidor predispuesto al cambio; situación que no se remite sólo a los jóvenes, sino que incluye también a los mayores; siendo común por ejemplo observar que empresarios de la tercera edad se manejan con agendas electrónicas, laptops, Internet, etc.

Esta nueva tendencia aplica a todo aquello que de alguna manera se relacione con el concepto de practicidad. Hoy no sólo se aceptan, sino que se buscan y valorizan alternativas como los alimentos enlatados, los precocidos, los congelados, los jugos en polvo, y demás opciones prácticas que crecieron mucho en los últimos tiempos.

Tendencia que se evidencia en el importante crecimiento de la educación a distancia, la aceptación de conceptos de almacenes o comercios donde se encuentra todo unificado “bajo un mismo techo”, el incremento del servicio a domicilio, el Internet como alternativa local -no necesariamente para comprar (aún)- para cotizar facilitando el no tener que recorrer ni movilizarse, los servicios profesionales externos que proyectan cada vez más demanda y aceptación, el hecho de que la composición de la basura en los hogares haya variado existiendo ahora más materia inorgánica vs años anteriores, lo que comprueba la tendencia a una alimentación con alternativas más prácticas, el aumento del acceso a servicios bancarios en línea.

Es importante mencionar que en nuestro país se tiende a innovar en base a los acontecimientos o tendencias; (otra opción frecuente es adoptar ideas de otros países); sin que exista una verdadera cultura de innovación.

Las alternativas para innovar son múltiples y no implican necesariamente una fuerte inversión económica, pudiendo cifrarse simplemente en “detalles” como el caso de una aerolínea pequeña y nueva que viaja a España y descubrió que los ecuatorianos que frecuentan esta ruta tenían la costumbre de llevarse las mantas escondidas; por lo que decidieron “regalarlas”, idea sencilla que generó importantes resultados.

En los últimos años las empresas en nuestro país han presentado en su gran mayoría una importante tendencia hacia enfoques con características de corto plazo, en los que tanto las promociones como las estrategias relacionadas con facilidades de pagos o el ofrecer beneficios adicionales, han tenido un rol protagónico, proyectándose en muchos casos, como los argumentos principales a través de los cuales se intenta captar al consumidor. Pero, ¿cuáles han sido las consecuencias de esta tendencia inmediatista que predomina en nuestro mercado?

En el caso del consumidor, las consecuencias directas se ven reflejadas en una progresiva pérdida de credibilidad hacia las marcas, empresas e instituciones (en lo que respecta a los beneficios que estas les ofrecen); racionalizándose que “las empresas nunca pierden”, y que de alguna manera tiene que haber “algo” detrás de las múltiples ventajas que continuamente les presentan.

Ante esta situación de desconfianza, se evidencia una marcada tendencia hacia no motivarse frente a las alternativas que impliquen procesos (tipo sorteos, llenar cupones, etc.), prefiriéndose en forma generalizada los beneficios directos, tangibles e inmediatos.

Sin embargo, es importante analizar que el exceso de ventajas que se ofrecen actualmente, hace que la actitud con que se participa incluso frente a éstas tiendan a ser racional; proyectándose posturas cada vez más escépticas en las que se asume, por ejemplo, que la estrategia de las empresas es subir primero los precios para posteriormente promocionar un descuento.

Mientras esto ocurre con la percepción del consumidor; los empresarios continúan en una permanente búsqueda de nuevos beneficios para ofrecer. Al no encontrar fácilmente algo distinto, la alternativa ha sido insistir en lo que todos ofrece pero tratando de mejorarlo a través de enfoques que se centran en sobresalir ofreciendo “más”; esto es: “mayores” descuentos o “más” beneficios en las promociones.

Pero debemos considerar que actualmente dada la tendencia escéptica del consumidor, el intentar atraer y motivarlo brindándole “más” así porque sí, constituye un camino que no transmite confianza ni credibilidad. Por ejemplo, si analizamos casos como el señalado previamente acerca de los descuentos, encontraremos que en estos momentos mientras mayores son los beneficios que se ofrecen (tipo el 50%), se proyecta menos credibilidad; tendiéndose a creer más en los descuentos menores (tipo el 5% o el 10%).

Por otro lado, se evidencia que existe menos desconfianza hacia aquellos beneficios que sugieren estar sustentados o justificados, sin embargo esta sustentación no se remite simplemente al hecho de comunicar cualquier excusa para ofrecer ventajas tipo “por aniversario”, pues esto por sí solo no implica ventajas para los consumidores, quienes en estos momentos se igualan con argumentos como el recibir un segundo producto a mitad de precio, en donde el beneficio se percibe fundamentado por la compra del primer artículo.

Considerando este principio, resulta muy interesante analizar que la alternativa “más” genera credibilidad básicamente cuando se trata de “más tiempo de garantía” Sin embargo, si nuestro empeño es enfocarnos en ventajas, debo señalar que sí es posible encontrar alternativas diferentes con las que se identifique el consumidor, siendo muy importante en este caso, considerar el hecho de generar credibilidad como un punto de partida básico, aspecto que se consigue con enfoques hacia ciertos detalles estratégicos.

En las circunstancias actuales del mercado, lo ideal es buscar el fortalecimiento de la marca, pudiendo citar casos como el de una empresa muy reconocida que se ha concentrado en internalizar el concepto de “Alimentos Funcionales”, con lo cual ha logrado proyectarse en el tiempo a través de esta estrategia de largo plazo que beneficia la imagen de la marca y su posicionamiento, logrando que la elección del consumidor se base en aspectos de fondo que contemplan tanto el hoy como el mañana, sin que el argumento para su preferencia se resuma simplemente en un beneficio.

Hoy en día el mercado presenta en varias condiciones, un escenario muy competidor en el que existe un sinfín de marcas más similares entre sí (en cuanto a precios, calidad, características, etc.) al punto, que las sociedades han debido buscar y basar sus ventajas competitivas hacia orientaciones relacionados por ejemplo con la garantía, el servicio competente, promociones, etc. y no tanto en el producto en sí.

Esta situación ha inducido una constante investigación de innovaciones como estrategia para diferenciarse, entre las que despuntan varios casos como el de una marca de electrodomésticos cuyo elemento diferenciador consistió en presentar los artefactos de color plateado, uno de los aspectos más importantes e interesantes de estos movimientos tácticos, es que pueden ser manejados por cualquier marca resaltando por ejemplo el éxito que consiguió hace poco tiempo una bebida gaseosa de procedencia peruana que ingresó al mercado nacional con una estrategia de recipientes grandes (tamaño “fiesta”) brindando buen sabor y rendimiento a bajo precio, lo que tuvo una atractiva acogida en el consumidor, obligando a marcas líderes con muchos años en el mercado, a reanimarse para intentar recuperar las ventas que la marca disyuntiva les había quitado pero este caso va más allá, pues al trabajar con compradores empleando una prueba ciega de producto, las personas no logran reconocer cuál marca es cuál, lo que nos lleva a constatar una vez más que, al instante, el producto como tal ya de por sí cumple, por lo que hasta cierto punto queda postergado a un segundo plano y otros aspectos relacionados más con la “forma” y la percepción.

Con este prólogo empezamos el análisis de las marcas alternativas (marcas menos conocidas, más económicas, de orígenes distintas a las tradicionales o reconocidas) las cuales muestran dos contextos muy distintos en cuanto a la forma de haber sido distinguidas por el consumidor en analogía al pasado y al presente, observándose que anteriormente, la tendencia de los ecuatorianos al momento de efectuar compras “grandes” (tipo electrodomésticos, televisores o automóviles) se concentraba en buscar y escoger marcas reconocidas; preferencia que tendía a evidenciarse con la frase “lo económico sale caro”, la cual de alguna manera enclaustraba y resumía una evidente conocimiento de mejor calidad en las marcas cotidianas y conocidas.

Sin embargo, es importante diversificar que esta percepción se daba fundamentalmente en lo que concierne a compras “grandes”, mientras que en compras “pequeñas”, las marcas alternativas constituían una trascendente opción fundamentalmente para los niveles medios y bajos. En otras palabras, si bien existía la vocación en las clases populares por buscar marcas alternativas en compras habituales y de poco valor; estas semejantes clases preferían en las compras más “grandes” atestiguar o cuidar el gasto que iban a realizar prefiriendo por adquirir primordialmente marcas costosas y reconocidas que les traspasaban confianza y seguridad.

No obstante, con el paso del tiempo, este escenario cambió y las marcas alternativas fueron conquistando mercado, pero ¿cómo y por qué sucedió esto? Un aspecto primordial para que se haya dado este canje, tiene que ver con el perfeccionamiento y aplicación de métodos similar, igual o incluso excelente por parte de las marcas alternativas y las tradicionales; con lo cual en lo que a productos se refiere principiaron a competir de “igual a igual” inclusive hasta en peculiaridades complejas y adulteradas (tipo pantallas planas o nuevos modelos de automóviles), mejoras tecnológicas que eran cada vez más evidentes y que empezaron a generar un cambio importante en la perspicacia del consumidor respecto a la calidad de las

marcas alternativas aspecto que añadido a las difíciles situaciones económicas que afectaban al país, crearon un escenario propicio para su desarrollo.

Otro aspecto muy significativo en su crecimiento ha sido el hecho de que varias de estas estampillas lograron igualar correctamente las necesidades de los consumidores para descubrir oportunidades en las cuales invertir y desarrollar productos. Resulta muy atrayente analizar el comportamiento con que participan los segmentos populares de nuestra ciudad, frente a la compra en tiendas de barrio. Comportamiento en el que la “frecuencia alta” con que acuden a éstas (a diario) constituye un aspecto relevante en la forma de vida de estos grupos sociales.

Para poder comprender y analizar mejor a este grupo, es necesario remontarnos a sus inicios (entre los años 1998 y 1999), en los que se presentó en el país, una de las más fuertes crisis económicas de su historia, la misma que (de una u otra manera) afectó a la mayoría de ecuatorianos de los distintos segmentos de la población. Sin embargo, es importante señalar que esta clasificación no incluye a todos los niveles, sino que concentra exclusivamente al medio típico y al medio alto. ¿Por qué? “Los Recuperados”, fueron inicialmente parte de un grupo que por esos años de crisis denominé como “Los Nuevos Pobres”, clasificación que se basaba en el análisis de una movilidad descendente; por lo que en ésta, no incluí ni al nivel alto ni a los niveles bajos de la población, y es que quienes más tenían, al igual que quienes menos tenían; aun cuando también experimentaron problemas económicos, se vieron en general, muy poco afectados en el nivel de vida al que estaban acostumbrados; a diferencia de lo que ocurrió con las personas de nivel medio típico y medio alto, en quienes por el contrario, sí se presentaron cambios importantes en este sentido durante ese período.

Cambios, que sin embargo, asumieron como circunstanciales y temporales; existiendo por ese entonces una actitud realista pero a la vez optimista, la misma que se evidenciaba a través de frases como “yo ahorita tengo que comprar llantas para el carro, pero voy a buscar unas sencillas el próximo año cuando ya esté bien me compraré las que de verdad quiero”.

Fue precisamente con esta actitud, con la que se enfocaban y justificaban los cambios que se materializaban a través de medidas concretas, las cuales en algunos casos podían ser pequeñas y sin mayor trascendencia (como el suspender el servicio de televisión por cable o cambiarse a un plan más económico, reducir el número de salidas relacionadas con la diversión, establecer mayor control y ahorro en el consumo eléctrico, etc.), así como también, existieron muchos casos en que se debieron adoptar medidas más drásticas y radicales tales como: cambiar a los hijos a un colegio más económico, o incluso tomar la decisión de que aquellos hijos que se encontraban en edad universitaria abandonaran sus estudios y empezaran a trabajar para aportar así a los ingresos familiares. Otros, por su parte, tuvieron que devolver vehículos o casas que no podían terminar de cancelar.

Aquí, es importante señalar que para estas personas tanto el ahorro, así como el patrimonio en quienes tuvieron la suerte de contar con cualquiera de éstos, jugaron un papel muy importante, pues este respaldo determinó el grado de las medidas que debieron adoptar; por ejemplo, familias que contaban con dos o tres vehículos pudieron optar por vender uno para ayudarse con ese dinero; algunos en cambio negociaron (en forma poco conveniente) los famosos certificados de depósitos, otros decidieron vender su casa y cambiarse a una más pequeña y económica, lo que además de representarles menos gasto de mantenimiento, les permitió utilizar la diferencia para realizar ciertos pagos mientras que quienes no contaban con estos respaldos, enfrentaron un escenario más complicado y de mayor sacrificio. Pasó el tiempo y en el país se implementó la dolarización; y con ésta, las condiciones económicas mejoraron sustancialmente “Los Nuevos Pobres” entonces, comenzaron a remontar su difícil situación y a recobrar paulatinamente su estilo de vida anterior surgen así “Los Recuperados”.

Entre los aspectos más importantes de esta nueva clasificación, se encuentra el hecho de que en estas personas “quedó el aprendizaje” de lo vivido durante las circunstancias adversas, por lo que actualmente presentan ciertos comportamientos con tendencia racional como por ejemplo: mayor predisposición tanto para ahorrar,

así como para prevenir (asegurar sus bienes, acceder a planes de salud, analizar la garantía o el mantenimiento en determinadas compras, etc.); considerando también como una opción importante, la posibilidad de tener un negocio propio que complemente sus ganancias y que constituya a la vez otra fuente de ingresos ante cualquier eventualidad.

En sí, “Los Recuperados”; se perfilan como personas caracterizadas por cierta tendencia conservadora, observándose por ejemplo, que aunque no evitan totalmente las deudas, sí analizan en el crédito los intereses que deberán cancelar; presentando a su vez comportamientos como el intentar pagar el mayor porcentaje de entrada para de esta manera diferir el saldo de ser posible a corto o sino a mediano plazo; por otra parte, tienden a respetar -más que en el pasado- su presupuesto y así podría citar varios aspectos más que hablan de un cambio de mentalidad -que aún se mantiene- y que, como tal, evidencia una actitud más realista y coherente con sus verdaderas posibilidades económicas.

Adicionalmente; a consecuencia del proceso de “Nuevo Pobre” a “Recuperado”; surge un aspecto muy interesante de analizar: “Los Recuperados” se proyectan como personas optimistas frente al futuro, pues reconocen que su situación actual no ha sido producto del azar, sino de su lucha y esfuerzo ante la adversidad. Así, las vivencias de “Los Recuperados” incluyen empuje, sacrificio, constancia siendo importante señalar que esta actitud nació de una toma de conciencia en la que debieron hacer un alto, establecer prioridades, idear soluciones; incluso se tornaron más creativos (tanto para encontrar maneras de economizar, como para buscar alternativas que les generen más ingresos) pero lo que es más importante, aun cuando tuvieron que cambiar en muchos casos drásticamente su forma y estilo de vida; lo hicieron sin desmoronarse, y sin dejarse vencer por las circunstancias. Recuerdo que en medio de la crisis se mencionaban frases como: “la depresión es una enfermedad para los ricos, yo tengo que levantarme todos los días pase lo que pase y seguir luchando”.

Actualmente el Ecuador cuenta con este importante segmento de “Los Recuperados”, cuyas características y actitudes son muy favorables para el desarrollo del país; por lo que el desarrollar políticas orientadas a fortalecer a este grupo, constituye una inversión en un segmento que luego, será fuente de desarrollo y empleo para otros ecuatorianos.

### **Desarrollo del crédito**

El crédito cumple finalidades de gran provecho en las economías modernas, característica propia de los pueblos civilizados. El signo característico de nuestros días es el crecimiento de las formas de crédito y de los bancos. Después del trueque entre los campesinos, las ciudades empezaron a tener operaciones de crédito entre los burgueses. De lo local se pasó a lo zonal, y de a esto lo regional, lo provincial, lo nacional. En nuestros días el crédito es de dimensiones internacionales.

Los bancos tuvieron un crecimiento interrelacionado. De las casas bancarias se ha evolucionado siguiendo las necesidades mundiales, hasta llegar a los bancos internacionales. Este es el signo característico del mundo de nuestros días.

Se buscan los mercados comunes con negocios internacionales de crédito. Se organizan bancos e instituciones internacionales para la financiación entre los empresarios de diferentes partes del mundo, siendo la gran preocupación de los gobernantes, la distribución justa y equitativa del capital mediante operaciones crediticias de carácter productivo, para el desarrollo a largos plazos, a través de organismos especializados de crédito.

### **Historia de los bancos**

El origen de los bancos es casi tan antiguo como la aparición de las organizaciones humanas, ya que las personas siempre han necesitado de alguien que financie las ideas y proyectos que ellas tienen.

Se puede decir que los bancos nacieron con la necesidad de realizar simples operaciones de cambio y crédito a niveles propios, pero pronto se emprendieron a

desarrollar funciones más amplias, a abarcar más personas y pasaron a contar con organizaciones más complejas.

Así es como, a partir del siglo IV A.C. en varios ámbitos griegos se establecen bancos públicos, administrados por empleados fundamentalmente destinados a esta labor. Estas instituciones, además de su rol propiamente bancario, recaudaban impuestos y acuñaban moneda. Por su parte, en el mundo romano, en sus primeros tiempos de pueblo de agricultores, se recurre al "mutuum"; esto es, al crédito mutuo.

[http://www.mercaper.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=27&Itemid=20](http://www.mercaper.com/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=20).

Más tarde, adoptan el modelo griego de bancos privados y públicos. En la época de Justiniano, emperador de Bizancio, en el siglo VI, se normalizan con precisión los usos y costumbres del mundo romano en materia bancaria y se fija la tasa de interés en un 6% al año, con algunas excepciones, considerando el riesgo de las operaciones.

La sociedad europea de la edad media conoce recónditos cambios hacia el término del siglo XI, cuando por la conquista de Inglaterra por los normandos, se pone fin a las grandes invasiones y los cristianos terminan de imponer su presencia en el mediterráneo. Su beneficio por los descubrimientos y los cambios los lleva a redescubrir la banca, después que Carlomagno impidió a los laicos prestar cobrando un rendimiento. En estos momentos surge la lucha que daría la iglesia contra la usura.

Entre el siglo XII y XIV los bancos conocieron un renacimiento importante, ya que los hombres de negocios de Italia del norte desarrollaron notablemente las operaciones de cambio. No solamente fueron especialistas manipuladores de segmentos minerales, sino también, mediante una letra de cambio, podían garantizar a una persona, en una fecha determinada, en moneda nacional o extranjera, ante un terminante corresponsal. Así, muchos vendedores acudían a los bancos para tratar sus transacciones con terceros. Éstos, por una misión, se obligaban por ellos, con lo que eran negociantes y banqueros al mismo tiempo.

Más allá de los Alpes, los financieros italianos se colocaron en Cahors, en la época gran ciudad comercial de la Aquitania (que hoy corresponde a la zona central de Suiza). A partir de allí, se ampliaron hacia todas las grandes ciudades de Europa occidental, principalmente a Londres y París. Con este esparcimiento, además del financiamiento de negocios, estos capitalistas facilitaban a los particulares, creaban hipotecas con garantía prendaria y, en ocasiones, ofrecían a los poderes públicos.

En el siglo XIX, las financieras conocen una época de desarrollo y permanencia, marcada por el progreso de los institutos de emisión, la multiplicación de las casas de "alta banca", que actúan como consejeros, corredores o mandatarios en grandes procedimientos financieros; la creación de los grandiosos bancos comerciales, cuyo capital constaba altamente comercializado en el público, y el origen de las instituciones para-bancarias, consignadas a responder a las necesidades específicas de la clientela.

La guerra de 1914 empuja el avance de los bancos desde una época de reglas y normas, a una de métodos. Dialogamos ahora de los métodos bancarios, combinados por diferentes mecanismos, no ya sólo bancos del estado o privados, sino además de aquellos que pertenecen a sociedades locales o regionales, a sindicatos o cooperativas, bancos universales y especializados.

### **Definición de banco**

Es una sociedad dedicada normalmente a recibir del público, en forma de depósitos, fondos que maneja por cuenta propia o en operaciones de descuento, de crédito y financieras.

Esta definición pone énfasis en la correlación que tienen dos tipos de operaciones: la gestión de depósitos y la concesión de créditos, características de la actividad bancaria. Sin embargo, en el conjunto de las instituciones financieras denominadas "bancos", hay algunas que no se ajustan exactamente a la definición anterior: el Banco Central no admite en general, fondos del público.

## **Actividades de los bancos**

Incluyen la participación directa o de intermediario en todas las operaciones de carácter financiero, las cuales son numerosas y variadas, pero que se complementan unas a otras.

La gama de servicios ofrecidos a la clientela por los bancos, constituye en realidad uno de los atractivos sobre los cuales se apoya su campaña publicitaria. Los depósitos de fondos facilitan a los clientes sus operaciones de pago o liquidez y, por otra parte, constituyen el medio de otorgar créditos. Si la función de la banca es la de crear moneda, entonces la aceptación de los depósitos y la concesión de créditos constituyen dos partes de la misma actividad.

Las funciones principales de los bancos pueden resumirse de la siguiente manera:

- ✓ La concesión de créditos constituye su fuente esencial de beneficios y la única forma de riesgo de su explotación.
- ✓ Los servicios prestados a la clientela se refieren primeramente a las operaciones de liquidación o pago. Estas abarcan la gestión de las cuentas de depósito, la liquidación y pago de los cheques, la cobranza de actividades relacionadas con el comercio y las facturas, y las órdenes de transferencias de una cuenta a otra.

Vale recalcar que la generación de recursos productivos por los bancos está limitada por el monto de su capital pagado y reservas patrimoniales.

## **El crédito bancario**

En una forma general, puede entenderse que el crédito bancario cumple la función de intermediario entre la oferta y la demanda de recursos. Por una parte, los poseedores de recursos en dinero hacen crédito a los bancos, llevando sus fondos al depósito una retribución, que pueden ser las tasas de interés, la colocación de dinero dentro del máximo de seguridad a la espera de inversiones más productivas, la facultad de convertir al banquero en propio cajero por el uso de cheque, etc. Los depósitos constituyen las operaciones pasivas de la banca.

Los recursos obtenidos por ese medio deben ser colocados por la banca en las operaciones activas que reciben el nombre genérico de crédito bancario.

Esta función de intermediación es la actividad preponderante de la banca moderna, haciéndose posible el movimiento de una gran cantidad de negocios con un mínimo uso de moneda indirecta a través del crédito y se difunde el uso del cheque, tarjeta de crédito u otro instrumento de crédito que evita el movimiento directo de aquella.

La intervención de la banca en el comercio hace posible:

- ✓ Que los capitales de las clases pasivas, sean trabajados por las clases activas, sin que los prestatarios corran individualmente el riesgo de las operaciones, riesgo que queda a cargo de los banqueros.
- ✓ Que las operaciones comerciales tengan un volumen más amplio, que las empresas incrementen sus operaciones; y, que los negocios en general, se equilibren como resultado del sistema.
- ✓ Que el riesgo de las operaciones de crédito se reduzca por el fraccionamiento que hace la banca, distribuyendo los fondos recibidos de grandes depósitos, en muchos pequeños acuerdos: por el conocimiento de la clientela, que es sometida a severo análisis y a la actividad del crédito; y por el plazo corto que periódicamente permite estar en contacto con el cliente.
- ✓ Que con el oportuno movimiento de las tasas de descuento y del redescuento se maneje y dirija la actividad comercial en relación con la oferta de capitales, la marcha de los precios, las dificultades para operar; y
- ✓ Que se facilite el reajuste de los negocios y se reduzca el impacto de la crisis mediante la política general bancaria.

### **Posibilidades operativas del sistema crediticio**

En el mundo moderno se producen conexiones entre el ahorro y la inversión de la colectividad; las diferentes fases se vinculan entre sí por las operaciones bancarias y por las relaciones directas entre los interesados o entre éstos con la intervención de la banca.

