



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

“Diseño de un sistema de gestión aplicado al área de crédito y cobranzas, para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresa comercial en la ciudad de Guayaquil.”

## **TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA  
AUTORIZADA**

Presentado por:

Lady Andrea Vera Chica  
María Belén Romero Soto

Guayaquil – Ecuador  
2012

## **AGRADECIMIENTO**

Al Todo Poderoso, por darme la vida; a mis padres amados, por ser modelo y guía en todos los momentos más importantes de mi vida; a mis hermanos por su comprensión y ayuda; a mis sobrinos por ser una bendición en la familia, a mis amigos por todas las vivencias compartidas a lo largo de nuestra carrera universitaria; a mi compañera y sobre todo amiga de tesis por su colaboración y entrega durante el desarrollo de la misma; Y, a una persona muy especial para mí, gracias por tu amor.

Lady Vera Chica

A Dios y a la virgen María por iluminar día a día mis pasos y ayudarme a cumplir esta importante meta propuesta; a mis padres y amigos quienes han sido un apoyo incondicional a lo largo de mi vida y a los catedráticos por sus enseñanzas brindadas.

María Belén Romero Soto

## **DEDICATORIA**

A mis seres queridos, amigos, catedráticos, y sobre todo de manera muy especial, a mis padres; quienes me han apoyado de manera incondicional en todas las etapas de mi vida.

Lady Vera Chica

A mi familia, ya que la unión que existe en nosotros ha sido mi principal motivación para alcanzar este gran logro en mi vida.

María Belén Romero Soto

# TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

ING. Dalton Noboa

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

MBA. Antonio Márquez B.

DIRECTOR DE TESIS

---

MSc. Vanessa Leyton S.

VOCAL DEL TRIBUNAL

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

---

Lady Andrea Vera Chica

---

María Belén Romero Soto

## RESUMEN

En la actualidad, las empresas consideran que es de gran importancia tener un buen manejo de las decisiones de concesión de crédito y que su control permite tomar decisiones financieras oportunas.

La presente tesis está dividida en cinco capítulos; se inicia con el planteamiento del problema, la delimitación de la investigación, entre otros aspectos como :las Hipótesis. El capítulo 2 contiene el marco teórico en el cual hemos citado temas relevantes en los que se ha basado esta investigación.

El capítulo 3 se enfoca en el conocimiento general de la compañía, su estructura organizacional, visión, filosofía, objetivos institucionales, etc. Además del levantamiento, análisis de la estructura de control interno y de la antigüedad de la cartera de crédito y la propuesta de mejora de los procesos de crédito y cobranza.

Finalmente, se detallan las conclusiones en base a las hipótesis planteadas en el capítulo 1 y las recomendaciones para la empresa objeto de estudio.

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	¡Error! Marcador no definido.!
ÍNDICE GENERAL.....	II
ÍNDICE DE FIGURAS.....	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	IV
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Objeto de estudio.....	1
1.2 Introducción.....	2
1.3 Antecedentes.....	3
1.4 Justificativo.....	4
1.5 Delimitación de investigación.....	5
1.6 Problema de investigación.....	6
1.7 Preguntas de investigación.....	6
1.8 Objetivos.....	7
1.8.1 Objetivo General.....	7
1.8.2 Objetivos Específicos.....	7





2.1.6.2 De la selección del crédito.....	29
2.1.6.2.1 Las cinco “C” del crédito.....	29
2.1.6.2.2 Fuentes de información .....	31
2.1.6.2.3 Análisis de la información del crédito .....	34
2.1.6.2.4 Calificación de crédito .....	36
2.1.6.3 De las normas de crédito.....	38
2.1.6.3.1 Definición de las normas de crédito.....	38
2.1.6.3.2 Cambios de las normas de crédito .....	38
2.1.6.5 Difusión de las políticas de crédito .....	46
2.1.7 De la auditoria operacional de otorgamiento de crédito .....	48
2.1.7.1 Concepto y alcance de la operación de otorgamiento de crédito.....	48
2.1.7.2 Objetivo de la auditoria operacional de otorgamiento de crédito .....	51
2.1.7.3 Metodología de la auditoria operacional de otorgamiento de crédito.....	52
2.2 Las cobranzas .....	57
2.2.1 Definición de la cobranza .....	57
2.2.2 De las cuentas por cobrar .....	57
2.2.2.1 Definición de las cuentas por cobrar .....	57
2.2.2.2 Antigüedad de las cuentas por cobrar .....	62