El conjunto económico se reaviva mediante el sistema crediticio, pudiendo desarrollarse con más amplitud los negocios.

La sociedad moderna está endeudada recíprocamente. El crédito es el resultado de un conjunto de factores y de elementos relacionados en lo económico, lo financiero, lo jurídico, lo moral. Si se “consolidarán” los balances y las manifestaciones de bienes de los institutos creadores de crédito de las empresas, de las clases activas, resultaría una visible “compensación” entre créditos activos y pasivos.

Ciertas empresas hacen crédito con sus propios recursos. Pero en cambio, existen institutos especializados, los bancos, que en primero o en segundo grado, pueden crear crédito: la emisión de la banca central y la creación de dinero bancario por los bancos operativos. Estos componentes están en condiciones de expandirlo, estabilizarlo y contraerlo.

### **Institución financiera**

Son agentes cuya función principal consiste en efectuar operaciones financieras, en oposición a aquellos agentes cuya función principal es producir o consumir.

En una economía monetaria, la existencia de instituciones financieras se vincula al hecho de que cierto número de agentes tienen capacidad de financiación, es decir ahorro neto, mientras otros, por el contrario, tienen necesidad de financiación.

En un régimen capitalista, los ahorradores pueden encontrar solicitantes de capitales en los mercados sin intermediarios. Así ocurre, cuando una empresa en pos de aumentar su capital recurre a los ahorradores poseedores de dicho capital, en los medios y formas que ambas partes convengan.

### **Intermediación financiera**

Es el proceso mediante el cual las intermediarias financieras (bancos, instituciones financieras, cooperativas de crédito, mutualistas de ahorro y crédito, compañías de seguros, gobiernos) canalizan los fondos de ahorros de los hogares, gobiernos (prestamistas últimos) hacia las empresas, inversionistas (prestatarios últimos), deseosos de emprender en nuevas operaciones comerciales y productivas.

Los inversionistas obtienen ganancias porque pueden comenzar nuevas operaciones mercantiles o ampliar la existente. Si los acontecimientos se desarrollan según lo previsto, los inversionistas podrán pagar un interés a los ahorradores a partir de las ganancias que obtienen de sus inversiones.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

**1) Tema:** Evaluación de la capacidad de pago de créditos comerciales en base a la información presentada al Servicio de Rentas Internas.

**Autor:** José Augusto Crespo Moreano

**Resumen:** La concesión de préstamos comerciales está basada en un proceso de crédito cuyo factor principal es la determinación del perfil de riesgo de pago o situación financiera del solicitante.

Para realizar este análisis, las instituciones del sistema financiero basan sus pruebas en la documentación que presentan las personas naturales o jurídicas que necesitan el crédito, situación que ha llevado a determinar la posición financiera del solicitante de manera sesgada por causa de información poco confiable y como consecuencia se producen pérdidas que podrían haber sido evitadas.

**Año de publicación:** 2.010

**Universidad:** Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. PUCE- Quito

**Director de la Tesis:** Armando Lituma

**2) Tema:** La importancia del crédito para alcanzar un crecimiento económico sostenido en el Ecuador.

**Autor:** Iván Esteban Pereira Álvarez

**Resumen:** El crédito es una de las variables más importantes para que un país pueda crecer y, por ende, desarrollarse. Sin embargo, en países como el Ecuador, el mercado del crédito es pequeño y volátil, lo que acentúa las fallas que, de por sí,

existen en estos mercados. La existencia de estas fallas desemboca en un racionamiento de dicho recurso provocando, en el caso ecuatoriano, un racionamiento del crédito desproporcionado, lo que incrementa las brechas de inequidad, sobre todo en el sector empresarial. Este sector se lo considera como el principal afectado, ya que son las unidades empresariales las que requieren de créditos para poder crecer. Si a este nicho se le desagregara a un nivel más bajo, se podría determinar que las empresas pequeñas son las más afectadas por este racionamiento, debido a que las instituciones financieras preferirán entregar los recursos monetarios a aquellas empresas que posean un colateral lo suficientemente grande para garantizar el préstamo, aumentando así la desigualdad en su entrega, lo que priva al Ecuador de alcanzar tasas sostenibles de crecimiento y por tanto un desarrollo económico.

<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2077>.

Con este preámbulo, lo que pretende este documento es determinar qué actividades económicas se encuentran concentrando el crédito que se entrega en el Ecuador y, posteriormente, analizar cuál es el destino de esos recursos; es decir, en capital de trabajo, inversión en activos, entre otros.

Finalmente, este análisis permite establecer las acciones pertinentes que debería tomar el Gobierno Nacional para corregir estas fallas del mercado crediticio, reduciendo así la concentración del crédito y provocando los saltos necesarios en la malla productiva para que un país pueda crecer a un ritmo sostenido.

**Año de publicación:** 2.010

**Universidad:** FLACSO Sede Ecuador– Quito

**Director de la Tesis:** Hugo Jácome

**3) Tema:** Estimación de matrices de transición para la cartera comercial de las entidades financieras ecuatorianas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Autor:** Andrés Geovanny Villarreal Cadena.

**Resumen:** Esta tesis tiene la intención de elaborar una herramienta de fácil utilización, que calcule automáticamente matrices de transición para la cartera comercial de las entidades financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Esta herramienta reducirá de sobremanera tiempos y costos a las áreas de riesgo de las instituciones en cuestión. Además las probabilidades de transición obtenidas a partir de la herramienta en especial las probabilidades de incumplimiento, serán una contribución importante para mejorar el tratamiento analítico de la administración del riesgo de crédito de las entidades que conforman el sistema financiero ecuatoriano, así como también de aporte para el ente regulador y supervisor, ya que en nuestro país, la calidad y cantidad de información crediticia es escasa.

<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3004>.

Para la aplicación y validación de la herramienta se trabajará en la línea créditos de consumo, ya que este es el tipo de crédito que muestra los más altos índices de cartera vencida en el país, con datos reales de una de las entidades financieras más importantes obtenidos a través de la Central de riesgos con la debida autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

**Año de publicación:** 2.011

**Universidad:** Escuela Politécnica Nacional - Quito

**4) Tema:** Propuesta de mejoramiento para proceso de cobranza operativa que realiza recaudadora del Ecuador S.A

**Autor:** Josué Santiago Ushiña López

**Resumen:** El objetivo fue el desarrollo de la propuesta de mejoras, plasmada mediante la elaboración del Manual de procedimientos y de acciones concretas, para lograr la mejor y eficiente manera de recaudar dinero a través del proceso de Cobranza Operativa de Carteras Financieras que realiza la empresa Recaudadora del Ecuador S.A., basados en la gestión por procesos, manteniendo un lineamiento

claro con el objetivo de la empresa, que es, la estandarización de actividades del área operativa que aporten valor y la consecución de la Certificación de calidad cumpliendo los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. Mediante herramientas de calidad enfocadas en procesos se logró establecer la propuesta de mejoras para el proceso en general, determinando una cadena de subprocesos productivos que intervienen, mostrándolos con un orden lógico, teniendo como enfoque el cliente y permitiendo un control de los subprocesos. Como resultado se obtiene dentro de la propuesta de mejoras un mayor valor agregado de las actividades del personal involucrado, lo que genera una disminución de tiempo en subprocesos y una disminución del tiempo para la ejecución del proceso de cobranza operativa.

[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11258/1/37199\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11258/1/37199_1.pdf).

En conclusión, el Manual de procedimientos elaborado en el presente trabajo, es una herramienta que aporta en la obtención de un mayor desempeño del proceso, estableciendo que actividades hacer, los responsables de hacerlas, las normativas afines a las actividades que se deben cumplir, y el control de proceso mediante indicadores para mejorarlo.

**Año de publicación:** 2.006

**Universidad:** Escuela de Negocios - Instituto Profesional de Concepción – Chile

### **2.1.3 Fundamentación**

Crédito se deriva del latín *creditum*, es decir creer o confiar. Es la relación que se establece sobre las partes que contratan un cambio de prestaciones no contemporáneas.

El **crédito** es un movimiento financiero donde una persona física o jurídica (acreedor) presta una suma establecida de dinero o bien a otra persona física o jurídica (deudor), en la cual este último se obliga a cancelar la cantidad acordada en el plazo definido, según las condiciones establecidas más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera. Puede ser definido como "el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura".

En la vida económica y financiera se concibe por crédito, la seguridad que se tiene en la capacidad de cumplir, en la contingencia, voluntad y liquidez de un individuo, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.

<http://hdl.handle.net/10469/3286>.

Por lo que estos conceptos deben ser ajustados al contexto de la economía bancaria, dentro de ella el crédito tiene un significado más particular. Los bancos no venden en confianza algún bien para cobrar su valor en el plazo establecido, sino que realizan operaciones de crédito, recogiendo ahorro y acordando préstamos como intermediario entre las personas poseedoras de capitales improductivos o sin aplicación inmediata, y las clases activas que las requieren para desarrollar su producción. Dentro del ámbito de la economía bancaria, precisaremos más el concepto de crédito, como: “La facultad de disponer del ahorro ajeno por un cierto plazo, con la obligación de restituirlo”.

### **Ventajas del crédito**

- ✓ Pone a disposición de la colectividad una mayor cantidad de capitales, facilitando la mejor utilización de la riqueza.
- ✓ Procura la participación en la producción económica, de aquellos ahorristas que no quieren invertir directamente en sus capitales.
- ✓ Hace interesante el ahorro para quienes, no deseando o no sabiendo cómo hacer producir sus capitales, facilitan estos a las clases activas.
- ✓ Facilita los negocios eliminando la rigidez del uso de la moneda directa para pagos al contado.
- ✓ Vincula la marcha de la producción con la del consumo, facilitando los cambios y la financiación de procesos industriales, antes de que se presente la demanda de los compradores.

Los negocios de la economía de los tiempos actuales se desarrollan y desenvuelven sobre la base del crédito que hace fluir los capitales a las actividades más remunerativas, transfiriéndolas a las zonas donde son más necesarias. La especialización de las diversas actividades económicas, las

fábricas por un lado, el comercio mayorista por el otro, y los minoristas, finalmente, necesitan del recurso del crédito bancario para cada una de esas actividades, porque el proceso entre la compra de las materias primas, su fabricación y transformación, la venta al gran comercio distribuidor, lleva un gran tiempo de manufactura, transportes, transferencias y ventas, que solo puede afrontarse con el crédito sucesivo desde el industrial al distribuidor y de éste al minorista.

### **Funciones del crédito**

Dentro del sistema económico, el crédito cumple un rol de relevancia:

- ✓ Enriquece el proceso productivo en las etapas de elaboración y distribución, permitiendo a las empresas incrementar el volumen de sus operaciones
- ✓ Estimula el consumo, actuando sobre la demanda. De esta manera ayuda a sostener los niveles de producción.
- ✓ Permite que pequeños ahorristas participen del sistema económico obteniendo, una renta de sus fondos disponibles.
- ✓ Cumple una función social al ayudar a la obtención de elementos básicos (vivienda, alimentos, etc.) a vastos sectores de la población.
- ✓ Mediante el crédito puede llegarse a la ejecución de proyectos que necesitan un volumen de financiación imposible de reunir con el capital propio exclusivamente. Así pues, el crédito facilita la concentración de capitales para la ejecución de proyectos de gran envergadura.

### **El Proceso**

Es un agregado de acciones, que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. El proceso de crédito es la serie de pasos antes de otorgar un crédito, busca en toda y cada una de sus etapas medir el riesgo que implica una operación financiera e identificar posibles escenarios de no pago en el futuro.

Hablar de crédito es tener en cuenta en quien se va a confiar para prestar dinero o a quien se va a entregar algún producto, creyendo que el pago del crédito sea en el tiempo pactado por la empresa.

En métodos muy exactos existe riesgo en cualquier circunstancia en la que no se sabe con precisión lo que ocurrirá en el futuro.

El riesgo crediticio está vinculado a la incertidumbre sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación de estos en los términos definidos, tratando de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar.

El proceso de crédito inicia con la evaluación y análisis de la papelería que se le solicita al futuro cliente; con esta información se realiza una verificación de datos, para determinar si la información no es falsa. Se realiza un análisis de la situación financiera del cliente, basado en el flujo de caja.

En años anteriores a 1952, el análisis financiero se ejecutaba con base al balance y estado de resultados; sin embargo, con el tiempo se ha concluido que los que pagan los préstamos es la caja, por lo que no se le puede conceder un crédito a una empresa o persona que su flujo de caja es negativo.

Sin embargo por la cultura que actualmente se tiene en nuestro país, es muy difícil que una persona o empresa proporcione esta información, limitando de esta forma al analista de créditos de esta herramienta. Para corregir esta situación se acude a otras técnicas, como análisis escoring, visita al local del cliente, las referencias comerciales y los burós de créditos.

### **Elementos del crédito**

En la concesión de cualquier crédito existe la esperanza de cobro. Es condición inseparable de toda operación de crédito el elemento confianza por parte del acreedor con relación a la solvencia de su deudor, la capacidad de trabajo y la habilidad en su industria; y, sobre todo, a sus condiciones morales, buenas intenciones y deseo de exacto cumplimiento.

El pago futuro establece la condición del plazo para la, restitución, a no ser que se trate de una operación que pueda resolverse en cualquier momento y a voluntad del acreedor, tal como sucedería en un depósito bancario. La circunstancia de que toda operación de crédito se realiza intentando un beneficio, por el cambio de valor que se espera alcanzar del capital prestado, desde el momento de iniciación de la operación hasta la fecha del pago, incluye finalmente, el concepto de costo. Las operaciones comerciales de crédito son onerosas: en un negocio de compra - venta de mercaderías a plazos, el precio del crédito se incluye en la facturación, ya que en ese caso no se fija el precio de contado o no se acepta el descuento sino con relación al plazo estipulado; en un negocio de crédito bancario, el precio es el interés.

**Los elementos del proceso aplicados al crédito, la cartera y la cobranza son:**

- ✓ Actividades: las ejecutadas para investigar al solicitante, decidir, gestionar la cartera y recuperarla.
- ✓ Etapas: Indagación del solicitante, concesión del crédito, administración de la cartera y su recuperación (cobranza).
- ✓ Producto: Cartera sana.

**Primera Parte**

1. El proceso de estudio, concesión del crédito, de la administración y recuperación de la cartera.
2. Naturaleza, objetivos y clases de cobranza.
3. El correcto movimiento de la cartera, clave para la rentabilidad del crédito.
4. Componentes Internos y externos de los créditos pedagógicos en mora.
5. Compendios en los cuales debe asentar la cobranza.
6. Características del proceso de cobro.
7. Las políticas de cobranza y su relación con las de cobro.

**Proceso de la concesión de un crédito**

La Investigación del Solicitante

Consiste en comprobar los datos de la solicitud de crédito e investigar las cuatro “C” que son: capacidad, crédito, colateral y carácter.

**a. Capacidad**, con este criterio se puede medir la liquidez que el cliente tiene para cancelar el crédito. Se determina pesando sus costos y gastos necesarios y deuda total contra su ingreso mensual.

Para establecer la capacidad de pago del cliente los aspectos que se someten análisis son:

- ✓ Ingresos mensuales totales antes de impuestos para las empresas, y para las personas individuales lo que perciben de sueldos, salarios o comisiones. El promedio de ingresos mensuales del cliente durante los últimos dos años, es lo que se toma de base para realizar el análisis de ingresos.  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan042867.pdf>.
- ✓ Los costos y gastos mensuales que incide el cliente, empresa o persona individual en esos dos años, se restan de los ingresos para establecer la renta neta que genera. También se debe investigar la deuda total del demandante verificando si tiene hipotecas; solicitar los arqueos de su tarjeta de crédito para confirmar su solvencia, los compromisos por pago de pensión alimenticia en personas particulares y su cumplimiento, entre otros compromisos del solicitante.

**b. Crédito**, es otra medida que los investigadores de créditos usan para decidir si se otorga o no un crédito. Se evalúa el riesgo del crédito inspeccionando las referencias de pago de créditos concedidos al solicitante por otras empresas; el uso de la tarjeta de crédito y su solvencia; el historial de pago de las hipotecas que respaldan las deudas del posible cliente.

**c. Colateral**, criterio que se refiere al tipo de cauciones que posee el posible cliente. Cuando son créditos hipotecarios el colateral sería el bien inmueble, pero al analista le interesa saber si con la liquidación de este bien, cubre la deuda más los gastos incurridos; cuando el probable comprador es una persona individual, el colateral es su fiador.

**d. Carácter**, en él se analiza la manera que el posible cliente conduce sus transacciones financieras; el resultado de este análisis revela, interioridad es sobre el carácter financiero del posible cliente, como aspectos de responsabilidad en el pago de sus cuentas, la integridad que posee para determinar la probabilidad de que sea sujeto de crédito.

#### La Asignación del crédito

Se fundamenta en:

- a) Los resultados adquiridos de la averiguación del solicitante.
- b) La aplicación de las políticas de crédito.
- c) El considerado criterio de quien concede el crédito.
- d) Según Jorge Téllez Fuentes la eficiencia de los programas de crédito educativo en América Latina y el Caribe depende de reformas entre las que se cuenta “optimizarla aplicación de los criterios de escogimiento para otorgar los préstamos”.

#### La Administración de la Cartera

Al conceder el crédito, se genera la cartera, lo que depende que sea sana o enferma, son la adecuada indagación del cliente y la conveniente toma de decisión.

Creada la cartera es preciso ejecutar su seguimiento mediante una apropiada administración.

#### **Clasificación del crédito**

El crédito puede ser clasificado de tantas maneras, en función de:

- ✓ Crédito de consumo: tiene el carácter de un anticipo de ingresos futuros. Es el crédito destinado al consumo.
- ✓ Crédito productivo: asiste a la producción de bienes en sus distintas etapas; tanto sea la elaboración, como la distribución.
- ✓ Crédito de inversión: su objetivo es la financiación de inversiones en bienes de capital de uso.

## **Tipos de créditos**

- ✓ Crédito tradicional: Anticipo que examina un pie y un número de cuotas a convenir.
- ✓ Crédito comercial: Préstamo que se realiza a sociedades de indefinido tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras corporaciones y proveedores de corto plazo.
- ✓ Crédito hipotecario: Dinero que entrega una financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la obligación sobre el bien adquirido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo.
- ✓ Crédito consolidado: Es un anticipo que reúne todos los otros empréstitos que un prestatario tiene en curso, en uno único y nuevo crédito.
- ✓ Crédito personal: Dinero que entrega el banco a un sujeto, para adquirir un bien mueble, el cual puede ser abonado en el mediano o corto plazo (1 a 6 años).
- ✓ Crédito prendario: Dinero que le entrega el banco a una persona física, para efectuar la compra de un bien mueble, el cual permanecerá con una prenda, hasta una vez saldada la deuda con la entidad Bancaria.
- ✓ Crédito rápido: Es un ejemplo de préstamo que suelen comercializar entidades financieras de capital privado, de baja cuantía y cierta elasticidad en los plazos de amortización, convirtiéndose, en productos atractivos sobre todo en casos de necesidades urgentes de liquidez.

## **Plazo de repago**

- ✓ Corto plazo: asisten al ciclo producción - realización de bienes. Para las empresas normalmente es conveniente tener una fuente permanente de financiaciones, además de las que significan el capital invertido en el negocio y las obligaciones de largo plazo.
- ✓ Plazo intermedio: actualmente en nuestra plaza son créditos a plazos de hasta tres años; y en general se canalizan hacia la financiación de equipos.

- ✓ Largo plazo: posibilitan la financiación de inversiones de bienes de capital de uso, generalmente en ampliaciones de capacidad de planta.

### **Seguridad de los créditos**

Créditos sin contragarantías: con la sola firma del tomador.

Créditos con colaterales: avales, prendas, hipotecas, etc.

### **Calidad del tomador**

Crédito público: Canalizado con destino a entidades gubernamentales; e instrumentado por medio de suscripción de bonos, títulos públicos, etc.

Crédito privado: dirigido a sectores tales como:

- ✓ El agro
- ✓ La industria
- ✓ El comercio
- ✓ Los particulares

### **Situaciones preferenciales**

Se trata de créditos de fomento, que pueden favorecer a determinadas zonas del país: sectores de actividad u obras promocionadas (por ejemplo, los créditos especiales al sector promocionadas exportador).

### **Políticas de crédito**

Como toda “política” de crédito marca orientaciones para el logro de objetivos a los cuales se debería llegar en virtud de una eficiente administración del crédito.

Son las guías que administran y certifican la eficiente gestión del crédito, los cuales emanan de los lineamientos de los directivos de cada entidad y que reflejan cómo se pretende llegar a los objetivos previstos.

El objetivo de éstas es aportar al incremento de ventas frente al mínimo riesgo de pérdida. Las políticas de crédito deben ser flexibles, dinámicas y siempre cambiantes para tratar de alcanzar el objetivo de mantener una cartera lo más sana posible.

## **La política de crédito en el marco de la actividad empresarial**

En toda organización, las cuestiones de “política” están reservadas a los mayores responsables. En el ámbito de la empresa, será responsabilidad de la gerencia administrativa-financiera. La gerencia de finanzas juntamente con la gerencia administrativa delinearán en este caso la política de créditos a seguir.

Esta política trazada afectará los resultados actuando sobre el volumen de ventas; sobre los costos financieros en función de las fuentes de financiación a otorgar a los propios clientes y mediante el porcentaje de incobrabilidad de la cartera.

## **La política de crédito en el marco de las entidades financieras**

Si la empresa es en particular una entidad financiera, la política de crédito cobra una primerísima importancia, ya que no se están definiendo sólo condiciones, plazos y niveles de riesgo aceptables, sino que además el préstamo pasa a ser uno de los ítems de ventas del cuadro de resultados; y en general el de mayor incidencia.

Todo esto visto desde el ángulo de la entidad financiera como empresa. Pero en todo sistema económico, sea éste concebido con intervención estatal directa o con intervenciones indirectas por medio de regulaciones, la política crediticia de las entidades financieras normalmente debe atender a finalidades macroeconómicas.

Tanto la importancia del crédito en el sistema económico, como sus efectos monetarios y la promoción de determinadas actividades económicas, determinan las políticas internas de cada entidad financiera. Sujetas a las pautas fijadas por el ente regulador (Banco Central), como expresión del programa económico del gobierno.

## **Pautas para fijar la Política de Crédito a seguir en una entidad financiera**

La política de crédito dentro de una entidad financiera se enfoca primeramente basándose en la política económica vigente, en materia monetaria. Por tanto, será función de:

- ✓ Las regulaciones fijadas por el Banco Central, para la materia, mediante la fijación de márgenes de redescuento, crédito para determinadas actividades o líneas especiales de zonas geográficas, etc.

- ✓ El tipo de entidad de que se trate: compañía financiera, banco comercial, banco de inversión, etc., de lo que dependerá a qué sector se canalizará el crédito; bajo que modalidades de préstamos, plazos de devolución, magnitud de los riesgos a asumir, etc.
- ✓ La capacidad prestable de la entidad y ésta a su vez de su posibilidad de captar fondos.
- ✓ La capacidad de la institución para absorber posibles quebrantos.
- ✓ Los accionistas de la institución y en particular el grupo de intereses económicos que éstos representan.
- ✓ La habilidad y eficiencia de los administradores de la institución.

### **Evaluación y análisis del sujeto de crédito**

Es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta antes de otorgar el crédito, se debe de analizar aspectos cualitativos como cuantitativos de los futuros clientes. Dentro de los aspectos cuantitativos y cualitativos que se deben de analizar está la disponibilidad de la información, la que por lo general no será posible obtener el 100% de la información, pero no es excusa para poder realizar un análisis con la información mínima como:

- a) Información de un Buró de créditos.
- b) Visita al local del cliente.
- c) Confirmación de los datos de la solicitud de crédito.
- d) Honorabilidad, administración y competencia.
- e) Flujo de caja, balance general y estado de resultados si los hubiere.
- f) Análisis del sector a donde corresponde la compañía interesada.
- g) Análisis del negocio del solicitante en cuanto a su actividad y gestión de la empresa.
- h) Historia del solicitante, años en el negocio, evolución del negocio, tipo de sociedad.

- i) Historial crediticio del solicitante su experiencia crediticia con terceros, proveedores, instituciones financieras.
- j) Análisis del sector al cual pertenece el solicitante.

La autorización del crédito está establecida por la capacidad de pago del solicitante la cual, está definida básicamente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios, la cual debe pasar por una etapa de evaluación previa.

Todo crédito por confiable y bien asegurado que parezca, tiene riesgo, siempre existe la incertidumbre de la recuperación del monto adeudado.

### **Método análisis financiero**

Este es más técnico y debe realizarse por un experto de las ciencias económicas para que exprese una opinión lo más certero posible de la situación financiera de empresa o persona que solicita crédito.

La información que brindan los estados financieros sin estudio, no es lo suficientemente clara y evidente para determinar y conocer otros factores que ayuden a mejorar la situación de la empresa en relación a la solvencia, estabilidad y productividad en que se ha venido desplegando.

El análisis financiero se fundamenta en la separación de los elementos de un estado financiero con el fin de sondear críticamente y conocer el poderío que cada uno de estos elementos ejerce sobre la información que el estado financiero expresa.

El objetivo es obtener elementos de juicio para interpretar moderadamente la situación financiera y los resultados de la entidad inspeccionada y como resultado evaluar con acierto a la entidad.

De acuerdo a lo anterior se hace necesario realizar análisis mediante métodos que componen técnicas concretas para conocer el impacto de las avenencias de la

entidad que componen el contenido de los estados financieros y así estar en posibilidades de emitir un juicio sobre los elementos que afectan la acción y situación de las empresas, para que estas sean competitivas dentro del mercado.

### Recuperación de la Cartera

En el XXI Seminario Internacional sobre Crédito Educativo APICE – IFARHU en la ciudad de Panamá realizado del 7 al 8 de abril de 2005, refiere que todo ser humano al enfermarse necesita de cuidados específicos para superar su estado de salud. Esto mismo sucede con la cartera de una entidad financiera que enferma muchas veces por error del usuario, necesitando de los servicios especializados de los cobradores.

#### **<sup>5</sup>Clases de cobranza**

Persuasiva, administrativa y corriente.

- a) Busca convencer al deudor con evidencias positivas, sobre los beneficios que trae la cancelación oportuna de la deuda.
- b) Las explicaciones positivas excluyen los chantajes o las exaltaciones de carácter negativo, que pueden convencer mas no persuadir.
- c) Objetivos. Deudor-Deuda-Nuevos créditos
- d) ¿Con cuáles deudores realizarla?
  - ✓ Quienes desean pagar pero tienen dificultades.
  - ✓ Los males habituales por culpa del establecimiento, que ha sido comprensivo.
- e) Medios para ejecutar la cobranza persuasiva:
  - ✓ La carta
  - ✓ La carta protegida
  - ✓ El fax
  - ✓ La web
  - ✓ La Visita del deudor a la oficina
  - ✓ La Visita del Gestor al domicilio del deudor
  - ✓ El locutorio

**La Cobranza Persuasiva.-** Medios para efectuar las cartas:

Condiciones

- ✓ Claridad

---

<sup>5</sup> APICE- IFARHU, XXI Seminario Internacional sobre Crédito educativo, [www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt](http://www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt), extraído el 30 de julio de 2013.

- ✓ Concisión
- ✓ Interesante
- ✓ Personal
- ✓ Precisión
- ✓ Fácil visualización
- ✓ Firme

#### Clases

- ✓ Recordatorio
- ✓ Investigación
- ✓ Apelación

#### Características

- ✓ Tamaño grande
- ✓ Repetición

El peso que tiene el sitio donde se hace la recaudación se despliega desde dos aspectos: el simbólico y el efectivo.

- ✓ Valor simbólico: ir al lugar donde labora o vive el deudor puede descifrar como sumisión o inferioridad de condiciones.
- ✓ Valor efectivo: el lugar es de tener cuenta porque normalmente, por un simple efecto psicológico se puede estar en ventaja o en desventaja.

### **<sup>6</sup>Lugar del acreedor**

#### Ventajas

- a) Existe el semblante psíquico: Regularmente uno se siente más convincente en su propio terreno.
- b) Contingencia de asistir en busca de soporte y de analizar textos, documentos, etc.

#### Desventajas

Complicaciones: Deducen el ritmo, entretienen, benefician al deudor, pues son pausas que auxilian a que aprecie lo que está pasando; impiden abandonar el lugar.

### **Visita que el deudor hace a la oficina de la institución**

- a) Antes de recibir al deudor estudiar su cartera. Si es persona ignorada, enterarse por medio de quienes lo han tratado por sí mismo o por teléfono.
- b) Acogerlo con gentileza en un lugar donde haya reserva.
- c) Brindar técnicas de arreglo conformes a su situación.
- d) Acarrear la entrevista. No dejar que el deudor sea quien lo forme.

---

<sup>6</sup> APICE- IFARHU, XXI Seminario Internacional sobre Crédito educativo, [www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt](http://www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt), extraído el 30 de julio de 2013.

- e) Obrar cortésmente pero con seguridad.
- f) Si el convenio es para pago ulterior a la visita, resumir día, hora y lugar.
- g) Antes de acabar, hacer un sumario de los puntos acordados y pactados.
- h) Haya habido pago o no, despedirlo cortésmente.

### **<sup>7</sup>La Telecobranza**

- ✓ Emplear todo lo conexo a la cobranza personal.

#### Cualidades

- ✓ Buscar el tiempo oportuno.
- ✓ Concisión.

#### Ventajas

- Demanda atención.
- Respuestas rápidas
- Consumación con facilidad

### **Prejudicial, pre jurídica o persuasivo-coactiva**

- a) ¿En qué radica? Es un esfuerzo para impedir la labor coactiva.
- b) Objetivo. Asimismo busca el desembolso de la deuda y el regreso del cliente para permanecer vendiéndole.
- c) ¿Con cuáles adeudados realizarla?
  - ✓ Con los insolventes a quienes se les cobró sugestivamente sin resultados positivos.
  - ✓ Con los que logrando pagar y que han recibido una labor educativa, se resisten a pagar.

### **La Refinanciación**

- a) Se proporciona el pago de la deuda con plazos dentro de las condiciones previamente pactadas.
- b) No otorgar sino cuando se tienen cogniciones muy indudables de que el deudor tiene bienes de cumplir, pues en caso paradójico el problema se agrava.

### **La Cobranza Pre jurídica.-Soluciones La Reestructuración**

Es un componente que modifica las condiciones inicialmente pactadas con el fin de que el moroso pueda cumplir debidamente con su obligación.

Exige:

---

<sup>7</sup> APICE- IFARHU, XXI Seminario Internacional sobre Crédito educativo, [www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt](http://www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt), extraído el 30 de julio de 2013.

- 1) Asimilar al escenario financiero del deudor y codeudor(es)
  - ✓ Cobertura de pago y liquidez (tipologías del crédito, liquidez deseada según el flujo de caja)
  - ✓ Cobertura e idoneidad de las cauciones (celeridad para su liquidez, valor real en las actividades comerciales, precio de realización, consecución de los requisitos legales.
  - ✓ Examen financiero actualizado y documentado de los medios de riesgo.
  - ✓ Auxilio de la deuda.
  - ✓ Antecedentes comerciales y crediticios del deudor.
- 2) Indicar favorablemente que coexiste la capacidad de liquidación.
- 3) Si consta una caución real: restaurar el avaloro para implantar su valor en el mercado.

### **<sup>8</sup>Jurídica o coactiva**

a) ¿En qué se fundamenta? Es un proceso litigante en el cual el acreedor peticionario busca el pago de una cuenta mediante su ejecución forzada.

b) Exámenes

Debe ser el posterior recurso, para exigir el pago de la deuda.

Debe venerar la independencia de los abogados.

El empleado comprometido de la cartera debe controlarla escrupulosamente.

c) Cuándo prepararla.

Consumido el plazo de la cobranza prejudicial.

Si hay mala fe.

Si hay procesos que aflijan el usufructo del deudor o codeudor.

d) Controles

No suspender el envío del cálculo mensual o de la factura a clientes demandados. Llevar representaciones pictóricas de control de la cobranza jurídica en general y de cada uno de los representantes responsables de las cuentas. La mora de la cartera transmitida, el lugar de los deudores, las dificultades sectoriales, el número de cuentas, las garantías de los créditos son los principales criterios de evaluación de la gestión de los gestores de cobranza judicial.

---

<sup>8</sup> APICE- IFARHU, XXI Seminario Internacional sobre Crédito educativo, [www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt](http://www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt), extraído el 30 de julio de 2013.

Confeccionar cuadros de control tanto de la recolección judicial en general como del trabajo de cada funcionario. Elegir con específico cuidado el personal tanto íntimo como exterior subsidiario de esta clase de cobranza.

Sin embargo, la decisión de acudir a la acción judicial debe tomarse con mucha moderación, pues medidas exorbitantemente fuertes pueden crear una imagen negativa de la institución con lo cual sus objetivos se verían obstaculizados.

### **La adecuada rotación de la cartera**

Es uno de los objetivos más significativos de la administración de la cartera, indica el cociente de veces que en determinado periodo le pagan a la entidad.

También indica cómo se están utilizando los recursos de la entidad.

La recolección procedente es poderoso instrumento para aligerar la traslación. Este índice puede aplicarse tanto a toda la cartera como a explícita clase de crédito.

### **Fórmulas:**

- a)  $\text{Valor general créditos netos concedidos en el lapso} / \text{Total cartera} = \# \text{ veces.}$
- b)  $\text{Total portafolio} / \text{Valor total solvencias claras otorgadas en el lapso} \times \text{lapso} = \# \text{ días.}$
- c) Comisión cartera vencida:  
 $\text{Total cartera vencida} / \text{total cartera} = \% \text{ Este índice ayuda también a analizar la rotación.}$

### **Causas de la mala rotación de la cartera**

- ✓ Recaudaciones lentas.
- ✓ Créditos concedidos en términos especiales.
- ✓ Transiciones en las normas de otorgamiento de créditos en épocas especiales.
- ✓ Considerable aumento en el espesor de autorización de créditos.
- ✓ Créditos otorgados en forma incompleta.
- ✓ Portafolios sin sancionar.

### **Índice de morosidad**

Total de cartera / cartera vencida

### **Factores que afectan la cobranza**

Internos (causados dentro de la institución).

Externos (causados por el deudor-profesional).

### **Principios básicos de la cobranza**

- ✓ El crédito es un utensilio social de representación financiera.
- ✓ La cobranza debe formar nuevos créditos.
- ✓ Todo consumidor puede cambiar.
- ✓ La cobranza debe proyectarse.

### **Características del proceso de cobranzas**

- ✓ Produce una segura presión espiritual en el deudor.
- ✓ Apresura la rotación de la cartera.
- ✓ Oprime los costos de la cobranza.
- ✓ Comprime la pérdida de cuentas.
- ✓ Origina un buen perfil en el deudor.
- ✓ Ayuda el incremento de nuevos créditos
- ✓ Deslices muy largos entre las fases hacen que el adeudado olvide el compromiso.
- ✓ Evita el acaparamiento de las deudas.

**Normativo:** de acuerdo a unas reglas o medidas.

**Planeado:** debe responder a un plan.

- La improvisación es frecuentemente causa del fracaso.

### **Las políticas de cobranza**

- ✓ Acatan de las modificadas condiciones políticas, sociales y mercantiles del país, del sector industrial y de la proporcionada corporación.
- ✓ Esto no pretende decir que sean vagas y etéreas.
- ✓ Por el contrario deben ser estrechas y acatar a situaciones y circunstancias concretas.

La cobranza será continúa; es decir, debe empezar lo más pronto posible.

### **Cualidades**

- ✓ Uniformes: aplicables a todos los solicitantes.
- ✓ Flexibles según las características del solicitante.
- ✓ Adaptables a las circunstancias de tiempo y de lugar.
- ✓ Operaciones eficaces: que promuevan resultados eficientes mediante su concentración elástica y complaciente.

**Tener en cuenta:**

- ✓ Estas habilidades deben escudriñar el equilibrio entre costos de cobranza y los resultados.
- ✓ Así se adquiere un mínimo de pérdida de cuentas y mayor giro de cartera.
- ✓ Las políticas de crédito y las de cobranza inciden en el otorgamiento de los créditos.
- ✓ Como acatan de múltiples escenarios de orden general y estatal, es obligatorio examinarlas continuamente.<sup>9</sup>

**2.2 MARCO LEGAL**

Según Registro Oficial N° 639, de fecha 13 de febrero de 2012, se ha establecido el Reglamento para el control de las ventas de crédito y de la emisión de tarjetas de circulación restringida, por parte de las compañías sujetas a la supervisión de Superintendencia de Compañías; en los siguientes términos:

El Reglamento en mención es aplicable para las compañías nacionales y extranjeras que dentro del giro ordinario de su negocio realicen ventas a crédito o emitan a sus clientes tarjetas de identificación, consumo, descuentos, crédito de la casa comercial y otras similares de circulación restringida para adquisición de bienes y servicios.

En caso de venta a crédito de forma directa o a través de tarjetas de crédito de circulación restringida, las compañías cobrarán como tope la tasa de interés máxima efectiva del segmento de consumo establecida por el Banco Central de Ecuador, más los correspondientes impuestos de ley, de estar previstos y de ningún modo podrán cobrar comisiones u otros conceptos que permitan superar dicha tasa.

Del mismo modo, deberán tomar como tasa máxima de mora la establecida por el Banco Centra del Ecuador, y no se podrá cobrar gastos de cobranza y otros conceptos adicionales, con excepción de los gastos por cobranza judicial.

El reconocimiento de Sociedades de la Superintendencia de Compañías creará en su base un canon de éstas compañías.

---

<sup>9</sup> APICE- IFARHU, XXI Seminario Internacional sobre Crédito educativo, [www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt](http://www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt), extraído el 30 de julio de 2013

En cuanto al interés de financiamiento y el interés de mora corresponderán a lo dispuesto por el Banco central del Ecuador; el costo por cheques devueltos y protestados será el que cobre la institución bancaria de la respectiva compañía.

Además de la información general que deben presentar al organismo de control, estas compañías y sucursales deberán remitir trimestralmente por vía electrónica a la Superintendencia de Compañías, luego del cierre de cada trimestre y dentro de los 10 primeros días del trimestre siguiente la información detallada a continuación.

### **Información General**

- ✓ Denominación o Razón social y dirección de la compañía.
- ✓ Nombre de representante legal y otros administradores, o apoderado local y dirección domiciliaria.

### **Información común a las compañías emisoras de tarjetas de circulación restringida**

- ✓ Tipo de tarjetas emitidas.
- ✓ Número de tarjeta habiente a la fecha de reporte por tipo de tarjeta emitida
- ✓ Costos a la tarjeta habiente.

### **Información común a compañías que dentro del giro de su negocio realicen ventas a crédito de forma directa o a través de tarjetas de circulación restringida**

- ✓ Origen de los ingresos de la sociedad o filial.
- ✓ Costo onomástico y efectivo del crédito referido en una tasa anual.
- ✓ Importe total de cuentas por cobrar, entregado en tarjetas.
- ✓ Término promedio de las cuentas por cobrar, de forma seguida o en tarjetas.
- ✓ Retraso de la cartera de crédito conferido, de forma directa o en tarjetas.
- ✓ Prototipos de productos entregados a deudores o beneficiarios de tarjetas.
- ✓ Pliego tarifario de servicios por uso de tarjetas o manejo de crédito.
- ✓ Monto de recaudación por tarifas provenientes de la utilización de tarjetas o manejo de crédito.
- ✓ Costos al deudor o tarjeta habiente.

### **Información específica de las compañías emisoras de tarjetas de crédito de circulación restringida**

- ✓ Cupo promedio de las tarjetas.
- ✓ Costo a la tarjeta habiente

Adicionalmente se deberá presentar la información que en cada caso particular se requiera. Las intendencias de control e intervención verificarán periódicamente la veracidad de la información proporcionada.

La función de transparencia de precios finales de bienes y servicios que se adquieren con tarjetas de consumo, descuento, crédito de casa comercial y otras similares de circulación restringida; las compañías mercantiles que emitan a sus clientes dichas tarjetas están obligadas a divulgar en sus anuncios publicitarios o información al cliente o usuario lo requerido en la Ley Orgánica de defensa del Consumidor (artículo 47 y 50) y su reglamentación previo a formalizar cualquier transacción.

En caso de infracción de la actual disposición se emplearán las multas y sanciones establecidas en la ley, así como el Superintendente de Compañías podrá previo el procedimiento establecido, expresar de oficio o a petición de parte la mediación de compañías incumplidas o su disolución y liquidación por causales previstas en los numerales 11 y 12 del artículo 361 de la Ley de Compañías. En caso de indicio de adeudo penal se remitirá la investigación del caso al Fiscal General del Estado.

La información proporcionada es en base a la Resolución de la Superintendencia de Compañías N° SC-DSC-G-11-016 Y Resolución N° SC-DSC-G-12-001.

### **Ley de regulación del costo máximo efectivo del crédito**

Que la disposición general segunda de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 135 del 26 de julio del 2007, establece que las personas naturales o jurídicas dedicadas a actividades comerciales que realicen sus ventas a crédito, solo podrán cobrar la tasa

de interés efectiva del segmento de consumo, más los impuestos de ley, y de ninguna manera comisiones u otros conceptos adicionales. Dichos intereses no podrán exceder la tasa de interés efectiva del segmento; caso contrario, las personas naturales responsables de su fijación y/o cobro, incurrirán en el delito de usura que se sanciona de conformidad con el artículo 583 del Código Penal. La acción penal mencionada se iniciará sin perjuicio del pago de una multa de cinco veces el valor del crédito otorgado que será recaudada, en el ámbito de sus competencias, por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por la Superintendencia de Compañías para los fines previstos en dicha norma.

Que la disposición general tercera de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito dispone que la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Superintendencia de Compañías controlaran, en el ámbito de sus respectivas competencias, el cumplimiento de las disposiciones de dicha ley.

Que la tasa de interés efectiva máxima del segmento de consumo que establezca el Banco Central del Ecuador es aplicable a las ventas a crédito que realicen las personas naturales o jurídicas dedicadas a actividades comerciales, de conformidad con lo dispuesto en la antes citada disposición general segunda de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito.

Que el artículo 201 de la Ley General de Organismos del Sistema Financiero, de aplicación supletoria por parte de la Superintendencia de Compañías, impide el cobro de tarifas que no involucren una contraprestación de servicios, el cobro de tarifas o gastos por servicios no aceptados o no solicitados por el cliente, así como el cobro simulado de tasa de interés a través del cobro de tarifas, y prohíbe asimismo a todo acreedor cobrar cualquier tipo de comisión en las operaciones de crédito; y, dispone que las tarifas y gastos deben responder a servicios efectivamente prestados o gastos incurridos;

Que los artículos 1, 3 y 5 de la Sección I, Capítulo V, Título I, Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros,

puntualizan que son tarjetas de crédito de movimiento restringida las que se emiten para ser manejadas exclusivamente por los clientes de un determinado establecimiento comercial, y que en caso de ser emitidas por compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito que prestan servicios de carácter financiero requieren de la previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros;

Que las compañías emisoras de tarjetas de crédito que no están sujetas a la Superintendencia de Bancos y Seguros se encuentran, sin embargo, sujetas a regulación, control, vigilancia y sanción por parte de la Superintendencia de Compañías, de conformidad con las disposiciones generales segunda, tercera y cuarta, y a la Disposición Transitoria Cuarta de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito;

Que mediante Resolución N° DSC.Q.09.01 de 3 de julio del 2009, publicada en el Registro Oficial N° 640 de 23 de julio del 2009, la Superintendencia de Compañías, expidió un marco normativo para regular, en el ámbito de sus competencias, el envío de información y el cumplimiento de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, únicamente respecto de las compañías emisoras de tarjetas de circulación restringidas;

Que de conformidad con la varias veces citada Disposición General Segunda de Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, corresponde a la Superintendencia de Compañías, en general, el control de todas las personas jurídicas dedicadas a actividades comerciales, que dentro del giro ordinario de sus negocios realicen ventas a crédito, de conformidad con de la Ley de Compañías, ya sea que las realicen de forma directa o a través de la emisión de tarjetas de circulación restringida;

Que en el panorama de lo anterior, así como a partir del análisis de la información expedida por las compañías emisoras de tarjetas de circulación condicionada, se ha instaurado la necesidad de reformular la regulación expedida por la Superintendencia de Compañías, con el fin de incluir a todas las compañías sujetas

a su control, que emitan de tarjetas de circulación restringida o realicen ventas a crédito, y asegurar el cumplimiento cabal de las disposiciones de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito;

Que en el marco de la compromiso de control atribuida a la Superintendencia de Compañías es ineludible implantar los servicios que legalmente pueden cobrar las personas jurídicas dedicadas a actividades comerciales, sujetas al control de esta Superintendencia, que dentro del giro ordinario de sus negocios realicen ventas a crédito, así como los techos tarifarios por dichos servicios;

Que el artículo 431 de la Ley de Compañías expone que la Superintendencia de Compañías ejercerá el control y vigilancia de las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones, de economía mixta, de responsabilidad limitada y de las empresas extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie;

Que el artículo 433 de la Ley de Compañías autoriza al Superintendente de Compañías a expedir regulaciones, reglamentos y resoluciones para el buen gobierno y vigilancia de las compañías; y que la disposición transitoria tercera de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito instituye de forma expresa que la Superintendencia de Compañías expedirá la normativa requerida para la aplicación de dicha ley; en ejercicio de las facultades que le confiere la ley,

**Resuelve:**

Expedir el siguiente **estatuto para el control de las ventas a crédito y de la emisión de tarjetas de movimiento restringido**, por parte de las compañías sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Compañías.

**Art. 1.- Ámbito.-** Las disposiciones de la actual resolución se aplican a las sociedades nacionales y extranjeras con movimientos en el Ecuador, sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, cuando dentro del giro ordinario de sus negocios realicen ventas a crédito o emitan a sus clientes tarjetas

de identificación, consumo, descuento, crédito de casa comercial y otras similares de circulación restringida para adquisición de bienes o servicios.

En el caso de ventas a crédito, de forma directa o a través de tarjetas de crédito circulación restringida, las compañías cobrarán como tope la tasa de interés máxima efectiva del segmento de consumo establecida por el Banco Central del Ecuador, más los correspondientes impuestos de ley, de estar previstos, y de ninguna manera podrán cobrar comisiones u otros conceptos adicionales que permitan superar dicha tasa.

De ser el caso, podrán cobrar también la tasa máxima de mora permitida por el Banco Central del Ecuador, pero de ningún modo podrán cobrar gastos de cobranza u otros conceptos adicionales, con excepción de los gastos por cobranza judicial.

**Art. 2.- Registro y base de datos.-** El Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías generará en su base de datos un módulo de registro de las compañías señaladas en el artículo anterior, que contendrá la información que de conformidad con esta resolución deberán remitir dichas compañías.

**Art. 3.- Tarifas por servicios.-** Las compañías nacionales y extranjeras con actividades en el Ecuador, sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, que dentro del giro ordinario de sus negocios realicen ventas a crédito, solo podrán cobrar los siguientes servicios y rubros:

- ✓ Reimpresión o copia de estado de cuenta.
- ✓ Costo por envío de estado de cuenta a lugar que indique el cliente.
- ✓ Corte impreso de estado de cuenta.
- ✓ Interés de financiamiento e interés de mora.
- ✓ Costo por copia de recibo de pago.
- ✓ Certificado por escrito de cuenta al día.
- ✓ Referencias comerciales como deudor o tarjeta habiente.
- ✓ Cheques devueltos y protestados.