2.2.2.3 Supervisión y control de las cuentas por cobrar .....	63
2.2.3 La política de Cobranza.....	64
2.2.3.1 Consideraciones importantes de la política de cobranza .....	64
2.2.3.2 Procedimientos de cobro.....	65
2.2.4 De la Auditoría Operacional de Cobranzas .....	68
2.2.4.1 Concepto y alcance de la operación de cobranzas .....	68
2.2.4.2 Objetivo de la auditoria operacional de cobranzas .....	71
2.2.4.3 Metodología de la auditoria operacional de Cobranzas.....	72
2.3 Del Control Interno.....	77
2.3.1. Definición de Control Interno .....	77
2.3.2 Objetivos Del Control Interno .....	78
2.3.3 Características del Control Interno .....	79
2.3.4 Coso Report .....	80
2.3.5 Componentes del Control Interno.....	81
2.3.6 Evaluación del Sistema de Control Interno.....	82
2.3.7 Herramientas para evaluar el Sistema de Control Interno.....	82
2.3.8 Indicadores de gestión como herramienta de evaluación de la operación de Crédito y cobranzas .....	83
2.3.8.1 Objetivo de los indicadores de gestión .....	83

2.3.8.2 Consideraciones importantes de los indicadores de gestión.....	84
2.3.8.3 Principales indicadores de gestión que evalúan las operaciones de Crédito y Cobranzas.....	85
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS .....</b>	<b>88</b>
3.1 Marco metodológico .....	89
3.1.1 Diseño de la investigación.....	89
3.1.2 Técnicas de recolección de datos .....	89
3.2 Familiarización.....	91
3.2.1 Antecedentes .....	91
3.2.2 Visión.....	91
3.2.3 Valores Institucionales.....	92
3.2.4 Filosofía.....	92
3.2.5 Estrategia Competitiva .....	93
3.2.6 Organigrama General.....	93
3.2.8 FODA Institucional.....	95
3.2.9 Líneas de productos .....	96
3.2.10 Clientes .....	96

3.3 Evaluación de la estructura de control interno del departamento y levantamiento de los procesos de crédito y cobranzas .....	97
3.3.1 Estructura de control interno del Departamento de crédito y cobranzas.....	97
3.3.1.1 Objetivo del Departamento de crédito y cobranzas .....	98
3.3.1.2 Responsables del Departamento de crédito y cobranzas .....	99
3.3.1.4 Descripción de funciones del Departamento del departamento de Crédito y Cobranzas.....	100
3.3.1.5 Aplicación del Cuestionario de Control Interno.....	101
3.3.2 Del proceso de otorgamiento de crédito .....	102
Establecer los mecanismos aplicados por la TAPICENTRO S.A para la realización efectiva del proceso de crédito a los clientes. ....	102
3.3.2.4 De la Política de crédito.....	105
3.3.2.4.1 Clientes restringidos de crédito .....	106
3.3.2.4.2 Clientes sujetos de crédito .....	106
3.3.2.4.3 Monto de los créditos .....	108
3.3.2.5 Procedimiento para el otorgamiento de crédito utilizado actualmente por TAPICENTRO S.A.....	110
Fuente: Realizado por las autoras.....	112
3.3.2.6 Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de crédito .....	113

3.3.2.7 Análisis de Riesgos del proceso de otorgamiento de crédito y de la política de crédito .....	114
3.3.3 Del proceso de Cobranzas .....	116
3.3.3.1 Objetivo General del proceso de cobranzas.....	116
Establecer los mecanismos aplicados por TAPICENTRO S.A para la realización efectiva del proceso de cobranza a los clientes. ....	116
3.3.3.2 Responsable del proceso de cobranzas.....	116
3.3.3.3 Política de Cobranza .....	116
3.3.3.4 Procedimiento de la cobranza utilizado actualmente por TAPICENTRO S.A .....	118
3.3.3.5 Diagrama de Flujo del proceso de cobranzas .....	120
3.3.3.6 Análisis de Riesgos del proceso de cobranzas .....	121
3.3.3.7 Análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar .....	122
3.3.3.7.1 Análisis anual de la antigüedad de la cartera .....	122
3.3.3.7.3 Análisis del comportamiento de la cartera vencida durante el año 2011 .....	143
3.3.3.7.3 Rotación de las cuentas por cobrar y periodo promedio de cobro .....	145
3.4 Análisis de carga capacidad en el departamento de crédito y cobranzas .....	147