Si las sociedades distinguidas en el primer inciso son emisoras de tarjetas de crédito de circulación restringida podrán cobrar, además de los servicios y rubros enumerados en el inciso anterior, los siguientes:

- ✓ Costo de la tarjeta.
- ✓ Costo por renovación de tarjeta.
- ✓ Reposición de tarjeta por pérdida, robo o deterioro.
- ✓ Costo de emisión de tarjeta adicional.
- ✓ Costo por copia de Boucher.
- ✓ Pagos realizados en otras instituciones.

El Superintendente de Compañías establecerá semestralmente las tarifas máximas por las actividades comerciales enunciadas en este artículo, previo informe de la Dirección de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías.

Las tasas regirán a partir del primer día de los meses de enero y julio, y se anunciarán antes del inicio del pertinente semestre.

El interés de financiamiento y el interés de mora deberán presidir a las tasas máximas que fije el Banco Central del Ecuador, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 1 de este reglamento; el costo por cheques devueltos y protestados será el que cobre la institución bancaria a la respectiva compañía.

**Art. 4.- Información trimestral.-** Sin perjuicio de la información general que deben presentar al organismo de control, las compañías y sucursales a las que se refiere el artículo primero de esta resolución remitirán trimestralmente por vía electrónica a la Superintendencia de Compañías, luego del cierre de cada trimestre y dentro de los diez primeros días del trimestre siguiente, la información que se establece a continuación, según aplique:

**Información General**

Denominación o razón social de la compañía y dirección domiciliaria.

Nombres del representante legal y otros administradores o apoderado local, y dirección domiciliaria.

### **Información común a las compañías emisoras de tarjetas de circulación restringida**

Tipo de tarjetas emitidas (identificación, acumulación, consumo, descuento, crédito de casa comercial u otras similares de circulación restringida para adquisición de bienes o servicios en determinados establecimientos mercantiles).

Número de tarjeta habiente a la fecha del reporte, por cada tipo de tarjeta emitida, con el desglose de la siguiente información:

- ✓ Tarjetas activas.
- ✓ Tarjetas en boletín.
- ✓ Tarjetas en departamento legal.
- ✓ Tarjetas canceladas.
- ✓ Tarjetas canjeadas.
- ✓ Tarjetas inactivas.
- ✓ Tarjetas pérdidas o robadas.
- ✓ Costos a la tarjeta habiente.
- ✓ Costo de la tarjeta.
- ✓ Costo por renovación de tarjeta.
- ✓ Reposición de tarjeta por pérdida, robo o deterioro.
- ✓ Costo de emisión de tarjeta adicional.
- ✓ Entrega de estado de cuenta al lugar que el cliente solicite.

### **Información común a las compañías que dentro del giro ordinario de sus negocios realizan ventas a crédito, de forma directa o través de tarjetas de crédito de circulación restringida**

- ✓ Origen de los ingresos de la compañía o sucursal, especificando montos y porcentajes de ingresos que obtiene de la actividad principal y de sus actividades complementarias de financiamiento directo o ventas a crédito.
- ✓ Costo nominal y efectivo del crédito expresado en términos de una tasa anual.
- ✓ Valor total de cuentas por cobrar, concedido de forma directa o en tarjetas.
- ✓ Plazo promedio de las cuentas por cobrar, de forma directa o en tarjetas.
- ✓ Morosidad de la cartera de crédito otorgado, de forma directa o en tarjetas.

- ✓ Tipos de productos suministrados a clientes deudores o usuarios de tarjetas.
- ✓ Documento tarifario de servicios por uso de tarjetas o manejo del crédito.
- ✓ Valor de cobro por tarifas descendientes de la utilización de tarjetas o manejo del crédito.
- ✓ Costos al adeudado o tarjeta habiente.
- ✓ Impresión o copia de estado de cuenta.
- ✓ Corte impreso de estado de cuenta.
- ✓ Precio por remisión de estado de cuenta a lugar que muestre el cliente.
- ✓ Interés de financiamiento o de mora.
- ✓ Costo por copia de recibo de pago.
- ✓ Certificado por escrito de cuenta al día.
- ✓ Referencias comerciales como deudor o tarjeta habiente.
- ✓ Cheques devueltos y protestados.

**Información concreta de las compañías emisoras de tarjetas de crédito de circulación restringida**

- ✓ Cupo promedio de las tarjetas.
- ✓ Costos a la tarjeta habiente.
- ✓ Costo por copia de voucher.
- ✓ Pagos realizados en otras instituciones.

La investigación deberá enviarse dentro de los primeros diez días de enero, abril, julio y octubre, respectivamente. Adicionalmente, las compañías deberán entregar cualquiera otra información que en cada caso particular requiera y notifique la Superintendencia de Compañías. Las intendencias de control e intervención y las intendencias de compañías de Ambato, Cuenca, Portoviejo, Machala y Loja, según el caso, verificarán periódicamente la veracidad de la información remitida por estas compañías.

**Art. 5.- Información al cliente o usuario.-** En función de la transparencia de precios finales de bienes y servicios que se adquieren con tarjetas de consumo, descuento, crédito de casa comercial y otras similares de circulación restringida, conforme a los

artículos 47 y 50 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, las compañías mercantiles que emitan a sus clientes dichas tarjetas están obligadas a divulgar en sus anuncios publicitarios o información al cliente o usuario lo requerido en dicha ley y su reglamentación antes de formalizar cualquier transacción.

**Art. 6.- Información al sector público.-** La Dirección de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías procesará la información dispuesta en esta resolución y la remitirá al Banco Central del Ecuador, para los fines legales pertinentes.

**Art. 7.- Sanción administrativa.-** La Superintendencia de Compañías impondrá a las sociedades sometidas a su vigilancia y control que incumplan la disposición general segunda de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito la multa prevista en dicha norma, la misma que será recaudada directamente o mediante el ejercicio de la potestad coactiva establecida en el Art. 451 de la Ley de Compañías.

El producto de esta multa se destinará al Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas - IECE, de conformidad con la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito.

**Art. 8.- Delegación.-** Se faculta a los intendentes de Control e Intervención en la Oficina Matriz e Intendencia de Compañías de Quito, y a los intendentes de compañías de Cuenca, Ambato, Portoviejo, Machala y Loja para que, con base en los antecedentes respectivos de verificación y control, impongan la multa señalada en el artículo anterior. Los delegados para la recaudación de multas procederán de conformidad con las normas generales sobre la materia.

**Art. 9.- Intervención, disolución y liquidación de compañías incumplidas.-** La inobservancia de las disposiciones legales señaladas en la presente resolución faculta al Superintendente de Compañías o a sus delegados para que, previo el procedimiento establecido en la Ley de Compañías, puedan declarar de oficio o a petición de parte la intervención de las compañías incumplidas de conformidad con

lo dispuesto en el artículo 354 numeral quinto, en relación con el artículo 432 inciso quinto de la Ley de Compañías; o su disolución y liquidación por las causales previstas en los numerales 11 y 12 del artículo 361 de la misma ley.

Sin perjuicio de ello, si surgieren hechos que pudieren ser punibles en el ámbito penal, la Superintendencia de Compañías despachará el informe respectivo para conocimiento de la Fiscalía General del Estado de conformidad con lo que dispone la disposición general cuarta de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, en concordancia con el artículo 446 de la Ley de Compañías.

### **Disposiciones generales**

**Primera.-** Reserva de la facultad delegada.- Sin perjuicio de las delegaciones conferidas, el Superintendente de Compañías conservará las facultades delegadas para ejercer personalmente todas las atribuciones que le otorga la ley.

**Segunda.-Ejecución.-** Encargase la ejecución de esta resolución a los intendentes de compañías de Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, Portoviejo, Machala y Loja.

**Disposición transitoria.-** La Superintendencia de Compañías fijará por primera vez las tarifas máximas referidas en el artículo 3 de este reglamento con base en la información de las compañías emisoras de tarjetas de crédito de circulación restringida con que cuenta en sus registros, al momento de la expedición de esta resolución.

Sin perjuicio de la publicación de esta resolución en el Registro Oficial, en el plazo máximo de 30 días a partir de su expedición, la Superintendencia de Compañías fijará las tarifas máximas señaladas en el artículo 3 de este reglamento.

**Disposición derogatoria.-** Derogase la Resolución N° DSC.Q.09.01 de 3 de julio del 2009, publicada en el Registro Oficial N° 640 de 23 de julio del 2009.

**Disposición final.-** Sin perjuicio de lo dispuesto en su disposición transitoria, el presente REGLAMENTO PARA EL CONTROL DE LAS VENTAS A CRÉDITO Y DE

LA EMISIÓN DE TARJETAS DE CIRCULACIÓN RESTRINGIDA, POR PARTE DE LAS COMPAÑÍAS SUJETAS A LA SUPERVISIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

**Comuníquese y publíquese.-** Dada y firmada, en la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, en Guayaquil, a 30 de diciembre del 2011.

f.) Ab. Suad Manssur Villagrán, Superintendente de Compañías.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.- Certifico que es fiel copia del original.- 25 de enero del 2012.- f.) Secretario General.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

Con el propósito de relacionar significados de algunos términos que se manejarán en la presente investigación se especifican algunos de ellos:

**Acreedor:** Es la persona física o jurídica que concede algún bien, como ser dinero o una mercadería, a permuta de un pago que también establece un saldo a su favor (regularmente determinado por un interés).

**Análisis Financiero:** Es la manifestación en forma procesada de la información de los estados financieros de una empresa y que sirve para tomar decisiones monetarias, tales como nuevas inversiones, fusiones de compañías, aprobación de crédito, etc.

**Benchmark:** Punto de certificado estándar contra el cual se ejecuta comparaciones.

**Cartera Comercial:** Conjunto de clientes del Banco. Se utiliza también para asemejar los clientes fijados a un ejecutivo comercial, o a un área de acción. Puede llamarse también portafolio de clientes.

**Cartera Vencida:** Condición que congrega a todos los créditos que no han cumplido el término determinado por la Superintendencia de Bancos, que es un máximo de 90 días.

**Cartera por Vencer.-** Pertenece a todas las operaciones de crédito que se encuentran al día en sus compromisos con la Entidad.

**Cartera que no devenga interés.-** Corresponde al valor de toda clase de créditos que por conservar valores, cuotas o rentas vencidas, dejan de percibir intereses e ingresos.

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstadosFinancierosConceptoYFinalidades>.

**Cartera Reestructurada.-** Corresponde a las sistematizaciones de crédito que con la intención de favorecer su recuperación, se han reformado una o varias de las condiciones originales de su otorgamiento (plazos, tasa de interés, garantías, etc.) y que se llevan a cabo debido al desperfecto o cambios de la capacidad de pago del cliente de la Sociedad.

**Créditos Comerciales.-** Se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas.

**Crisis Financiera:** Manifestaciones de depresión, pánico, incertidumbre, desconfianza y falta de fe y demanda en el sistema financiero.

**Comercializar:** Dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta.

**Consolidación de deudas:** Consiste en fusionar en un total, las diferentes deudas con distintos plazos y montos.

**Crédito PYME:** Todo crédito otorgado a una persona natural o jurídica con el objeto de financiar movimientos de producción, comercialización o servicios, y cuyo tamaño

de la actividad económica se encuentre clasificado en el índice de Mediana Empresa y Pequeña Empresa, calculado en base al número de personal ocupado, monto de ingresos por ventas y valor del patrimonio.

**Cobranza:** Es el servicio que presta un empleado a su corresponsal o representante para gestionar según instrucciones, el cobro y la aceptación de documentos financieros o comerciales.

**Crédito:** Es una acción mediante la cual una persona o institución se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante.

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstadosFinancierosConceptoYFinalidades>.

**Deuda:** Obligación de una persona natural o jurídica de pagar a un tercero una suma de dinero; cuando la deuda es producto del otorgamiento formal de un crédito, generalmente se considera un plazo para ser pagada y una tasa de interés sobre el capital dado como préstamo.

**Deuda Vencida:** Son consideradas todos los créditos que han cumplido 90 o más días impagos.

Por disposiciones de la SBIF, todos los bancos deben pasar a Cartera Vencida las cuotas o montos globales de créditos morosos por el plazo estipulado.

**Devaluación:** Disminución del precio oficial de la moneda de un país, mencionada en las monedas de otros o en oro. La desvalorización de la moneda se produce cuando, bajo un régimen de tipo de cambio fijo, acrecienta el precio de la divisa, medido por el número de unidades de moneda local por unidad de dinero extranjero.

**Empresas:** Una empresa es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

**Estados financieros:** Son cuadros para registrar las transacciones y todo el movimiento financiero de la empresa. Es un análisis que se realiza con el afán de tener control sobre la empresa.

**Factor de Riesgo:** Elementos de tipo externo que pueden afectar el resultado esperado de inversiones, producción, ventas, etc. Los factores de riesgos pueden afectar positiva o negativamente los resultados esperados.

**Factoraje:** Es una alternativa de financiación, dirigida preferentemente a pequeñas y medianas empresas. Consiste en un contrato por el que la empresa usuaria encomienda el cobro de sus créditos con clientes a una empresa especializada.

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstadosFinancierosConceptoYFinalidades>.

**Fecha de Vencimiento:** Fecha en que vence un contrato, efecto, crédito, etc. En los mercados de futuros, es el día en que finalizan los contratos referidos a esa fecha.

**Flujo de caja y de fondos:** Modelo de gestión financiera a fin de conocer el comportamiento de los ingresos y egresos de la institución y sus pronósticos. Apoya a la gerencia con información oportuna para la toma de decisiones.

**Garantía:** Respaldo con que el deudor aseguran el cumplimiento de una obligación, facilitando así la obtención de un préstamo o concesión.

**Interés:** Rédito, tasa de utilidad o ganancia del capital, que generalmente se causa o se devenga sobre la base de un tanto por ciento del capital y en relación al tiempo que de éste se disponga.

**Liquidez Monetaria:** Cantidad de moneda existente en la economía. Mide el ahorro financiero del Sector.

**Mora:** Dilación, retraso o tardanza en cumplir una obligación. Retraso en el cumplimiento de una obligación crediticia o de seguros.

**Plazo:** Ciclo de tiempo en el que vence un crédito en su totalidad o en parte. Habitualmente los plazos de liquidación de las cuotas son mensuales.

**Políticas Crediticias:** Conjunto de criterios, lineamientos y directrices utilizados por las jurisdicciones monetarias para establecer el destino de los recursos financieros dirigidos a los diferentes agentes económicos en forma de créditos, mediante el uso de instrumentos y componentes como la tasa de interés, tasa de acceso al redescuento, encaje legal y algunos otros de carácter normativo.

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstadosFinancierosConceptoYFinalidades>.

**Préstamo:** Es la puesta a disposición de los originales y copias de una obra para su uso por tiempo limitado sin beneficio económico o comercial directo ni indirecto, siempre que dicho préstamo se lleve a cabo a través de establecimientos accesibles al público.

**Rentabilidad:** Es la relación habitualmente expresada en porcentaje, que se establece entre el beneficio económico que suministra una concluyente operación y lo que se ha invertido en ella.

**Sistema de pagos:** Conjunto de establecimientos, herramientas y procedimientos que certifican el movimiento del dinero dentro de un país e internacionalmente. El procedimiento de pagos es un mecanismo básico del sistema financiero, pues constituye la subestructura que provee a la economía de conductos o circuitos para procesos de los pagos de forma oportuna, confiable y segura, para el cumplimiento de las negociaciones acordadas en los mercados de dinero y capitales.

**Usuario:** persona física o jurídica que sea propietaria, usufructuaria o poseedora de inmuebles que reciban o deban recibir el abastecimiento del Servicio.

**Valores:** Lo que se puede comprar y vender en una bolsa de valores va mucho más allá de las acciones de empresa.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Implementando manuales crediticios, ayudará a la gestión en la cartera de crédito, de la microempresa Créditos J&M de la ciudad de Milagro.

### **2.4.2 Hipótesis particulares**

- ✓ El correcto levantamiento de la información recibida por parte de los clientes, ayudará a salvaguardar los intereses monetarios de la empresa.
- ✓ La constante capacitación a los empleados sobre las políticas crediticias, permitirá transmitir una correcta información a los clientes sobre las condiciones de pago y las consecuencias que ocasionaría el incumplimiento de los mismos.
- ✓ El establecer metas mensuales e incentivos a los empleados, ayudará a un mayor rendimiento financiero de la microempresa.

### **2.4.3 Declaración de variables**

Las variables que intervienen este problema de investigación son:

- **Hipótesis general**

**Variable Independiente:** Implementación de manuales crediticios.

**Variable Dependiente:** Gestión en la cartera de crédito.

- **Hipótesis particular – 1**

**Variable Independiente:** Correcto levantamiento de la información

**Variable Dependiente:** Salvaguardara los intereses monetarios de la empresa.

- **Hipótesis particular – 2**

**Variable Independiente:** Constante capacitación a los empleados.

**Variable Dependiente:** Información correcta a los clientes sobre las condiciones de pago y consecuencias que ocasiona el incumplimiento.

- **Hipótesis particular – 3**

**Variable Independiente:** Establecer metas e incentivos a los empleados.

**Variable Dependiente:** Mayor rendimiento financiero a la microempresa.

## 2.4.4 Operacionalización de las variables

**Cuadro 1.**Operacionalización de las variables

| Variable   | Conceptualización  | Técnica                 | Indicadores                              |
|--|--|-------------------------|--|
| Implementación de manuales de crediticios (Independiente)          | Mayor seguimiento a los vencimientos de las cuotas apoyándonos en el uso del sistema.                          | Documental              | Número de recibos de cobro               |
| Gestión en la cartera de crédito (Dependiente)                     | Revisión de la cartera y visita constante a los clientes.  | Entrevista al personal  | Hoja de ruta y entrega de notificaciones |
| Correcto levantamiento de información (Independiente)              | Recopilar datos de todas las fuentes posibles, para después ser analizados.                                    | Encuesta                | Utilización de un checklist              |
| Salvaguardara los intereses monetarios de la empresa (Dependiente) | Analizar correctamente las fuentes de ingresos del cliente y sus gastos, para determinar su capacidad de pago. | Documental              | Hoja de verificación de datos            |
| Constante capacitación a los empleados (Independiente)             | Inducción de políticas y procedimientos crediticios.   | Evaluación de desempeño | Desempeño del personal                   |
| Establecer metas e incentivos a los empleados (Independiente)      | Cumplimiento de los objetivos de la microempresa.  | Evaluación de desempeño | Eficiencia del personal                  |

**Fuente:** Carlos Zumba y Ronald Zurita

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

La investigación es de tipo cuali-cuantitativa, por cuanto se necesitara examinar las causas de la clientela que requieren de las solvencias de Créditos J&M, para lo cual dentro del proceso no se sienten comprometidos en sus pagos de forma cuantitativa, surgiendo la necesidad de estudios financieros que demuestren en qué medida afecta la no cancelación de sus alícuotas en la fluidez de la microempresa.

En esta investigación se aplicará el **método descriptivo**, pues ayudará a visualizar la problemática objeto del estudio, con la finalidad de obtener una percepción del desarrollo de los procedimientos crediticios y de la forma que se distribuyen las variables, elementos que conforman para encontrar el entorno, espacio y tiempo en que se desenvolverá la relación de las variables independientes y dependientes que tendrán la finalidad de hacernos conocer la situación y actitudes de las actividades, encontrando a la vez la solución al problema que se encuentra en estudio, el mismo que beneficiará a la microempresa.

**Investigación Bibliográfica:** Este trabajo tendrá la aplicación del material bibliográfico, pues es el mecanismo eficaz para buscar la información que necesitamos de otros autores, encontrándolo en los textos, revistas, folletos, publicaciones relacionadas a las situaciones crediticias y de cobros que la economía ecuatoriana atraviesa en la actualidad.

**Investigación de campo:** Es una modalidad que usaremos en la investigación de campo, pues el investigador se encontrará en contacto directo con el escenario

actual, apoyándose en las interrogantes y respuestas de encuestas, entrevistas, y observaciones a los usuarios, esto contribuirá a la acertada toma de decisiones que a la vez beneficiarán a la empresa, cumpliendo con los objetivos propuestos.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

Teniendo en cuenta que las características de este estudio, es un factor primordial y decisivo que se utilizará para lograr los objetivos de las ventas, damos a conocer que estas características las conforman los clientes existentes y los posibles usuarios que integrarán la cartera de crédito de la microempresa Créditos J&M de la ciudad de Milagro.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

La población delimitada para este estudio es finita, ya que se basa al número integrado de los clientes que se encuentran registrados actualmente en la microempresa, alcanzando un total de 500.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

Para esta investigación se utilizará el **Muestreo probabilístico**, basado en el principio de la probabilidad, donde todos los individuos poseen “la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas”. Este tipo de muestra nos da la seguridad de la representatividad de la muestra obtenida y es la más recomendable.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

La siguiente fórmula se desarrollará en la población finita de la microempresa Créditos J&M:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

**Dónde:**

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo (500)

p= Probabilidad que ocurra el evento (0,50)

q= Probabilidad de no ocurrencia de un evento (0,50)

E= Nivel de error, por lo general se considera el 5% que es 0,05

z= Nivel de confianza (1,96)

En donde:

$$n = \frac{(500)(0.50)(0.50)}{\frac{(500-1)(0.05)^2}{(1.96)^2} + (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{125}{\frac{1.2475}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{125}{0.574734485}$$

**n= 217**

Obteniendo el resultado de 217, que indica que será el número de encuestas que se llevarán a cabo en la presente investigación.

**3.2.5 Proceso de selección**

**Muestreo por tómbola:** los sujetos objeto de estudio se seleccionarán al azar, lo cual nos permitirá lograr el pertinente tamaño de la muestra.

### 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

#### 3.3.1 Métodos teóricos

Este proyecto se cimenta en diagnósticos que requiere de “indicadores financieros” que son propios de la microempresa, con probabilidades de mejorar de forma satisfactoria por medio de políticas crediticias, que nos ayuden a encontrar nuevas estrategias que serán adaptadas de acuerdo a la naturaleza del sector comercial purificar el creciente déficit crediticio en el cantón.

**Método analítico-sintético:** Se extraerán las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado; y el investigador sintetizará las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.

**Método inductivo- deductivo:** Crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; demostrando en forma interpretativa, mediante la lógica pura, la conclusión en su totalidad a partir de unas premisas, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones.

#### 3.3.2 Métodos empíricos

Mediante el método empírico fundamental de la **observación** me permitirá recopilar, analizar y supervisar las áreas más relevantes de la empresa, seguidamente determinaremos las variables y objetivos operativos de la organización.

Apoyándome en el método empírico complementario de la **encuesta** para así poder realizar la recolección y organizar datos reales generados por la población, para levantar información de manera masiva para la comprobación de las hipótesis.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

Se utilizara la técnica de encuesta, aplicadas a los clientes dela microempresa Créditos J&M de la ciudad de Milagro.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento de esta investigación se manejará el paquete de Office (Excel, Word, etc.), ya que nos permitirán una mayor velocidad y exactitud al realizar las encuestas y entrevistas; y, al trabajar con cifras para facilitar la tabulación de los datos adquiridos, mediante la aplicación de la tablas y gráficos exhibidos en los cuadros correspondientes, donde se destellarán los resultados finales de las mismas.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación, se procedió a determinar cuál es la situación actual del proceso del crédito en la microempresa Créditos J&M. Los resultados obtenidos fueron procesados de acuerdo con la metodología expuesta en el capítulo III, de esta investigación, determinando así las falencias que tiene la empresa y brindar alternativas de mejoramiento. Para la realización de este capítulo encuestamos a los clientes que tiene actualmente la microempresa Créditos J&M.

##### 4.1.1 Análisis de los resultados

Los cuadros, gráficos y el análisis se muestran a continuación:

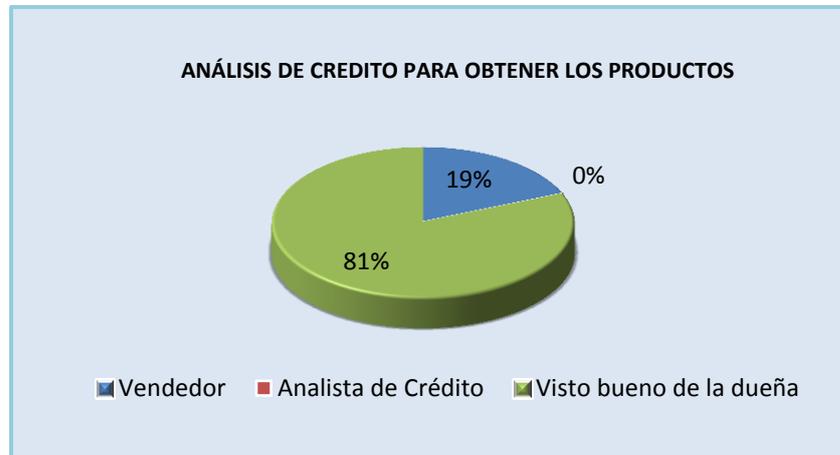
- 1) ¿Podría mencionar usted quien analiza el crédito para EL obtener EL producto en la microempresa?

**Cuadro 2:** Primera pregunta de la encuesta

| ALTERNATIVAS            | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-------------------------|------------|-------------|
| Vendedor                | 41         | 19%         |
| Analista de Crédito     | 0          | 0%          |
| Visto bueno de la dueña | 176        | 81%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>217</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas a clientes de Comercial J&M

**Figura 1:** Análisis de crédito para obtener los productos



- **Análisis:**

El resultado que conseguimos con esta pregunta es que el 81% de los clientes encuestados nos respondieron que quien analiza los créditos es la dueña, en cambio el 19% se basaron en el vendedor, por otro lado la segunda alternativa no fue tomada en cuenta.

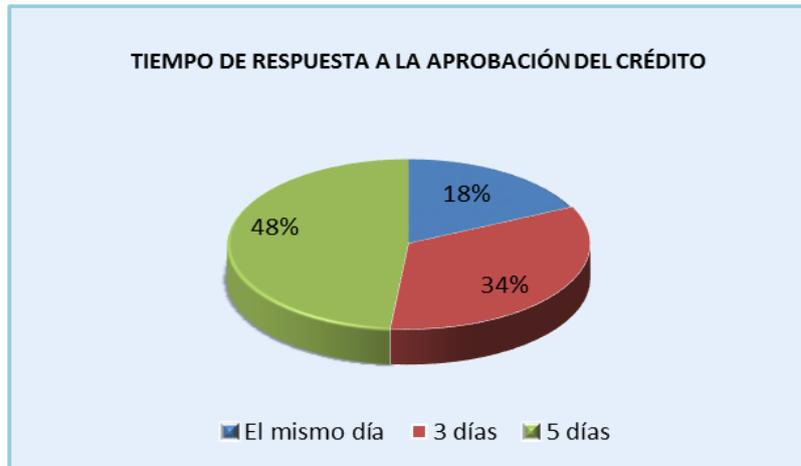
**2) ¿Generalmente en que tiempo la microempresa le da respuesta a la aprobación del crédito?**

**Cuadro 3:** Segunda pregunta de la encuesta

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| El mismo día | 39         | 18%         |
| 3 días       | 73         | 34%         |
| 5 días       | 105        | 48%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas a clientes de Comercial J&M

**Figura 2:** Tiempo de respuesta para aprobación de crédito



- **Análisis:**

El resultado que obtuvimos con esta pregunta es que el 48% de los clientes encuestados nos manifestaron que la empresa le da respuesta de aprobación de crédito en 5 días, en cambio el 34% nos indicaron que en 3 días y el 18% el mismo día.

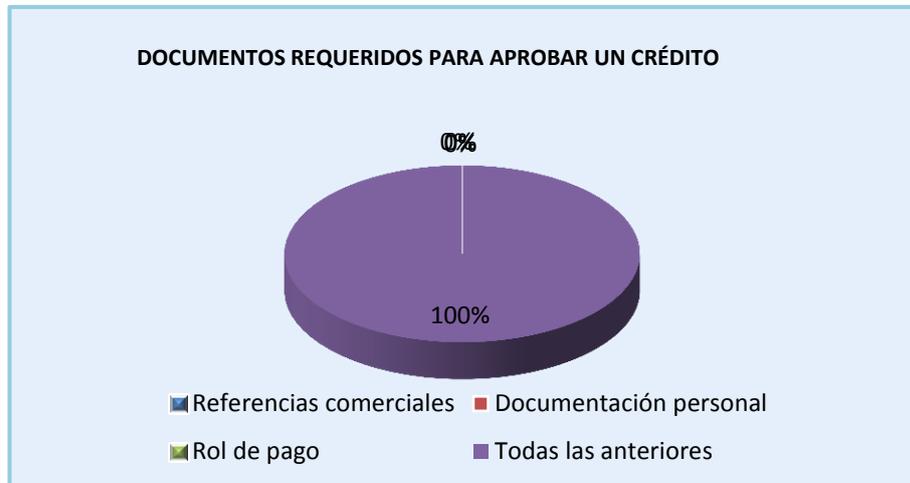
**3) ¿Qué tipos de documentos le solicitan a usted para la aprobación del crédito?**

**Cuadro 4:** Tercera pregunta de la encuesta

| ALTERNATIVAS            | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-------------------------|------------|-------------|
| Referencias comerciales | 0          | 0%          |
| Documentación personal  | 0          | 0%          |
| Rol de pago             | 0          | 0%          |
| Todas las anteriores    | 217        | 100%        |
| <b>TOTAL</b>            | <b>217</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas a clientes de Comercial J&M

**Figura 3:** Documentos requeridos para aprobar un crédito



- **Análisis:**

El resultado que alcanzamos con esta pregunta es que el 100% de los clientes encuestados nos revelaron que la empresa para aprobar sus créditos les solicitan documentos tales como: referencias comerciales, documentación personal y roles de pago.

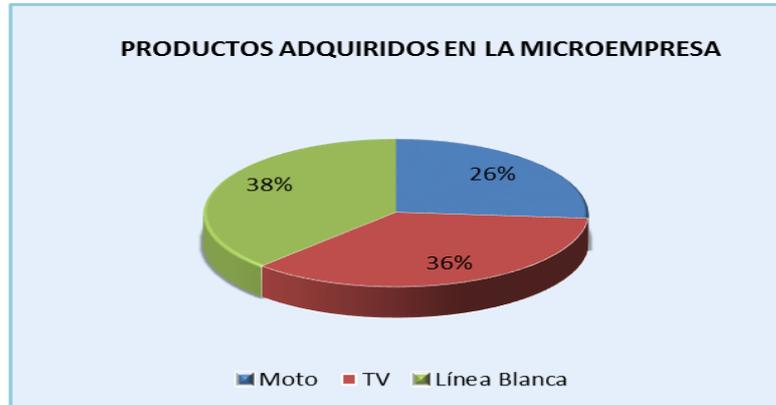
**4) ¿Qué productos adquiere usted en la microempresa?**

**Cuadro 5:** Cuarta pregunta de la encuesta

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Moto         | 57         | 26%         |
| TV           | 78         | 36%         |
| Línea Blanca | 82         | 38%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas a clientes de Comercial J&M

**Figura 4:** Productos adquiridos en la empresa



- **Análisis:**

El resultado que alcanzamos con esta pregunta es que el 38% de los clientes encuestados nos respondieron que lo que más adquieren son productos de línea blanca, mientras que el 36% TV y el 26% motos.

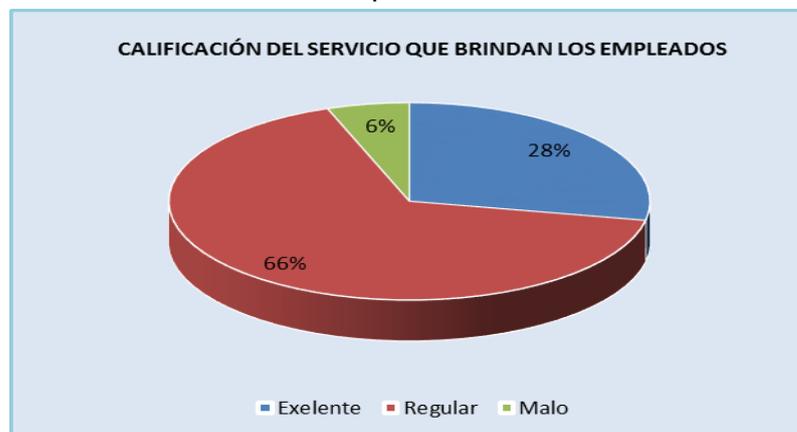
**5) ¿Cómo califica usted el servicio que le brindan los empleados dentro de la microempresa?**

**Cuadro 6:** Quinta pregunta de la encuesta

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 61         | 28%         |
| Regular      | 144        | 66%         |
| Malo         | 12         | 6%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuestas a clientes de Comercial J&M

**Figura 5:** Calificación del servicio que brindan los empleados



- **Análisis:**

El resultado que logramos con esta pregunta es que el 66% de los clientes encuestados nos declararon que el servicio que brindan los empleados dentro de la empresa es regular, mientras que el 28% es excelente y el 6% malo.

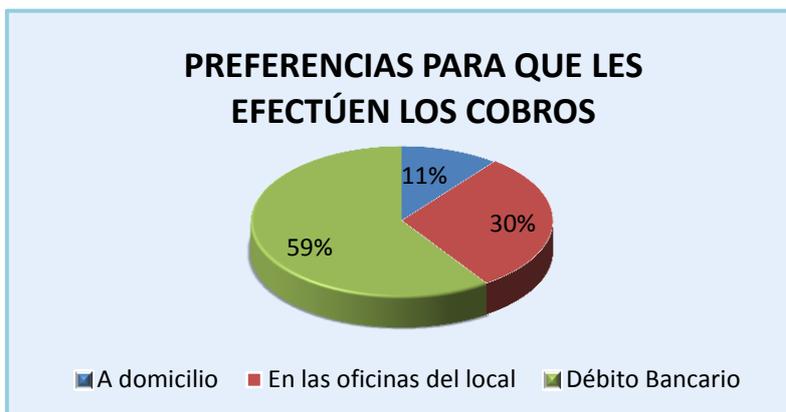
**6) Cómo prefiere usted que se efectúen los cobros:**

**Cuadro 7:** Sexta pregunta de la encuesta

| ALTERNATIVAS              | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|---------------------------|------------|-------------|
| A domicilio               | 23         | 11%         |
| En las oficinas del local | 65         | 30%         |
| Débito Bancario           | 129        | 59%         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>217</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuestas a clientes de Comercial J&M

**Figura 6:** Preferencias de cobros



- **Análisis:**

Los resultados obtenidos con esta pregunta es que el 59% de los clientes encuestados nos revelaron que prefieren sus cobros mediante un débito bancario, mientras que el 30% desean que sean en las oficinas del local y el 11% al domicilio.

**7) Cómo se calificaría usted como cliente en el almacén:**

**Cuadro 8:** Séptima pregunta de la encuesta

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 74         | 34%         |
| Bueno        | 112        | 52%         |
| Regular      | 31         | 14%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas a clientes de Comercial J&M

**Figura 7:** Calificación como cliente en el almacén



• **Análisis:**

El resultado que se obtuvo con esta pregunta es que el 52% de los consumidores encuestados se calificaron como buenos clientes en el almacén, mientras que el 34% excelente que son quienes siempre están al día en sus pagos y el 14% como regular.

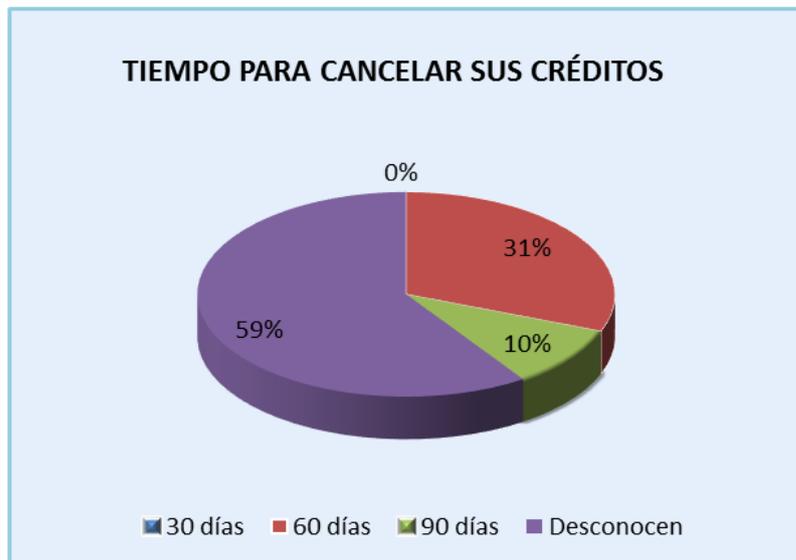
8) ¿Conoce usted el tiempo que le otorga la microempresa, para la cancelación del crédito obtenido y no ingresar con una calificación negativa al buró de crédito?

**Cuadro 9:** Octava pregunta de la encuesta

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| 30 días      | 0          | 0%          |
| 60 días      | 67         | 31%         |
| 90 días      | 21         | 10%         |
| Desconocen   | 129        | 59%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuestas a clientes de Comercial J&M

**Figura 8:** Tiempo para cancelar sus créditos



- **Análisis:**

El resultado que obtuvimos con esta pregunta es que el 59% de los clientes encuestados desconocieron el límite de tiempo que da la microempresa, para ponerse al día en sus pagos en caso de retraso, mientras que el 31% manifiestan que son 60 días, el 10% dijeron que 90 días y la primera opción no fue tomada en cuenta.

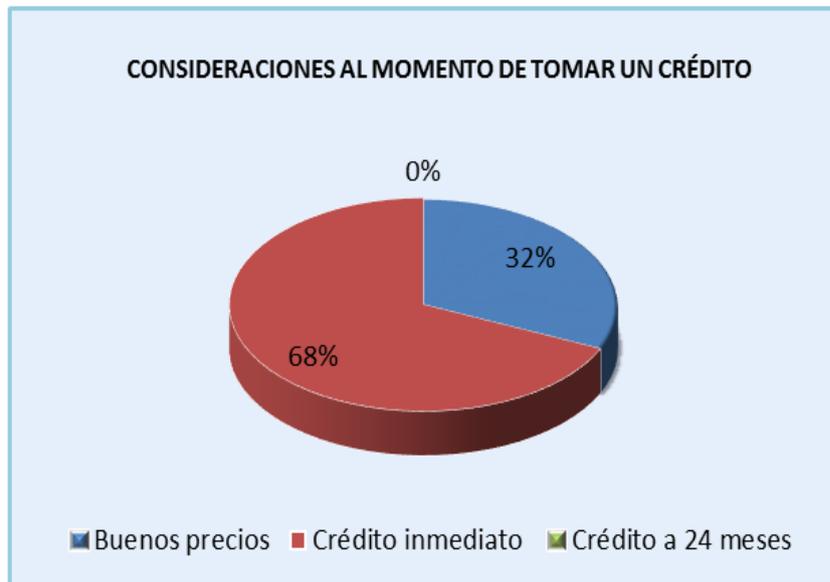
9) ¿Para usted que es más importante a la hora de adquirir un producto del almacén?

**Cuadro 10:** Novena pregunta de la encuesta

| ALTERNATIVAS       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------------|------------|-------------|
| Buenos precios     | 69         | 32%         |
| Crédito inmediato  | 148        | 68%         |
| Crédito a 24 meses | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>217</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuestas a clientes de Comercial J&M

**Figura 9:** Consideraciones al momento de tomar un crédito



- **Análisis:**

El resultado que adquirimos con esta pregunta es que el 68% de los clientes consideraron que un crédito inmediato es más importante a la hora de adquirir un producto, en cambio el 32% manifestaron que tengan buenos precios, mientras que la tercera alternativa no fue tomada en cuenta.

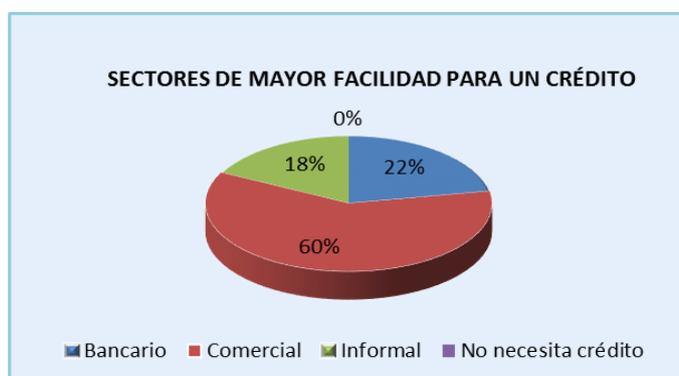
10) ¿Cuál es el sector que le da mayor facilidad, al momento de solicitar un crédito?

**Cuadro 11:** Décima pregunta de la encuesta

| ALTERNATIVAS        | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|---------------------|------------|-------------|
| Bancario            | 48         | 22%         |
| Comercial           | 131        | 60%         |
| Informal            | 38         | 18%         |
| No necesita crédito | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>217</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuestas a clientes de Comercial J&M

**Figura 10:** Sectores de mayor facilidad para un crédito



• **Análisis:**

El efecto que obtuvimos con esta pregunta es que el 60% de los clientes encuestados pensaron que al momento de solicitar un crédito, el sector comercial es donde le dan mayor facilidad, en cambio el 22% revelaron que en un banco, el 18% un informal, mientras que la opción no necesita crédito no fue tomada en cuenta.

**4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

**Análisis comparativo**

La microempresa Créditos “J&M” se encuentra actualmente sin procesos de créditos establecidos, la misma que está afectando al momento de otorgar créditos a los clientes. Sin embargo esto podría mejorar satisfactoriamente si se considera implementar un manual de procedimientos y análisis de créditos, fortaleciendo así la

estructura organizacional, creando estatutos o normas que beneficien a la compañía; convirtiéndose en una empresa altamente competitiva en este sector comercial.

### **Evolución**

Actualmente se han originado grandes cambios que han tenido repercusión en este mundo comercial, por lo cual a las diferentes empresas les ha tocado innovar, capacitar e implementar tecnología de punta, para ofrecer productos o servicios de calidad a sus clientes y de esta manera la evolución del mundo comercial, hace que las empresas se encuentren en un nivel competitivo, donde el más fuerte e inteligente será el vencedor, dejando atrás procesos rústicos que hacen que el trabajo no sea eficiente, por ello es importante evolucionar e implementar herramientas que permitan obtener mayores beneficios para la empresa.

Por tal razón es recomendable que la microempresa Créditos “J&M” tome en cuenta esta información y con nuestro proyecto permita corregir las inconformidades encontradas y que provocan efectos-impactos en nuestro entorno.

### **Tendencias y perspectivas**

Las tendencias del mercado con respecto a esta actividad comercial en la cual está inmersa la microempresa Créditos “J&M”, nos conlleva a la necesidad de realizar un correcto análisis al momento de conceder un crédito, por lo cual es necesario que se establezcan procedimientos que a su vez beneficie a la empresa y permita satisfacer las necesidades del cliente, para lograr una estructura sólida que mantenga un alto nivel competitivo.

## **4.3 RESULTADOS**

### **Pregunta 1**

Los resultados de la investigación manifestaron que el 81% clientes supieron que la dueña de la microempresa da el visto bueno para obtener un producto en la empresa, por lo que podemos darnos cuenta no lo hace un analista de crédito,

ocasionando inconvenientes al momento de realizar las cobranzas y por ende un alto índice de morosidad.

### **Pregunta 2**

Nos pudimos dar cuenta que el 48% la empresa da respuesta de aprobación a los 5 días, por lo que podemos observar no existen límites de tiempo establecidos, a la hora de aprobar un crédito.

### **Pregunta 3**

Según los resultados arrojaron que al 100% les solicitaron documentos tales como: referencias comerciales, documentación personal y roles de pago, lo que indica que para todos se están estableciendo los mismos lineamientos, en lo referente a la documentación.

### **Pregunta 4**

En la exploración se mostró que el 38% que lo que más adquirieron son productos de línea blanca, por lo que dentro del mercado es lo más solicitado por los clientes.

### **Pregunta 5**

Se observó que el 66% de los clientes calificaron como regular el servicio que brindan los empleados dentro de la empresa, esto se debe a que no se han establecido metas e incentivos por resultados, por lo que se está creando una mala cultura de trabajo, el cual está afectando el servicio al cliente.

### **Pregunta 6**

En los resultados de la investigación obtuvimos que el 59% de los clientes prefieren sus cobros mediante un débito bancario, ya que de esta manera les evitarían tener que acercarse al almacén mensualmente y que se retrasen en sus pagos.

### **Pregunta 7**

Los resultados de la averiguación reflejan que el 52% de los clientes los consumidores se consideraron como buenos clientes en el almacén, el que todos no

se sientan comprometidos en sus pagos puede generar pérdidas económicas a la empresa.

### **Pregunta 8**

Según los datos reflejaron que el 59% desconocen el límite de tiempo que da la microempresa, para la cancelación del crédito obtenido y no ingresar con una calificación negativa al buró de crédito, por lo que podemos darnos cuenta es que debido a que no existen procesos crediticios establecidos, ha originado una falta de compromiso por parte de los clientes al momento de realizar sus pagos, lo cual desemboca en un mayor número de deudores retrasados.

### **Pregunta 9**

En los efectos de la investigación el 68% manifestaron que un crédito inmediato es más importante a la hora de adquirir un producto, por lo que se debe tener establecido un eficiente proceso de aprobación y análisis de riesgo del crédito, para dar una respuesta inmediata al cliente.

### **Pregunta 10**

Según las averiguaciones reflejaron que el 60% considera que el sector comercial es donde le dan mayor facilidad, al momento de solicitar un crédito, por lo que podemos observar todos alguna vez en su vida en cualquier sector han solicitado un crédito.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

**Cuadro 12:** Verificación de las hipótesis

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Hipótesis general</b><br/>Implementando manuales crediticos, ayudará a la gestión en la cartera de crédito, de la microempresa Créditos J&amp;M de la ciudad de Milagro.</p>   | <p><b>Verificación</b><br/>Basados en la pregunta #1, #2 y #9 de la encuesta podemos comprobar, que la implementación de métodos eficientes, nos ayudarán a un correcto análisis de crédito, en el menor tiempo posible una mejor gestión, generando una mayor rentabilidad y servicio de calidad.</p> |
| <p><b>Hipótesis 1</b><br/>El correcto levantamiento de la información recibida por parte de los clientes, ayudará a salvaguardar los intereses monetarios de la empresa.</p>   | <p>Basados en la pregunta #3 y #6 comprobamos, que el correcto levantamiento de información y respaldo en documentación, nos ayudará a salvaguardar los intereses monetarios de la empresa.</p>  |
| <p><b>Hipótesis 2</b><br/>La constante capacitación a los empleados sobre las políticas crediticias, permitirá transmitir una correcta información a los clientes sobre las condiciones de pago y las consecuencias que ocasionaría el incumplimiento de los mismos.</p> | <p>Basados en la pregunta #7 y #8 pudimos comprobar que la constante capacitación a los empleados, ayudará a transmitir una adecuada información a los clientes, sobre los inconvenientes que tendrían al retrasarse en sus pagos y darles a conocer los tiempos límites que tienen.</p>               |
| <p><b>Hipótesis 3</b><br/>El establecer metas mensuales e incentivos a los empleados, ayudará a un mayor rendimiento financiero de la microempresa.</p>  | <p>Basados en la pregunta #4 y #5 se puede comprobar, que al establecer metas e incentivos, generará un mayor compromiso por parte de los empleados al realizar sus funciones y un mayor número de ventas.</p>   |

**Fuente:** Carlos Zumba y Ronald Zurita

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Diseño de Políticas y Procedimientos Crediticios, en la microempresa Créditos “J&M” de la ciudad de Milagro.