3.5 Análisis de valor agregado y propuesta de mejora para los procesos de crédito y cobranzas.....	149
3.5.1 Políticas y procedimientos de la operación de otorgamiento de crédito mejorado.....	149
3.5.1.1 Introducción.....	149
3.5.1.2 Scoring de crédito bajo el modelo de las 5 “C” .....	150
3.5.1.2.1 Modelo de las 5 “C” .....	150
3.5.1.2.2 Tablas del Scoring de Crédito. ....	151
3.5.1.2.3 Diseño del Scoring de crédito bajo el Modelo de las 5 “C”... ..	155
3.5.1.2.4 Probabilidad de Impago.....	163
3.5.1.2.5 Calificación de crédito .....	164
3.5.1.2.6 Límites de Calificación de Crédito .....	165
3.5.1.2.7 Requisitos para el Scoring de crédito. ....	166
3.5.1.3. Del Comité de crédito .....	167
3.5.1.4 Tabla de análisis de valor agregado del proceso de otorgamiento de crédito.....	169
3.5.1.5 Diagrama de flujo mejorado del proceso de otorgamiento de crédito.....	172
3.5.1.6 Simulación del Scoring diseñado.....	173
3.5.1.6.1 Información del solicitante de crédito .....	173

3.5.1.6.2 Llenado de la solicitud propuesta .....	175
3.5.1.6.3 Scoring .....	175
3.5.2 Políticas y procedimientos de la operación de cobranzas mejorado .....	176
3.5.2.1 Tabla de análisis de valor agregado del proceso de cobranzas .....	178
3.5.2.2 Procedimiento de la Cobranza propuesto .....	181
3.5.2.3 Diagrama de flujo mejorado del proceso de cobranzas.....	186
3.5.3 Efectos Financieros derivados de la Implementación de la Propuesta De Mejora .....	187
3.5.4 Indicadores de evaluación de la gestión de crédito y cobranzas.	192
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	202
4.1 Conclusiones .....	202
4.2 Recomendaciones .....	206
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	208
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Cálculo de la calificación de crédito .....	37
Tabla II. Efecto por los cambios en las normas de crédito.....	41
Tabla III. Efecto por los cambios en descuento por pronto pago .....	43
Tabla IV. Efecto por los cambios en el periodo del crédito .....	44
Tabla V. Efecto de los cambios en el periodo del descuento por pronto pago .....	45
Tabla VI. Perfil del Cliente .....	103
Tabla VII. Monto de los créditos.....	108
Tabla VIII. Calificación de crédito.....	109
Tabla IX. Procedimiento de otorgamiento de crédito .....	110
Tabla X. Procedimiento de cobranzas .....	118
Tabla XI. Antigüedad de la cartera.....	122
Tabla XII. Variación entre Enero y Febrero.....	127
Tabla XIII. Variación entre Febrero y Marzo .....	129
Tabla XIV. Variación entre Marzo y Abril .....	130
Tabla XV. Variación entre Abril y Mayo .....	132
Tabla XVI. Variación entre Mayo y Junio .....	133
Tabla XVII. Variación entre Junio y Julio .....	135