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

El crédito surgió en los inicios de historia de la humanidad con los primeros intercambios comerciales basados en el trueque. El concepto de crédito comercial nació en la edad media como una necesidad para que los primeros mercaderes pudieran comercializar sus productos.

Se entiende por crédito, la confianza que se tiene en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.

El objetivo del crédito es resguardar los gastos, corrientes o extraordinarios, en períodos puntuales de falta de liquidez.

#### **Ventajas del crédito**

- ✓ Pone a disposición de la colectividad una mayor cantidad de capitales, facilitando la mejor utilización de la riqueza.
- ✓ Procura la participación en la producción económica, de aquellos ahorristas que no quieren invertir directamente en sus capitales.

- ✓ Hace interesante el ahorro para quienes, no deseando o no sabiendo cómo hacer producir sus capitales, facilitan estos a las clases activas.
- ✓ Facilita los negocios eliminando la rigidez del uso de la moneda directa para pagos al contado.
- ✓ Vincula la marcha de la producción con la del consumo, facilitando los cambios y la financiación de procesos industriales, antes de que se presente la demanda de los compradores.

### **Funciones del crédito**

Dentro del sistema económico, el crédito cumple un rol de relevancia:

- ✓ Enriquece el proceso productivo en las etapas de elaboración y distribución, permitiendo a las empresas incrementar el volumen de sus operaciones
- ✓ Estimula el consumo, actuando sobre la demanda. De esta manera ayuda a sostener los niveles de producción.
- ✓ Permite que pequeños ahorristas participen del sistema económico obteniendo, una renta de sus fondos disponibles.
- ✓ Cumple una función social al ayudar a la obtención de elementos básicos (vivienda, alimentos, etc.) a vastos sectores de la población.
- ✓ Mediante el crédito puede llegarse a la ejecución de proyectos que necesitan un volumen de financiación imposible de reunir con el capital propio exclusivamente.

Así pues, el crédito facilita la concentración de capitales para la ejecución de proyectos de gran envergadura.

### **El Proceso**

El proceso de crédito es la serie de pasos antes de otorgar un crédito, busca en toda y cada una de sus etapas medir el riesgo que implica una operación financiera e identificar posibles escenarios de no pago en el futuro.

El riesgo crediticio está coligado a la incertidumbre sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación de estos en los plazos definidos, tratando de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar.

### **Elementos del crédito**

En la concesión de cualquier crédito existe la esperanza de cobro. Es condición inseparable de toda operación de crédito el elemento confianza por parte del acreedor con relación a la solvencia de su deudor, la capacidad de trabajo y la habilidad en su industria; y, sobre todo, a sus condiciones morales, buenas intenciones y deseo de exacto cumplimiento.

La circunstancia de que toda operación de crédito se realiza procurando un beneficio, por el cambio de valor que se espera alcanzar del capital prestado, desde el momento de iniciación de la operación hasta la fecha del pago, incluye finalmente, el concepto de costo.

### **Los elementos del proceso aplicados al crédito, la cartera y la cobranza son:**

- ✓ Actividades
- ✓ Etapas
- ✓ Producto

### **Proceso de la concesión de un crédito**

#### La Investigación del Solicitante

Consiste en verificar los datos de la solicitud de crédito e investigar las cuatro “C”:

- a. **Capacidad**, con este criterio se puede medir la solvencia que el cliente tiene para cancelar el crédito. Se determina pesando sus costos y gastos necesarios y deuda total contra su ingreso mensual.

- b. Crédito**, es otra medida que los analistas de créditos usan para decidir si se otorga o no un crédito. Se evalúa el riesgo del crédito examinando las referencias de pago de créditos concedidos al solicitante por otras empresas; el uso de la tarjeta de crédito y su solvencia; el historial de pago de las hipotecas que respaldan las deudas del posible cliente.
  
- c. Colateral**, criterio que se refiere al tipo de garantías que posee el posible cliente. Cuando son créditos hipotecarios el colateral sería el bien inmueble, pero al analista le interesa saber si con la liquidación de este bien, cubre la deuda más los gastos incurridos; cuando el probable cliente es una persona individual, el colateral es su fiador.
  
- d. Carácter**, en él se analiza la manera que el posible cliente conduce sus transacciones financieras; el resultado de este análisis revela, interioridad es sobre el carácter financiero del posible cliente, como aspectos de responsabilidad en el pago de sus cuentas, la integridad que posee para determinar la probabilidad de que sea sujeto de crédito.

#### La Asignación del crédito

Se fundamenta en:

- a) Los resultados de la investigación del solicitante.
- b) Las políticas de crédito.
- c) El criterio de quien concede el crédito.

#### La Administración de la Cartera

Formado el portafolio es necesario ejecutar su rastreo mediante una correcta gestión.

#### **Clasificación del crédito**

El crédito puede ser clasificado de tantas maneras, en función de:

- ✓ Crédito de consumo: tiene el carácter de un anticipo de ingresos futuros. Es el

crédito destinado al consumo.

- ✓ Crédito productivo: asiste a la producción de bienes en sus distintas etapas; tanto sea la elaboración, como la distribución.
- ✓ Crédito de inversión: su objetivo es la financiación de inversiones en bienes de capital de uso.

### **Tipos de créditos**

- ✓ Crédito tradicional: Anticipo que examina un pie y un número de cuotas a convenir.
- ✓ Crédito comercial: Préstamo que se realiza a sociedades de indefinido tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras corporaciones y proveedores de corto plazo.
- ✓ Crédito hipotecario: Dinero que entrega una financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la obligación sobre el bien adquirido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo.
- ✓ Crédito consolidado: Es un anticipo que reúne todos los otros empréstitos que un prestatario tiene en curso, en uno único y nuevo crédito.
- ✓ Crédito personal: Dinero que entrega el banco a un sujeto, para adquirir un bien mueble, el cual puede ser abonado en el mediano o corto plazo (1 a 6 años).
- ✓ Crédito prendario: Dinero que le entrega el banco a una persona física, para efectuar la compra de un bien mueble, el cual permanecerá con una prenda, hasta una vez saldada la deuda con la entidad Bancaria.
- ✓ Crédito rápido: Estos suelen comercializar entidades financieras de capital privado, de baja cuantía y cierta elasticidad en los plazos de amortización, convirtiéndose, en productos atrayentes en necesidades urgentes de liquidez.

## **Plazo de repago**

- ✓ Corto plazo: asisten al ciclo producción - realización de bienes. Para las empresas normalmente es conveniente tener una fuente permanente de financiaciones.
- ✓ Plazo intermedio: actualmente en nuestra plaza son créditos a plazos de hasta tres años; y en general se canalizan hacia la financiación de equipos.
- ✓ Largo plazo: posibilitan la financiación de inversiones de bienes de capital de uso, generalmente en ampliaciones de capacidad de planta.

## **Seguridad de los créditos**

Créditos sin contragarantías: con la sola firma del tomador.

Créditos con colaterales: avales, prendas, hipotecas, etc.

## **Calidad del tomador**

Crédito público: Canalizado con destino a entidades gubernamentales; e instrumentado por medio de suscripción de bonos, títulos públicos, etc.

Crédito privado: dirigido a sectores tales como:

- ✓ El agro
- ✓ La industria
- ✓ El comercio
- ✓ Los particulares

## **Situaciones preferenciales**

Se trata de créditos de fomento, que pueden favorecer a determinadas zonas del país: sectores de actividad u obras promocionadas (como lo son los créditos especiales al sector promocionadas exportador, por ejemplo).

## **Políticas de crédito**

Son las guías que administran y certifican la eficiente gestión del crédito, los cuales emanan de los lineamientos de los directivos de cada entidad y que reflejan cómo se pretende llegar a los objetivos previstos.

El objetivo de éstas es aportar al incremento de ventas frente al mínimo riesgo de pérdida.

## **La política de crédito en el marco de la actividad empresarial**

En toda organización, será responsabilidad de la gerencia administrativa-financiera quien delinearé en este caso la política de créditos a seguir.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan042867.pdf>.

Esta política trazada afectará los resultados actuando sobre el volumen de ventas; sobre los costos financieros en función de las fuentes de financiación a otorgar a los propios clientes y mediante el porcentaje de incobrabilidad de la cartera.

## **Evaluación y análisis del sujeto de crédito**

Es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, se debe de estudiar aspectos cualitativos como cuantitativos de los futuros clientes, la que por lo general no será posible obtener el 100% de la información, pero no es excusa para poder realizar un análisis con la información mínima.

Todo crédito debe transitar por una etapa de valoración previa por simple y rápida que está sea, ya que siempre existe la incertidumbre de la recuperación del monto adeudado.

## **Método análisis financiero**

Este es más técnico y debe realizarse por un experto de las ciencias económicas para que exprese una opinión lo más certero posible de la situación financiera de empresa o persona que solicita crédito.

El objetivo es obtener elementos de juicio para interpretar comedidamente la situación financiera y los resultados de la entidad examinada y como consecuencia evaluar con acierto a la entidad.

De acuerdo a lo anterior se hace necesario realizar análisis mediante métodos que componen técnicas concretas para conocer el impacto de las avenencias de la entidad que integran el contenido de los estados financieros y así estar en posibilidades de emitir un juicio sobre los elementos que afectan la acción y situación de las empresas, para que estas sean competitivas dentro del mercado.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan042867.pdf>.

#### La Recuperación de la Cartera

Así como el ser humano adolece y necesita cuidados, igual sucede con la cartera: a veces enferma por culpa del cliente, entonces necesita los servicios de un profesional que es el Cobrador.

#### **La adecuada rotación de la cartera**

Indica el promedio de veces o de días que en determinado periodo le pagan a la entidad.

#### **Las políticas de cobranza**

- ✓ Dependen de las variadas circunstancias políticas, sociales y económicas del país, del sector empresarial y de la propia institución.
- ✓ Esto no quiere decir que sean vagas y volátiles.
- ✓ Por el contrario deben ser precisas y cumplir a condiciones y circunstancias concretas.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

El área de crédito es parte fundamental en todo negocio de tipo comercial, y ésta al presentar falencias en su análisis y procedimiento, desencadena una serie de problemas en los rendimientos de la fuerza de ventas, inexistencia de una meta y un

deficiente control en la cartera de clientes, lo que ha generado pérdidas económicas a la microempresa.

Al considerar los resultados de la investigación planteada en el Capítulo IV hemos llegado a determinar que es primordial la creación de un Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo del crédito en la microempresa “J&M” de la ciudad de Milagro, esta información se lo obtuvo por medio de la encuesta realizada a los clientes de la microempresa, quienes indican que al personal de la microempresa no se los nota seguros en toda la documentación que solicitan como respaldo; así también se ha evidenciado que el análisis y aprobación del crédito se centraliza por parte de la gerencia, ya que la aprobación, condición o negación depende del mismo.

Con el fin de que se brinde un mejor servicio, y se logre mejorar esta situación se procederá a diseñar un manual de políticas y procedimientos de crédito que permita optimizar las operaciones propias de la microempresa. Por medio del trabajo que hemos realizado, permitiremos optimizar ciertos costos y gastos que incurren en los procesos administrativos y operativos.

El manual diseñado dentro del capítulo V presentará una fácil implementación ya que se puede visualizar paso a paso su elaboración y el objetivo a lograr, ya que se enmarca en el segmento comercial.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo general de la propuesta**

Mejorar los procesos de análisis de crédito, mediante la creación de un manual de políticas y procedimientos crediticios, que servirá como herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades y funciones del personal en las área de ventas, de la microempresa Créditos “J&M” de la ciudad de Milagro.

#### 5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Desarrollar un manual de políticas y procedimientos, para facilitar el análisis y aprobación de créditos, estableciendo segmentos de clientes basados en sus niveles de ingresos.
- Aplicar estrategias de cobranzas, canalizando la gestión a un personal especializado, generando de esta manera una mayor utilidad para la microempresa.
- Diseñar un plan de incentivos para los empleados, basado en el cumplimiento de metas mensuales acorde con el mercado, logrando así un incremento de ventas y cumplimiento de objetivos de la organización.

#### 5.5 UBICACIÓN

La microempresa Créditos “J&M” está ubicada en:

País: Ecuador, Provincia: Guayas, Ciudad: Milagro, Dirección: Calles Andrés Bello y Guaranda.

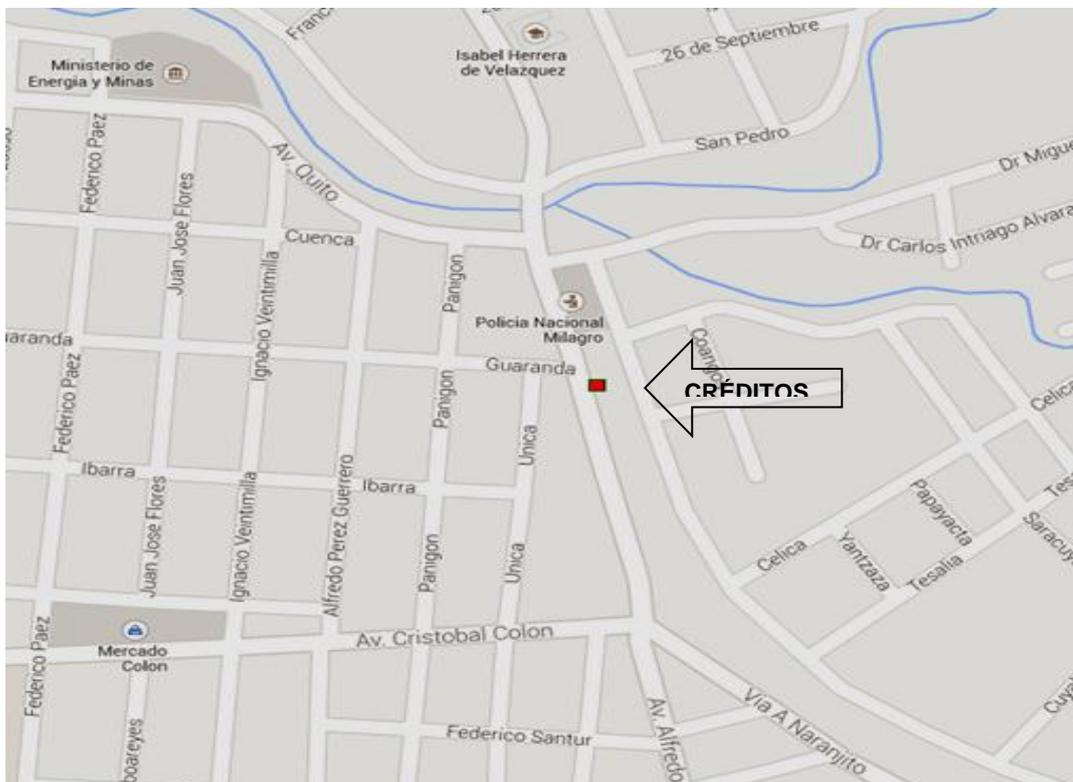


Figura 11: Ubicación de la microempresa

## **5.6 FACTIBILIDAD**

Para cumplir con los objetivos trazados nos hemos apoyado en los siguientes aspectos:

### **Administrativo:**

La microempresa Créditos “J&M” cuenta con el personal adecuado para poder llegar a brindar un mejor servicio de calidad, además de que genera fuente de trabajo.

### **Legal**

Dentro del ámbito legal este proyecto es factible, porque considera todas las leyes y normativas del estado y el gobierno municipal, aplicándolas responsablemente.

### **Técnico**

Describiremos todas las etapas que conforman el proceso crediticio, lo que les permite llevar un correcto análisis de la información entregada por el cliente.

### **Social**

La creación de este manual de procedimientos aportará a que todos en la empresa conozcan de las operaciones que se deben seguir, para poder otorgar un crédito, además ayudará a que los clientes obtengan respuestas de aprobación en el menor tiempo posible.

## **5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **5.7.1. Actividades**

En la actualidad la microempresa Créditos “J&M” vende una variada gama de electrodomésticos, motos y muebles, que son líderes en el mercado, proporcionando

facilidades de créditos, aceptando tarjetas MasterCard, Diners Club y Visa, los clientes se incrementan anualmente.

**Misión:**

Proporcionamos soluciones y comodidad para los hogares de la ciudad de Milagro y sus alrededores, a través de la comercialización de electrodomésticos, motos y muebles de calidad, de la manera más responsable, eficiente y con la mejor atención al público a precios competitivos.

**Visión:**

Ser la mejor empresa minorista en la comercialización de electrodomésticos, motos y muebles en la provincia del Guayas a través de una labor responsable, eficiente y comprometida con el cliente.

**Valores y Principios Corporativos:**

**Amabilidad:** Recibir al cliente atento, con una sonrisa servicial y predispuesta a cooperar.

**Compromiso:** Se manifiesta por la identificación y lealtad de los colaboradores con la empresa, la mística, y el sentido de responsabilidad para lograr cumplir las metas propuestas.

**Calidad:** En el producto a través de satisfacer las necesidades hasta de los clientes más exigentes, con productos de la más alta calidad desde la materia prima, la confección, los acabados y con servicios

**Excelencia:** Ofrecer productos de calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes y que generen lealtad hacia la misma.

**Equidad:** La microempresa está obligada a servir a sus clientes equitativamente, a todos los miembros de la comunidad sin distinciones de ningún tipo, los clientes son tratados en igualdad de condiciones.

**Honestidad:** Personal honrado dispuesto a servir a la clientela sin esperar recibir ningún tipo de beneficio, integro de ideas y pensamientos.

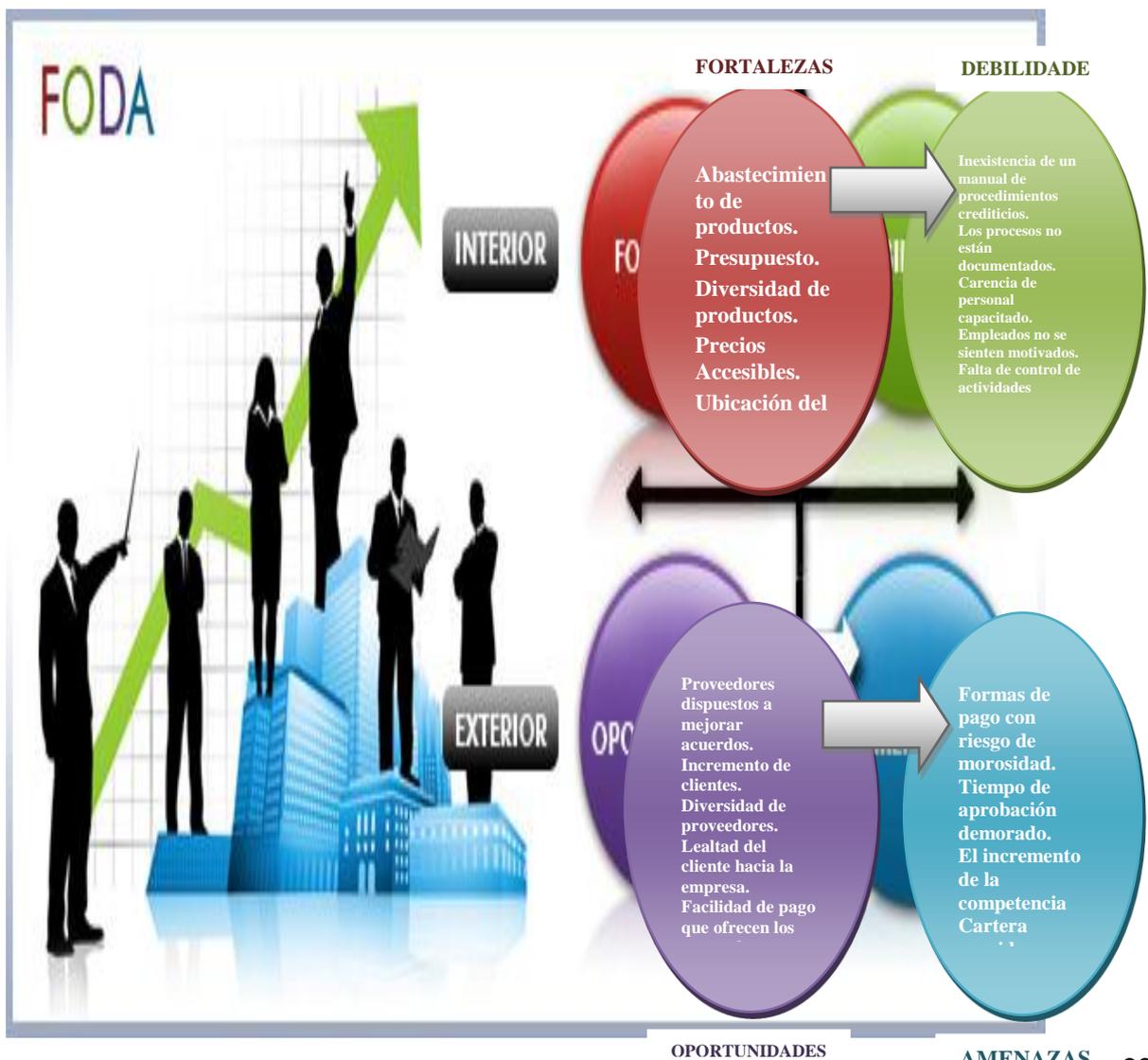
**Innovación:** Se refleja en los cambios y avances constantemente en tecnología, diseño y la actualización en el servicio y el producto, para que se logre estar preparados para las exigencias del mercado y que permitan hacer frente a la competencia.

**Servicio:** La empresa debe satisfacer y sobrepasar las expectativas de los clientes en productos y servicios.

### Análisis de FODA y líneas estratégicas

El análisis FODA resume los aspectos claves del análisis del entorno y de la capacidad estratégica de la microempresa. Para la elaboración de esta matriz FODA, se consideró los principales factores internos y externos de la organización.

**Figura 12: FODA**



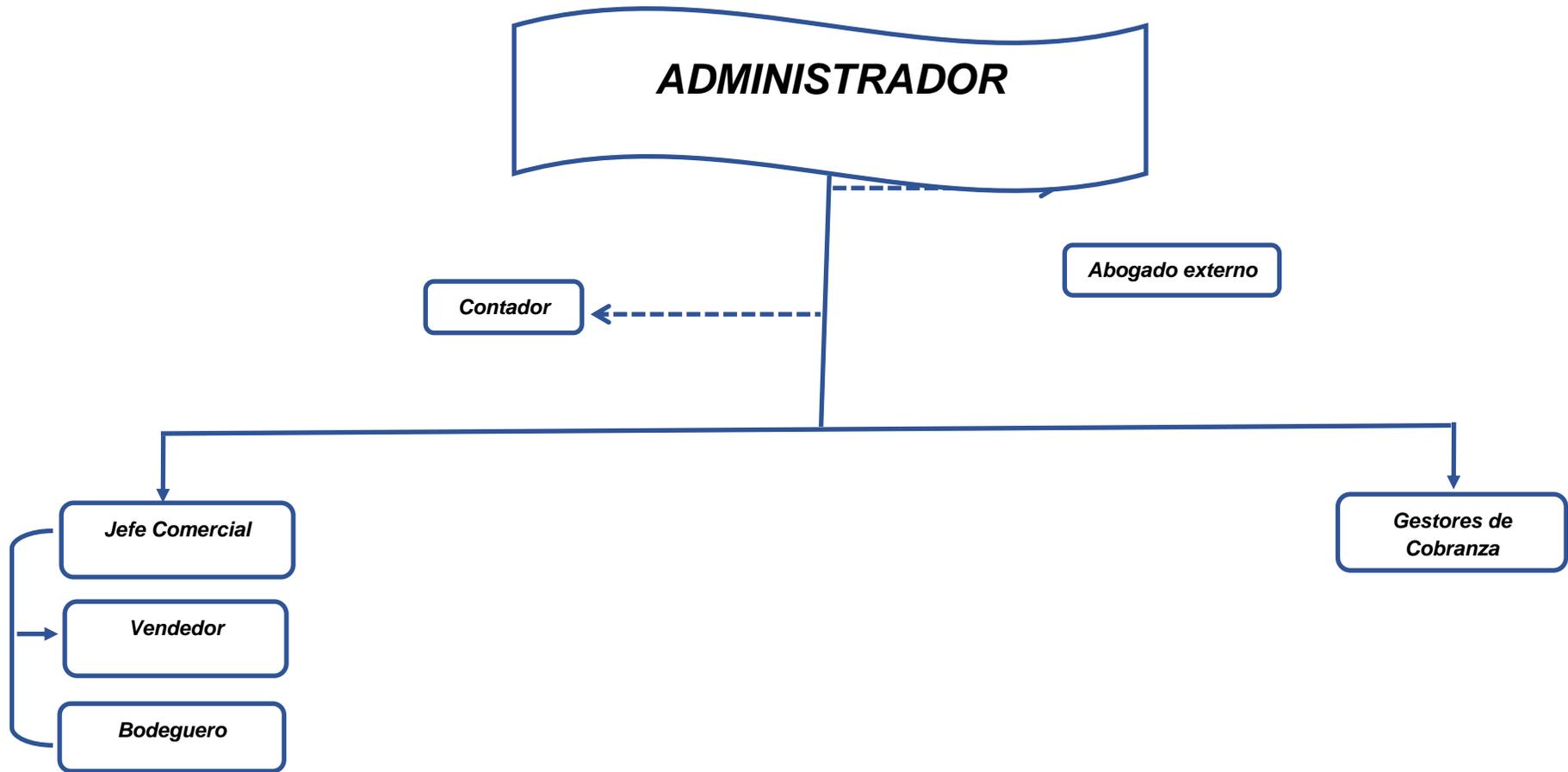
**Cuadro 13: Estrategias FO-FA-DO-DA**

|                                |   | ANÁLISIS INTERNO  |   |
|--------------------------------|---|---|---|
|                                |   | FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
| <b>ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA</b> |   | Amplio stock de productos<br>Presupuesto.<br>Precios Accesibles.<br>Ubicación del negocio.  | Inexistencia de un manual de procedimientos crediticios.<br>Los procesos no están documentados.<br>Carencia de personal capacitado.<br>Empleados no se sienten motivados.   |
| <b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>    | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>FO</b>   | <b>DO</b>   |
|                                | Proveedores dispuestos a mejorar acuerdos.<br>Incremento de clientes.<br>Lealtad del cliente hacia la empresa.<br>Programas externos de capacitación a empleados. | Establecer estrategias con los proveedores, para obtener mayores créditos y descuentos.<br>Fortalecer la calidad del servicio.<br>Innovar con tecnología al personal con cursos o seminarios.   | Control y capacitación constante del personal.<br>Realizar el seguimiento de manera persistente, para la obtención de mejoras en la microempresa.<br>Motivar constantemente a los clientes con promociones, marcas líderes y precios competitivos.  |
|                                | <b>AMENAZAS</b>   | <b>FA</b>   | <b>DA</b>   |
|                                | Políticas gubernamentales<br>El incremento de la competencia<br>Alto índice delincriminal.<br>Crisis económica.   | Mejorar los procesos de cobranza y atención a los clientes.<br>Ofrecer a nuestros clientes aprobación inmediata, precios bajos de los productos, con calidad y garantía; para lograr una ventaja sobre los competidores.<br>Contar con cámaras de seguridad y monitoreo.<br>Cumplir con las políticas y procedimientos de crédito y cobranza, para de esta manera recuperar estabilidad y mayores ingresos. | Establecer metas e incentivos a los empleados, para que los mismos se sientan comprometidos con los objetivos de la microempresa.<br>Brindar un excelente servicio al cliente y la información suficiente, para que se sienta satisfecho y cautivado hacia la microempresa.<br>Investigar y actualizar los nuevos procesos de ventas. |

**Fuente:** Carlos Zumba y Ronald Zurita

Figura 13: Organigrama

Organigrama de la Propuesta



## **Manual de funciones**

### **Descripción de Puestos**

#### **1.- Identificación del cargo**

**Nombre del cargo:** Administrador

**Nivel:** Gerente

**Reporta a:** No aplica

**Dirige a:** Jefe Comercial y Gestores de Cobranza.

#### **2.- Descripción del cargo**

##### **Objetivo del cargo:**

- ✓ Guiar a la organización coordinando el manejo de los recursos, humanos, materiales y así resolver creativamente los problemas, corrigiendo los errores. Para con aquello cumplir satisfactoriamente con las metas y objetivos d la organización.

##### **Tareas específicas:**

- ✓ Conducir la labor de la organización en base a la consecución de los objetivos propuestos, liderando y controlando los procesos operativos.
- ✓ Coordinar en el tiempo, los recursos disponibles (actuales y futuros; materiales, humanos e intangibles) en función de las necesidades operativas en directa relación con los objetivos deseados.
- ✓ Conducir a su grupo de trabajadores.
- ✓ Interpretar las necesidades operativas, estratégicas y la disposición de los medios para satisfacer a las mismas.
- ✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos de la organización.

##### **Tareas periódicas:**

- ✓ Responsabilidad de desarrollar y mantener un fluido contacto con el contexto.
- ✓ Cazador de datos e información.
- ✓ Evaluar el contexto y tomar decisiones que lo lleven al objetivo deseado.
- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas que se propone.

- ✓ Definir necesidades del personal consistentes con los objetivos y planes de la organización.

**Tareas esporádicas:**

- ✓ Seleccionar personal competente.
- ✓ Desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- ✓ Actualización en técnicas contables (cada 3 meses).
- ✓ Actualización de leyes tributarias (cada 3 meses).

**3.- Perfil del cargo:**

**a) Nombre del cargo:** Gerente General

**b) Carreras:** Economista, Ing. Comercial, Ing. CPA, Ing. Marketing y Ventas.

**c) Habilidades y Destrezas:**

- ✓ Conocimientos Contables
- ✓ Buen tomador de decisiones
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Espontaneo al expresarse
- ✓ Corrección de errores.
- ✓ Resolver problemas.
- ✓ Capacidad de obtener información del entorno a la organización.
- ✓ Manejar conflictos.
- ✓ Comunicación interpersonal
- ✓ Liderazgo

**d) Experiencia:** 4 a 5 años

**1.- Identificación del cargo**

**Nombre del cargo:** Jefe Comercial

**Nivel:** Jefe

**Reporta a:** Gerente General

**Dirige a:** Vendedor y Bodeguero.

## **2.- Descripción del cargo**

### **Objetivo del cargo:**

- ✓ Establecer las políticas y administración de ventas y despacho gestionando integralmente las relaciones comerciales para elevar el nivel de venta y posicionamiento en el mercado.

### **Tareas específicas:**

- ✓ Formular los objetivos, políticas, estrategias y presupuestos de la gestión de marketing.
- ✓ Diseñar planes de acción en lo referente al producto, precio, canales de distribución, para asegurar el posicionamiento de estos.
- ✓ Planificar, organizar y controlar la venta y distribución del producto.

### **Tareas periódicas:**

- ✓ Controlar la gestión de los vendedores y capacitar al personal del departamento.
- ✓ Elaborar informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas.

### **Tareas esporádicas:**

- ✓ Capacitar a los vendedores sobre nuevas tendencias.
- ✓ Realizar viajes para investigación de mercado en otros lugares.

## **3.- Perfil del cargo:**

**a) Nombre del cargo:** Jefe Comercial

**b) Carreras:** Ing. Marketing y Ventas, Ing. Comercial, Mercadotecnia, o carreras afines.

**c) Habilidades y Destrezas:**

- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Buen negociador
- ✓ Dinámico
- ✓ Innovador
- ✓ Liderazgo
- ✓ Orientación al logro
- ✓ Monitoreo y control
- ✓ Juicio y toma de decisiones

- ✓ Asertividad y firmeza
- ✓ Planificación y organización
- ✓ Habilidad de comunicación verbal y escrita

**d) Experiencia:** 3 a 4 años en cargos similares.

### **1.- Identificación del cargo**

**Nombre del cargo:** Vendedor

**Nivel:** Comercial

**Reporta a:** Jefe Comercial

**Dirige a:** N/A

### **2.- Descripción del cargo**

#### **Objetivo del cargo:**

- ✓ Responder por el asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que el cliente adquiera el producto y servicio ofrecido

#### **Tareas específicas:**

- ✓ Vender de modo beneficioso para la empresa.
- ✓ Dar servicio antes y después de la venta.
- ✓ Manejar quejas.
- ✓ Planificar el trabajo, visitas clientes actuales y potenciales.
- ✓ Reportar ventas

#### **Tareas periódicas:**

- ✓ Mantener a los clientes informados sobre novedades.
- ✓ Concurrir a reuniones de trabajo.
- ✓ Preparar pronósticos de ventas.
- ✓ Elaborar informes sobre novedades de la competencia.
- ✓ Elaborar informes sobre reclamos.

#### **Tareas esporádicas:**

- ✓ Concurrir a charlas de capacitación en ventas.
- ✓ Actuar como instructor de nuevos vendedores.

### 3.- Perfil del cargo:

a) **Nombre del cargo:** Vendedor

b) **Carreras:** Ing. Marketing, Publicidad, Mercadeo o carreras afines.

c) **Habilidades y Destrezas:**

- ✓ Dinámico
- ✓ Carisma
- ✓ Servicio al Cliente
- ✓ Paciencia
- ✓ Tolerancia
- ✓ Lealtad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Trabajo a presión

d) **Experiencia:** 1 a 2 años en ventas.

### 1.- Identificación del cargo

**Nombre del cargo:** Bodeguero

**Nivel:** Comercial

**Reporta a:** Jefe Comercial

**Dirige a:** N/A

### 2.- Descripción del cargo

**Objetivo del cargo:**

- ✓ Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y control de los elementos entregados bajo custodia y administración, así como el inventario del almacén según normas actuales.

**Tareas específicas:**

- ✓ Controla físicamente y mantiene todos los materiales inventariados.
- ✓ Establece resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño, desuso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos.
- ✓ Mantiene registros, lo cual facilita la localización inmediata de los materiales.
- ✓ Despacha los materiales.

- ✓ Tener un control total sobre los materiales y productos, sus movimientos internos y externos.
- ✓ Posee un enlace directo con el vendedor y distribuidor que hacen que el control de existencias sea eficiente.
- ✓ Control de existencias y costos en cada una de las bodegas mediante el registro de transacciones de inventario.
- ✓ Manejo de varios tipos de inventario por bodega: Disponibles, mal estado, control de calidad.

**Tareas periódicas:**

- ✓ Registro de movimientos de inventario.
- ✓ Ajuste de inventario por varios motivos.
- ✓ Transferencias entre bodegas
- ✓ Asignar y desasignar el stock en reserva.

**Tareas esporádicas:**

- ✓ Disponibilidad para cualquier eventualidad de última hora.
- ✓ Implementación de procesos basados en control.

**3.- Perfil del cargo:**

**a) Nombre del cargo:** Bodeguero

**b) Carreras:** Tecnólogo en Logística, Administración de Empresas

**c) Habilidades y Destrezas:**

- ✓ Formación en Administración de Empresas o Logística.
- ✓ Informática Básica
- ✓ Manejo de Paquetes Contables
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Iniciativa
- ✓ Manejo de Maquinarias
- ✓ Organización de trabajo

**d) Experiencia:** 1 a 2 años como bodeguero

**1.- Identificación del cargo**

**Nombre del cargo:** Jefe de Cobranza

**Nivel:** Jefe

**Reporta a:** Gerente General

**Dirige a:** Gestor de Cobranza.

## **2.- Descripción del cargo**

### **Objetivo del cargo:**

- ✓ Dirigir y ejecutar las acciones encaminadas a elevar el nivel de eficiencia de la cobranza, a través de la recuperación inmediata de los recursos económicos.

### **Tareas específicas:**

- ✓ Elaborar y proponer estudio y análisis de las políticas de recaudación.
- ✓ Determinar la existencia de créditos fiscales.
- ✓ Ejecutar y ordenar la notificación y requerimiento de pago de créditos fiscales.
- ✓ Aprobar, dirigir y supervisar las acciones de cobranza para la recuperación del rezago.
- ✓ Seguimiento y cobro a clientes.
- ✓ Acciones encaminadas a elevar la eficiencia de la cobranza.
- ✓ Apoyar y coordinar la cobranza centralizada.
- ✓ Vigilar la aplicación de las políticas establecidas por la Dirección Comercial.
- ✓ Planear y coordinar las acciones del área.

### **Tareas periódicas:**

- ✓ Administrar y organizar el sistema de cobranza de la empresa de acuerdo a normas, políticas y principios establecidos.

### **Tareas esporádicas:**

- ✓ Capacitar a los empleados de su departamento.
- ✓ Realizar cursos de actualización.

## **3.- Perfil del cargo:**

**a) Nombre del cargo:** Jefe Cobranza

**b) Carreras:** Licenciatura en Derecho, Ing. CPA y Administración de Empresas.

**c) Habilidades y Destrezas:**

- ✓ Administración general

- ✓ Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)
  - ✓ Conocimientos de herramientas y técnicas estadísticas
  - ✓ Conocimiento de leyes
  - ✓ Conocimiento del código de comercio
  - ✓ Manejo y control de inventarios
  - ✓ Ejecución fiscal
  - ✓ Conocimiento de leyes mercantiles
  - ✓ Conocimientos en la gestión de cobranza
  - ✓ Técnicas de ventas
  - ✓ Planeación
  - ✓ Negociación y trato con clientes
  - ✓ Prevención y solución de problemas
  - ✓ Toma de decisiones
  - ✓ Habilidad para trabajar en equipo
  - ✓ Liderazgo Analítico
  - ✓ Habilidad para organizar
  - ✓ Buena comunicación.
- d) Experiencia:** 3 a 4 años

### **1.- Identificación del cargo**

**Nombre del cargo:** Gestor de Cobranza

**Nivel:** Cobranza

**Reporta a:** Jefe Cobranza

**Dirige a:** N/A

### **2.- Descripción del cargo**

#### **Objetivo del cargo:**

- ✓ Ser responsable del manejo, control, coordinación y resultado de la gestión de cobranza.

#### **Tareas específicas:**

- ✓ Es el cobrar las cuentas a los clientes.
- ✓ Reportar el resultado los ingresos al Jefe Comercial

**Tareas periódicas:**

- ✓ Actualización de la base de datos de los clientes.

**Tareas esporádicas:**

- ✓ Capacitación e instrucción sobre los procedimientos de cobranzas.

**3.- Perfil del cargo:**

**a) Nombre del cargo:** Gestor de Cobranza

**b) Carreras:** Estudiante universitario

**c) Habilidades y Destrezas:**

- ✓ Honesto
- ✓ Responsable
- ✓ Dinámico
- ✓ Actitud de Servicio
- ✓ Trabajo en equipo

**d) Experiencia:** 1 año en cargos similares.

## **Manual de Políticas y Procedimientos Crediticios**

**1. Objetivo**

El presente manual tiene por objetivo determinar políticas y parámetros de riesgos, con el fin de identificar, medir, monitorear, controlar e informar de los diferentes tipos de riesgos a los que se expone el sector comercial dentro del área urbana y urbana marginal. De esta manera, se procura facilitar a los futuros clientes el acceso al crédito, con productos que satisfagan sus necesidades.

**2. Alcance****2.1.1 Límites del proceso a implantar**

Este manual de políticas será aplicada para la concesión de créditos a los distintos clientes que cumplan las características crediticias definidas por la microempresa Créditos J&M de la ciudad de Milagro. En esta constan los diferentes lineamientos

que deben cumplir las personas, clientes o no clientes de la microempresa, para poder calificar como sujetos de crédito.

### **2.1.2 Aplicabilidad**

El alcance de esta política va desde tipo de promoción, la solicitud de crédito, la asesoría del producto, los requisitos, la concesión del crédito y la recuperación total.

### **2.1.3 Funcionarios involucrados**

- **Vendedores.- Responsables de:**
  - Comercializar los productos y promociones a todos los clientes que tengan el perfil requerido.
  - Otorgar un buen asesoramiento y servicio a los clientes.
  - Revisión de los documentos otorgados por los clientes.
  - Elaboración de la solicitud de crédito.
  - Presentación de solicitud y documentos del cliente al comité de crédito.
  
- **Comité de crédito.- Responsable de:**
  - Analizar, revisar y aprobar la solicitud de crédito junto con los documentos entregados por el vendedor.
  
- **Recuperación.- Responsable de:**
  - Gestión de la cartera vencida, ya sea vía telefónica o visitas en terreno.
  
- **Legal.- Responsable de:**
  - Elaborar documentos legales los cuales respaldan los créditos otorgados.

## **3. Políticas de riesgos**

**3.1 Cliente:** Es una persona natural, cuya fuentes de ingresos podrán ser bajo la relación de dependencia o a su vez por actividades económicas sean estas de comercio, producción o servicio.

### 3.1.1 Clasificación de clientes

- **Clientes nuevos:** Son aquellos clientes a los que se les aprueba un crédito por primera vez.
- **Clientes recurrentes:** Son aquellos clientes que cuentan con un histórico de crédito dentro de la microempresa Créditos J&M.

### 3.1.2 Zonificación de clientes

- **Sector urbano.-** Se lo denominará así a todos los sectores que se encuentren dentro de la ciudad incluyendo las zonas periféricas.
- **Sector urbano-marginal.-** Se lo denominará a aquellas zonas que se encuentran a una mayor distancia de la cabecera cantonal.

## 3.2 Perfil básico del sujeto de crédito

- **Persona natural,** con ingresos propios ya sea que provenga de una relación de dependencia, de un negocio propio o actividad económica legal.
- **Nacionalidad,** de preferencia:
  - Ecuatoriana
  - Extranjero con vivienda propia, mínimo 5 años de estabilidad domiciliaria.
- **Edad,** para deudor y garante
  - Mínimo 20 años para poder obtener crédito de hasta USD 1000
  - Mínimo 25 años para créditos superiores a USD 1000
  - La edad máxima para considerar sujeto de crédito será de hasta 65 años, con garante de menor edad que el deudor.
- **Domicilio,** no deberá ubicarse a una distancia de tiempo mayor a 1 hora de la microempresa.
- **Teléfono,** se solicitará números de teléfono propios de deudor y garante así como de referencias familiares.

### 3.3 Registros negativos

Los registros negativos en el buró de crédito impiden el normal proceso crediticio, ya que se sujetará a un mayor análisis del deudor y garante. Para esto podemos emplear el siguiente cuadro:

**Cuadro 14:** Riesgos

| <b>POLÍTICA</b>  | <b>CALIFICACIÓN</b>                                     | <b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>               |
|--|---|---|
| <b>Riegos directos.</b>                                | A   | Proceso continua sin dificultad           |
| La calificación es individual para el deudor y garante | B   | Certificado de estar al día en los pagos  |
|  | C, D, E   | Certificado de cancelación total de deuda |
| <b>De los Riesgos indirectos</b>                       | Calificación B, C, D, E; con certificado de cancelación |   |

**Fuente:** Carlos Zumba y Ronald Zurita

### 3.4 Verificaciones.

#### 3.4.1 Verificación telefónica

En todas las operaciones de crédito en especial con clientes nuevos será necesaria verificar que los números telefónicos entregados por deudor y garante estén habilitados los cuales deberán ser de su propiedad; así también registrar en la solicitud de crédito los números de referencias personales y familiares.

Es importante recalcar que los números de referencias si no se ha realizado verificación no será un motivo para detener el proceso de crédito.

#### 3.4.2 Verificación física

Es de carácter obligatorio la visita al domicilio del deudor, para poder levantar información del mismo, ya que de esta manera podemos comparar la veracidad de los datos entregados por el cliente.

En la visita domiciliaria se requerirá obtener información adicional por medio de los vecinos o parientes la cual servirá para validar la información ya antes obtenida.

➤ **Políticas de Cobro**

1. Esta área deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas, mediante la verificación de informes.
2. El área de cobros realizara recordatorios a los clientes mediante avisos de cobros antes y después del vencimiento de las cuotas.
3. Para las cuentas morosas el área de cobros, para hacer efectivos los pagos.
4. En el caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se recuperaran el bien con la verificación y autorización del jefe de créditos y cobros, que se ha realizado las gestiones respectivas.
5. El comercial deberá asignar un cobrador para realizar la gestión de cobro de acuerdo a la ubicación geográfica del domicilio de los clientes.

➤ **Políticas Sobre el Financiamiento:**

Los plazos de financiamiento se determinarán atendiendo:

- a) Al resultado del análisis de la capacidad de pago del solicitante determinado en el flujo de ingresos y egresos y el riesgo del sector y de la actividad económica que se pretende financiar.
- b) Al nivel de endeudamiento del solicitante.
- c) Al tipo de garantía ofrecida.

➤ **Políticas sobre la Frecuencia del Pago:**

Las frecuencias de pago hacen relación a la periodicidad con la cual los acreditados realizan el pago de sus cuotas.

Las frecuencias de pago podrán ser: diarios, semanales, mensuales. La frecuencia de pago para cada operación se determinará atendiendo a:

- a) Al nivel de endeudamiento del solicitante.
- b) Al tipo de garantía ofrecida.
- c) A la solicitud del acreditado.

➤ **Políticas sobre los montos máximos a financiar:**

Se aplicará una política prudencial en el establecimiento de los montos de financiamiento y se establecerán los límites considerando:

- a) Al resultado del análisis de la capacidad de pago del solicitante determinado en el flujo de ingresos y egresos y el riesgo del sector y de la actividad económica que se pretende financiar.
- b) Al nivel de endeudamiento del solicitante.
- c) Al tipo de garantía ofrecida.

➤ **Políticas sobre los intereses y comisiones:**

El interés es el alquiler o rédito que la unidad demandante de fondos conviene pagar por un dinero tomado de la unidad oferente de fondos. Dicho producto también incluye los costos propios de la gestión de crédito.

La tasa de intereses sobre los créditos otorgados estará acorde a la vigente establecida por el Banco Central del Ecuador, sin embargo se otorgara ciertos incentivos que se analizaran en función de lo siguiente:

- a) Plazo de endeudamiento
- b) Garantías Personales
- c) Medio de Pago

➤ **Políticas sobre la recuperación de cartera:**

El cobro se lo realizara en las instalaciones del Comercial, no obstante se usaran mecanismo de persuasión para la recuperación de cartera:

### a.- Guía de Recuperación

La guía de recuperación se va a realizar dividiendo por etapas y tramos de 30 días.

**Cuadro 15:** Guía de Recuperación

| ETAPAS  | DIAS DE MORA       | POLITICAS  |
|---------|--------------------|--|
|         | De 1 al 5          | Acercarse a las ventanillas de Caja  |
| Primera | De 6 a 30          | Comunicarse telefónicamente o mediante   |
| Segunda | Entre 31 a 60 días | Primera notificación al domicilio  |
| Tercera | De 61 a 90 días    | Presiones de pago a conyugues de deudores Con una notificación prejudicial (por medio del abogado del comercial) |
| Cuarta  | De 91 a 180 días   | Cobranza prejudicial   |
| Quinta  | De 181 a 365 días  | Recuperación legal con acción coactiva y castigo   |

**Fuente:** Carlos Zumba y Ronald Zurita

### b.- Realizar la llamada telefónica

El trabajo de llamada telefónica debe ser orientada y manejado como un medio para expresar la preocupación de la microempresa Créditos J&M y lograr el objetivo, además permite un costo bajo. Es un elemento muy importante de comunicación directa con el deudor, es rápido y flexible en la medida en que se use con eficiencia y discreción, tomando en consideración que la mayoría de personas hoy poseen un celular.