Tabla XVIII. Variación entre Julio y Agosto .....	136
Tabla XIX. Variación entre Agosto y Septiembre .....	138
Tabla XX. Variación entre Septiembre y Octubre .....	139
Tabla XXI. Variación entre Octubre y Noviembre .....	141
Tabla XXII. Variación entre Noviembre y Diciembre .....	142
Tabla XXIII. Porcentaje de cartera vencida desglosada por tramos de antigüedad .....	143
Tabla XXIV. Variables sociodemográficas para Tapiceros .....	151
Tabla XXV. Variables de información comercial para Tapiceros .....	152
Tabla XXVI. Variables de información económica para Tapiceros .....	153
Tabla XXVII. Variables de información del negocio para Mueblerías y almacenes .....	154
Tabla XXVIII. Parámetros de carácter para Tapiceros.....	156
Tabla XXIX. Parámetros de carácter para Empresas .....	156
Tabla XXX. Parámetro de Capital.....	158
Tabla XXXI. Activos y pasivos para Tapiceros.....	158
Tabla XXXII. Activos y pasivos para Empresas .....	159
Tabla XXXIII. Parámetro de Capacidad de pago .....	160
Tabla XXXIV. Parámetros de Capacidad de pago para Empresas.....	160
Tabla XXXV. Ingresos y egresos .....	161
Tabla XXXVI.Plazos y probabilidad de impago.....	164
Tabla XXXVII. Calificación de crédito .....	165

Tabla XXXVIII. Límites de calificación de crédito .....	165
Tabla XXXIX. Tabla de análisis de valor agregado del proceso de otorgamiento de crédito .....	169
Tabla XL. Tabla de valor agregado del proceso de cobranzas .....	178
Tabla XLI. Procedimiento de cobranza propuesto .....	181
Tabla XLII. Porcentaje de créditos rechazados.....	194
Tabla XLIII. Índice de créditos otorgados a Tapiceros .....	195
Tabla XLIV. Índice de crecimiento de la cartera vencida .....	196
Tabla XLV. Eficiencia de recaudación .....	197
Tabla XLVI. Rotación de cartera .....	198
Tabla XLVII. Periodo medio de cobranza .....	199
Tabla XLIX. Índice de efectividad por gestor de cobranzas .....	200
Tabla L. Evaluación de eficiencia en tiempos .....	201

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. Metodología de la Auditoría Operacional .....	53
Figura II. Metodología de la Auditoría Operacional .....	72
Figura III. Objetivos del Control Interno.....	78
Figura IV. Componentes COSO .....	81
Figura V. Valores Institucionales .....	92
Figura VI. Filosofía .....	92
Figura VII. Estrategia competitiva.....	93
Figura VIII. Organigrama.....	93
Figura IX. Cadena de Valor .....	94
Figura X. Análisis FODA .....	95
Figura XI. Organigrama del Departamento de crédito y cobranzas.....	99
Figura XII. Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de crédito .....	113
Figura XIII. Análisis de riesgo del proceso de crédito .....	114
Figura XIV. Análisis de riesgo de la política de crédito .....	115
Figura XV. Política actual de cobranzas.....	117
Figura XVI. Diagrama de flujo del proceso de cobranzas .....	120
Ilustración XVII. Análisis de riesgo del proceso de cobranzas .....	121
Figura XVIII. Comportamiento de la cartera durante el 2012.....	123

Figura XIX. Comportamiento de la cartera vencida más de 90 días durante el 2012 .....	124
Figura XX. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Enero .....	125
Figura XXI. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Febrero.....	126
Figura XXII. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Marzo .....	128
Figura XXIII. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Abril .....	129
Ilustración XXIV. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Mayo .....	131
Figura XXV. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Junio .....	132
Figura XXVI. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Julio.....	134
Figura XXVII. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Agosto .....	135
Figura XXVIII. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Septiembre ...	137
Figura XXIX. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Octubre.....	138
Ilustración XXX. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Noviembre.	140
Figura XXXI. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Diciembre .....	141
Figura XXXII. Comité de crédito propuesto.....	168
Figura XXXIII. Diagrama de flujo mejorado del proceso de otorgamiento de crédito .....	172
Figura XXXIV. Política de cobranza propuesta .....	185
Figura XXXV. Diagrama de flujo mejorado del proceso de cobranzas .....	186

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Objeto de estudio**

Diseñar un Sistema de Gestión aplicado al área de crédito y cobranzas, analizando las políticas de concesión de crédito para mejorar su efectividad operativa, y así disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de crédito; garantizando el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de una empresa comercial dedicada a la importación y distribución de materiales de tapicería en general en la ciudad de Guayaquil.

## 1.2 Introducción

La administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre el ciclo de operaciones de las compañías comerciales siendo una de las actividades más difíciles de realizar.