La llamada telefónica debe realizarse tomando en consideración que es una herramienta de disuasión frente al deudor y básicamente debe centrarse en lo siguiente:

- ✓ Nombre y apellidos completos de la persona a quien se realizará la llamada.
- ✓ Datos completos de la situación de mora.
- ✓ Revisar la información del abonado en el sistema.
- ✓ Planificar el momento y lugar para establecer el contacto.

### **c.- Objeciones**

Las objeciones surgen de los abonados que no tienen muchas intenciones de pagar y generalmente caen en una o más de las siguientes aseveraciones:

- ✓ Por el valor: Habitualmente debaten la tasa de interés o la capacidad de pago
- ✓ Por el producto o servicio: Generalmente entran en disputa por la calidad de servicio que recibieron.
- ✓ Aplazamiento: No puede cumplir con sus compromisos vencidos.

El éxito de la cobranza consiste en la habilidad de manejar la llamada telefónica o la entrevista personal, saber escuchar y realizar una investigación sobre la verdadera situación del abonado para buscar soluciones.

Si el cliente no contesta, es necesario pedir el nombre de la persona que contestó, no confiar en niños para dejar mensajes, no dejar mensajes amenazadores y si se ha dejado más de tres mensajes y no responde, es necesaria una visita domiciliaria, porque debe entenderse que está evadiendo su llamada.

### **d.- Razones de no pago**

La pérdida de un ingreso, altera significativamente su estilo de vida y perjudica la capacidad de pago.

#### **➤ Instructivo de Incentivos**

##### **1 Pago de Comisiones**

###### **1.1 Objetivo**

Asegurar un esquema de incentivos adecuados que impulse el desarrollo de la cartera de clientes y la productividad, recompensando los mejores desempeños y el logro de objetivos.

## 1.2 Participantes

- Administradores
- Vendedores
- Recaudadores

## 1.3 Variables de análisis

- Monto vendido
- Cartera vigente

## 1.4 Esquema por niveles

**Cuadro 16:** Valores de Comisión de Jefe Comercial

|         | JEFE DE COMERCIAL |            |                 |
|---------|-------------------|------------|-----------------|
|         | CUMPLIMIENTO      |            | COMISION MAXIMA |
|         | VENTAS            | PORCENTAJE |                 |
| NIVEL 1 | 0 - 25000         | 1%         | 250             |
| NIVEL 2 | 25001 - 40000     | 1,5%       | 600             |
| NIVEL 3 | 40001             | 1,8%       | 720             |

Fuente: Carlos Zumba v Ronald Zurita

**Cuadro 17:** Valores de Comisión de Vendedores

|         | VENDEDORES   |            |                 |
|---------|--------------|------------|-----------------|
|         | CUMPLIMIENTO |            | COMISION MAXIMA |
|         | VENTAS       | PORCENTAJE |                 |
| NIVEL 1 | 0 - 7000     | 3%         | 175             |
| NIVEL 2 | 7001 - 12000 | 3,5%       | 420             |
| NIVEL 3 | 12001        | 5%         | 600             |

Fuente: Carlos Zumba y Ronald Zurita

**Cuadro 18:** Valores de Comisión de Cobradores

|         | COBRADORES    |            |                 |
|---------|---------------|------------|-----------------|
|         | CUMPLIMIENTO  |            | COMISION MAXIMA |
|         | CARTERA       | PORCENTAJE |                 |
| NIVEL 1 | 0 - 15000     | 1,2%       | 180             |
| NIVEL 2 | 15001 - 20000 | 1,5%       | 300             |
| NIVEL 3 | 20001         | 2%         | 400             |

Fuente: Carlos Zumba y Ronald Zurita

## 5.7.2 Recursos y análisis financiero

**Cuadro 19:** Presupuesto para el diseño del manual de políticas crediticias

| <b>COMERCIAL CRÉDITOS J&amp;M</b>                                     |                    |          |                  |                |           |                 |
|---|--------------------|----------|------------------|----------------|-----------|-----------------|
| <b>PRESUPUESTO PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE POLÍTICAS CREDITICIAS</b> |                    |          |                  |                |           |                 |
| ACTIVIDAD   | RECURSOS           | CANTIDAD | UNIDAD DE MEDIDA | COSTO UNITARIO | SUB TOTAL | TOTAL           |
| DISEÑO DE MANUAL DE POLITICAS CREDITICIAS                             | PAGO DE HONORARIOS | 3        | MESES            | 1.000,00       | 3.000,00  | 3.000,00        |
| PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL                                      | PAGO DE HONORARIOS | 2        | MESES            | 600,00         | 1.200,00  | 1.200,00        |
| <b>TOTAL</b>  |                    |          |                  |                |           | <b>4.200,00</b> |

Fuente: Carlos Zumba y Ronald Zurita

**Cuadro 20:** Presupuesto para capacitación de personal  
**COMERCIAL CRÉDITOS J&M**

| <b>PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b> |  |          |                  |                |           |                 |
|---|--|----------|------------------|----------------|-----------|-----------------|
| ACTIVIDAD   | RECURSOS                                 | CANTIDAD | UNIDAD DE MEDIDA | COSTO UNITARIO | SUB TOTAL | TOTAL           |
| EJECUCIÓN   | SEMINARIO DE LIDERAZGO                   | 1        | FACILITADOR      | 400,00         | 400,00    | 400,00          |
|   | SEMINARIO DE COMO VENDER MÁS             | 1        | FACILITADOR      | 280,00         | 280,00    | 280,00          |
|   | SEMINARIO DE ADMINISTRACIÓN DE COBRANZAS | 1        | FACILITADOR      | 420,00         | 420,00    | 420,00          |
|   | CAPACITACIÓN SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL    | 1        | FACILITADOR      | 250,00         | 250,00    | 250,00          |
|   | SEMINARIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE         | 1        | FACILITADOR      | 300,00         | 300,00    | 300,00          |
| <b>TOTAL</b>                                      |  |          |                  |                |           | <b>1.650,00</b> |

Fuente: Carlos Zumba y Ronald Zurita

**Cuadro 21: Presupuesto de Sueldo de Empleados  
COMERCIAL CRÉDITOS J&M**

| <b>PAGO DE SUELDO DE EMPLEADOS</b> |                                     |                         |                   |                  |                  |                                  |                  |                  |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|------------------|----------------------------------|------------------|------------------|
| <b>CARGO</b>                       | <b>SUELDO FIJADO POR LA EMPRESA</b> | <b>SUELDO SEGÚN MRL</b> | <b>COMISIONES</b> |                  |                  | <b>TOTAL SUELDO + COMISIONES</b> |                  |                  |
|                                    |                                     |                         | <b>NIVEL 1</b>    | <b>NIVEL 2</b>   | <b>NIVEL 3</b>   | <b>NIVEL 1</b>                   | <b>NIVEL 2</b>   | <b>NIVEL 3</b>   |
| ADMINISTRADOR                      | 650,00                              | 333,17                  | 0,00              | 0,00             | 0,00             | 650,00                           | 650,00           | 650,00           |
| JEFE COMERCIAL                     | 450,00                              | 331,49                  | 250,00            | 600,00           | 720,00           | 700,00                           | 1.050,00         | 1.170,00         |
| VENDEDOR                           | 330,00                              | 324,74                  | 175,00            | 420,00           | 600,00           | 505,00                           | 750,00           | 930,00           |
| BODEGUERO                          | 325,00                              | 323,06                  | 0,00              | 0,00             | 0,00             | 325,00                           | 325,00           | 325,00           |
| GESTORES DE COBRANZA               | 330,00                              | 323,06                  | 180,00            | 300,00           | 400,00           | 510,00                           | 630,00           | 730,00           |
| <b>TOTAL MENSUAL</b>               | <b>2.085,00</b>                     | <b>1.635,52</b>         | <b>605,00</b>     | <b>1.320,00</b>  | <b>1.720,00</b>  | <b>2.690,00</b>                  | <b>3.405,00</b>  | <b>3.805,00</b>  |
| <b>TOTAL ANUAL</b>                 | <b>25.020,00</b>                    | <b>19.626,24</b>        | <b>7.260,00</b>   | <b>15.840,00</b> | <b>20.640,00</b> | <b>32.280,00</b>                 | <b>40.860,00</b> | <b>45.660,00</b> |

**Fuente:** Carlos Zumba y Ronald Zurita

### 5.7.3 Impacto

- ✓ Con el diseño de nuevas políticas se logrará satisfacer tanto de los deudores como el personal administrativo, en cuanto a información y agilidad en la entrega de la información.
- ✓ Si la empresa implanta la propuesta, como se espera, el impacto de la misma se reflejará en el mejoramiento de la información para la toma de decisiones, una mejor organización interna y por lo tanto en la recaudación oportuna de los recursos.
- ✓ Los vendedores de cobertura realizarán su labor con más responsabilidad dinamizando a los clientes en establecer métodos rápidos a sus cancelaciones.
- ✓ Los clientes conocerán las alternativas de adquisiciones, en promociones, beneficios y una variedad de servicios con una mejor atención al cliente.
- ✓ El impacto se evidenciará también en el ámbito económico-social pues con un proceso de implantación de efectivo de recuperación de cartera vencida, mejorará la liquidez de la empresa.



### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Luego de haber propuesto diversas políticas, estrategias de aceptación para el cliente y mejor servicio de parte del personal de ventas y de haber obtenido excelentes resultados en su aplicación, la Universidad Estatal de Milagro de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales determinará mediante la sustentación la importancia del mismo y dará cabida para el desarrollo del proyecto; ya que estas estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito.

Para asemejar la propuesta en su verdadera dimensión, los objetivos preliminarmente reconocidos manifiestan la pregunta ¿Qué queremos alcanzar en términos de objetivos? Es decir, empleamos políticas de crédito con el propósito de lograr los objetivos preestablecidos de la Gerencia con relación a la actividad crediticia.

Por lo tanto estas políticas mostraran el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo.

## CONCLUSIONES

El problema de la empresa es la falta de políticas crediticias para el otorgamiento y recuperación de cartera vencida dentro de la microempresa Créditos J&M, la misma que ha ido generando la acumulación de valores por cobrar, debido a que no se cuenta con un diseño de políticas.

La empresa no cuenta con el personal suficiente y capacitado destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad no solo para el departamento pertinente sino para toda la empresa comercial en sí.

La compañía no puede ser competitiva si no cuenta con una política interna enlazada a la gestión financiera de créditos y cobranzas en la recuperación de valores, incluyendo un sistema contable actualizado e indicadores que permitan evaluar la actividad.

La opinión de los clientes en las encuestas realizadas se centra más en mejorar sus procesos para brindar un mejor servicio al cliente, la cual se ven obligados a acogerse a otras medidas que la empresa sugiera para ponerse al día en sus pagos.

Con la elaboración de este manual hemos cumplido con el objetivo planteado y consideramos haber satisfecho los requerimientos de la microempresa, que dieron lugar a este estudio y consecuentemente se podrán implementar las recomendaciones realizadas.

## RECOMENDACIONES

Poner en práctica el diseño de las políticas crediticias, la misma que contribuirá a una mejor toma de decisiones al momento de otorgar un crédito y para la recuperación de la morosidad.

Contratar el personal idóneo para que se dedique únicamente a la recuperación de los recursos y reducir el índice de la misma.

Es indispensable desarrollar esta nueva implementación de políticas de cobranzas, ya que se considera que es la forma eficiente de realizar la recuperación de cartera.

La implementación de políticas de incentivos para los empleados, contribuirá al logro de los objetivos, ya que los mismos crearán un mejor ambiente laboral y se sentirán comprometidos en sus labores cotidianas.

Seguir paso a paso las políticas planteadas en la propuesta, la misma que permiten tener una visión clara de la situación tanto financiera como presupuestaria en la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN**

RIVERA, Anthony: La Contabilidad en la Administración de Empresas, Editorial UTEHA, 1971.

BERNSTEIN A, Leopoldo: Análisis de Estados Financieros. Teoría, Aplicación e Interpretación, Publicación de Irwin – España, 1995.

CHAMORRO SAÉNZ, Carlos: Los Ratios Financieros. ESAN - PADE Administración, 1978.

DODGE MARK, Stinson Craig: Running Microsoft Excel 2000, guía completa, McGraw Hill – México, 1999.

HELFERT: Técnicas de Análisis Financiero, Editorial Labor S.A., 1975.

ENCICLOPEDIA BARSA: Tomo 3, Pág. 209, La Edición.

MALET, Alberto: Historia del Oriente, Pág. 90.

MALET, Alberto: Historia Romana, Pág. 45.

CARREÑO, Alberto María: Breve Historia del Comercio, Pág. 171, 4ta. Edición.

VAN HORNE, James C.: Administración Financiera, Décima Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1975.

CARREÑO, Alberto María: Breve Historia del Comercio, Pág. 194, 4ta. Edición.

ENCICLOPEDIA UNIVERSAL ILUSTRADA EUROPEA AMERICANA: Tomo 16, Pág.30.

LÓPEZ ROSADO, Felipe: Economía Política, Pág.148.

CHARLES MOYER, James R.: Administración Financiera Contemporánea, Novena Edición, Cap. 18, Pág.622.

ELIZONDO, Alan: Medición Integral del Riesgo de Crédito, Pág.45 a 48.

AMAT AMAT, Oriol: Análisis de Operaciones de Crédito, Pág.42.

SANTANDREU MARTÍNEZ, Eliseu: Manual para la Gestión de Crédito, Cap. 1, Pág.20 y 21.

BRACHFIELD, Pere: Gestión del Crédito y Cobro, Cap. 2, Pág.6.

BRACHFIELD, Pere: Gestión del Crédito y Cobro, Pág.103.

ALBORNOZ, Jorge: Crédito Documentario, Tercera Edición.

VAN HORNE, James: Fundamentos de Administración Financiera, Cap. 2, Pág.29.

FERNÁNDEZ RUSSO, Omar: Cartas de Crédito y otros medios de pago en Comercio Internacional, Pág.13.

ORTÍZ SOTO, Oscar Luis: El dinero, Pág.452.

## LINCOGRAFÍA

PAREJA VÉLEZ, Ignacio. 2005. Ebook: Análisis y Planeación Financiera. Decisiones de Inversión. Disponible en [http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/libro\\_on\\_line/contenido.html](http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/libro_on_line/contenido.html), extraído el 24 de junio de 2013.

INFORED: *Cuando llega el momento de recuperar su cartera vencida*, <http://www.infored.com.mx/a/cuando-llega-el-momento-de-tratar-de-recuperar-su-cartera-vencida---a-quien-le-confia-su-base-de-clientes-.html>, extraído el 28 de junio de 2013.

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL: *Recuperación de Cartera vencida*, <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/260/1/CD-0682.pdf>, extraído el 01 de julio de 2013.

IICA: <http://proyectos+de+cartera+vencida&source=bl&ots>, extraído el 9 de julio de 2013.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO: *Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica* *Riobamba*, <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1213/1/82T00098.pdf>, extraído el 11 de julio de 2013.

DSPACE\_UTPL: *Repositorio de Material Educativo*, <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/260>, extraído el 14 de julio de 2013.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE LOJA: *Las cobranzas y recuperación de la cartera vencida de clientes de la Empresa Cero Choques Automotores y Vehículos de la ciudad* *de* *Ambato*,

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1024/482%20Ing.pdf?sequence=1>, extraído el 20 de julio de 2013.

ACE EMPRESARIAL: *Administración de la Cobranza y Recuperación de Cartera Vencida*, <http://acempresarial.com.mx/?p=236>, extraído el 22 de julio de 2013.

*Antecedentes de la Cartera Vencida*, <http://ebookbrowse.com/capitulo-1-antecedentes-de-la-cartera-vencida-pdf-d76350500>, extraído el 22 de julio de 2013.

MERCAPER: *Investigación de mercados S.A.*, [http://www.mercaper.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=27&Itemid=20](http://www.mercaper.com/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=20), extraído el 25 de julio de 2013.

APICE- IFARHU, XXI Seminario Internacional sobre Crédito educativo, [www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt](http://www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocreditoeducativo/Seminario%20Apice%20-%20Manuel%20Estevez-Breton%201.ppt), extraído el 30 de julio de 2013

<http://apuntesdecreditoycobranzas.blogspot.com/2010/05/caracteristicas-del-proceso-de-cobranza.html>, extraído el 20 de agosto de 2013.

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstadosFinancierosConceptoYFinalidades>, extraído el 21 de agosto de 2013.

*Propuesta de un Manual de Políticas y Procedimientos de Créditos y Cobros para mejorar la recuperación de la cartera de clientes de pequeñas y medianas empresas lotificadoras del Municipio de San Salvador*, <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/332.7-M385p/332.7-M385p-Capitulo%20IV.pdf>, extraído el 14 de julio de 2013.

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL: *Desarrollo de un plan de recuperación de cartera vencida por concepto de Transmisión de Energía Transelectric S.A.*,

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/260/1/CD-0682.pdf>, extraído el 16 de julio de 2013.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO: *Modelo de Gestión Financiera y reducción de Morosidad en el departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba*, <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/1213>, extraído el 16 de julio de 2013.

ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA: *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la recuperación de la cartera de las casas comerciales en el Cantón Milagro*, [http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=metodo+historico-logico+de+la+cartera+vencida&btnG=Buscar&lr=&as\\_ylo=&as\\_vis=0](http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=metodo+historico-logico+de+la+cartera+vencida&btnG=Buscar&lr=&as_ylo=&as_vis=0), extraído el 17 de julio de 2013.

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL: *Diagramar los macro procesos de la empresa de servicios SIC contact center y diseñar el proceso clave carga de cartera*, <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2077>, extraído el 25 de julio de 2013.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR: *Evaluación de la capacidad de pago de créditos comerciales en base a la información presentada al Servicio de Rentas Internas*, <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3004>, extraído el 14 de agosto de 2013.

# ANEXOS

## ANEXO 1

# ENCUESTA

1) ¿Podría mencionar usted quien analiza el crédito para obtener su producto en la microempresa?

Vendedor  Analista de Crédito  Visto bueno de la dueña

2) ¿Generalmente en que tiempo la microempresa le da respuesta a la aprobación del crédito?

El mismo día  3 días  5 días

3) ¿Qué tipos de documentos le solicitan a usted para la aprobación del crédito?

Referencias comerciales  Documentación personal   
 Rol de pago  Todas las anteriores

4) ¿Qué productos adquiere usted en la microempresa?

Moto  TV  Línea Blanca

5) ¿Cómo califica usted el servicio que le brindan los empleados dentro de la microempresa?

Excelente  Regular  Malo

6) ¿Cómo prefiere usted que se efectúen los cobros:

A domicilio  En las oficinas del local  Débito Bancario

7) ¿Cómo se calificaría usted como cliente en el almacén:

Excelente  Bueno  Regular

8) ¿Conoce usted el tiempo que le otorga la microempresa, para la cancelación del crédito obtenido y no ingresar con una calificación negativa al buró de crédito?

30 días  60 días   
 90 días  Desconocen

9) ¿Para usted que es más importante a la hora de adquirir un producto del almacén?

Buenos precios  Crédito inmediato  Crédito a 24 meses

10) ¿Cuál es el sector que le da mayor facilidad, al momento de solicitar un crédito?

Bancario  Comercial   
 Informal  No necesita crédito

# ENTREVISTA

1) **¿Considera Ud. Que al solicitar referencias comerciales incide en el análisis de crédito de una microempresa?**

.....  
.....  
.....

2) **¿La institución financiera que facilidades brinda a los microempresarios para que les realicen los cobros de sus ventas mediante débitos bancarios?**

.....  
.....  
.....

3) **¿Cuál es el costo que asumiría el dueño de la microempresa al adquirir este servicio?**

.....  
.....  
.....

4) **¿Qué aspectos considera importantes para establecer metas en base a la cartera vigente en una microempresa?**

.....  
.....  
.....

5) **¿Qué herramientas utilizaría para analizar los créditos en una microempresa?**

.....  
.....  
.....

## ANEXO 3

# AUTORIZACIÓN PARA EJECUTAR LA PROPUESTA

Econ. Margot Barros

Directora de la unidad de ciencias Administrativas

De mis consideraciones

Por medio de la presente yo **NELLY LOPEZ** en calidad de Gerente- Propietario del Comercial Créditos J&M dedicado a la compra – venta de electrodomésticos y artículos para el hogar en general, pongo a su conocimiento que los egresados Carlos Alcides Zumba Castro con C.I. 0922568779 y Ronald Patricio Zurita Bermúdez con C.I. 0923608574; van a realizar su proyecto de grado en nuestras instalaciones para lo cual se les brindará apertura y apoyo a la información que necesiten de nuestra empresa.

Atentamente



Nelly Lopez

GERENTE – PROPIETARIO

TEL. 042702214 / 042977126

#### ANEXO 4

| Problema  | Formulación / Sistematización  | Objetivo general / específicos  | Hipótesis general / específicas   |
|---|--|---|---|
| <p>La microempresa <b>Créditos J&amp;M</b> durante los últimos años ha venido presentando inconvenientes ya que los créditos otorgados a los clientes no se llevan mediante un correcto proceso de selección.</p>   | <p><b>Formulación</b></p> <p>¿De qué manera incide la falta de análisis en el proceso de crédito en la microempresa <b>Créditos J&amp;M</b> de la ciudad de Milagro?</p> | <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Distinguir la metodología de análisis crediticio que permitan mejorar las cobranzas en la microempresa <b>Créditos J&amp;M</b> de la ciudad de Milagro.</p> | <p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Implementando manuales crediticios, ayudará a la gestión en la cartera de crédito, de la microempresa <b>Créditos J&amp;M</b> de la ciudad de Milagro.</p>   |
| <p><b>Sus problemas</b></p> <p>La falta de un eficiente proceso de aprobación y análisis de riesgo del crédito, ha ocasionado problemas en la recuperación de la cartera, teniendo como consecuencia un retraso en la respuesta de aprobación del crédito e incremento de morosidad, generando de esta manera pérdidas económicas hacia la empresa.</p> | <p><b>Sistematización</b></p> <p>¿De qué manera incide la carencia de procedimientos, de concesión de créditos en la economía de la microempresa?</p>                    | <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar cómo se establecen las políticas y procesos para el otorgamiento del crédito y su incidencia en la economía de la empresa.</p>             | <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>El correcto levantamiento de la información recibida por parte de los clientes, ayudará salvaguardar los intereses monetarios de la empresa.</p>   |
| <p>Debido a que no existen procesos crediticios establecidos, ha originado una falta de compromiso por parte de los clientes al momento de realizar sus pagos, siendo estos impuntuales desde el inicio de la venta, lo cual desemboca en un mayor número de deudores retrasados.</p>   | <p>¿De qué modo influye el proceso de crediticio en el compromiso de pago del cliente?</p>   | <p>Identificar los factores que provocan que no exista compromiso de pago por parte de los clientes.</p>  | <p>La constante capacitación a los empleados sobre las políticas crediticias, permitirá transmitir una correcta información a los clientes sobre las condiciones de pago y las consecuencias que ocasionaría el incumplimiento de los mismos.</p> |
| <p>También puede evidenciarse una problemática ya que no se han establecido metas e incentivos por resultados, creando así una mala cultura de trabajo por parte de los empleados.</p>  | <p>¿Cómo incurre no establecer metas e incentivos en la cultura de trabajo de los empleados?</p>   | <p>Conocer de qué manera afecta a la microempresa el no establecer metas e incentivos a los empleados.</p>  | <p>El establecer metas mensuales e incentivos a los empleados, ayudará a un mayor rendimiento financiero de la microempresa.</p>  |

**Fuente:** Carlos Zumba y Ronald Zurita