En este trabajo de investigación se analiza la importancia que tienen las ventas a crédito en cualquier empresa, porque en la mayoría de las veces, si no se da crédito disminuye en gran proporción el nivel de ventas, pero lo más relevante de dar crédito consiste en administrar correctamente los cobros para evitar quedarse sin efectivo disponible. El negocio adquiere una cuenta por cobrar cuando vende a clientes mercancías o servicios, a crédito.

El término por cobrar significa la promesa del cliente de pagar en una fecha futura, con dinero, el importe que fue cargado por mercancías o servicios. Por lo general, en los negocios esta promesa se expresa con el importe del efectivo que se efectuará dentro de los próximos 30 días o más.

El otorgamiento de más días de crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar; aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación.

No se debe ser tan flexible en la concesión de crédito, se debe analizar los efectos que producen para responder al cambio de la competencia y así mantener la participación en el mercado. Entre los factores a considerar se

tiene: tamaño del cliente, tipo de producto, importe de la cuenta, costo de la administración y riesgo.

### **1.3 Antecedentes**

Una empresa comercial dedicada a la importación y distribución de materiales de tapicería en general considera que las ventas a crédito constituyen una estrategia de vital importancia en la economía; por tanto brindan a su clientela facilidades de pago a través del otorgamiento de crédito.

Sin embargo, la gerencia percibe que los procesos de crédito y cobranzas no se están desarrollando eficientemente lo que se ve reflejado en los altos índices de incobrabilidad de la cartera.

Un Sistema de Gestión aplicado al área de crédito y cobranzas constituye una herramienta de gran importancia ya que permite administrar el proceso de cobro, garantizando el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de cualquier organización que necesite administrar su cartera de deudas en mora.

La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas, la misma que para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de

negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

#### **1.4 Justificativo**

Entre los activos más importantes de una empresa se considera a las cuentas por cobrar porque es un instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la compañía. Su misma naturaleza representa las decisiones de concesión de crédito y la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras.

Dado que la gestión de crédito y cobranzas es un proceso crítico de la empresa y podría afectar a la supervivencia de la misma, el Sistema de Gestión ha sido diseñado con la finalidad de brindar a la administración los conocimientos y herramientas necesarias para una gestión eficiente en el otorgamiento de créditos y recuperación de la cartera vencida, teniendo en cuenta el entorno competitivo empresarial y la importancia del departamento de crédito y cobranzas en el logro de los objetivos institucionales.



Los resultados esperados una vez implantado el Sistema de Gestión van encaminados a disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de crédito, cumplir metas y hacer cumplir las mejoras.

La adopción de un sistema formal de gestión tendrá efectos favorables ya que se dotará a la empresa de un sistema adecuado que le permitirá asignar los recursos económicos en función de las reales necesidades y objetivos fijados para el área de crédito y cobranzas; además se garantizará a la compañía, minimizar lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas; y la optimización de las ganancias de los accionistas de la empresa.

### **1.5 Delimitación de investigación**

Este trabajo se limita a:

- a)** Levantamiento y análisis de los procesos de crédito y cobranzas para realizar un análisis de valor agregado de las actividades y de la estructura de control interno que garantice la salvaguarda de los activos con apego a las mejores prácticas empresariales y garantizando la fidelidad del registro contable.
- b)** Realizar el análisis de la política de concesión de créditos.

- c) Rediseñar políticas y procedimientos en el área de crédito y cobranzas de la compañía, que mejore la efectividad operativa y garantice una menor tasa de incobrabilidad en base a análisis estadístico de transacciones.
- d) Definir los indicadores de gestión de los procesos que se requieren como medida de control para garantizar el logro de objetivos y metas establecidas por el departamento de crédito y cobranzas.

### **1.6 Problema de investigación**

La problemática radica en que el departamento de crédito y cobranzas de la compañía no tiene establecidas formalmente las políticas y procedimientos de crédito y cobranza, lo que implica que el proceso de la cobranza no se desarrolle oportunamente y de acuerdo a lo planificado, dando como resultado el no cumplimiento de metas y objetivos a corto y largo plazo así como los altos índices de incobrabilidad de la cartera.

### **1.7 Preguntas de investigación**

- a) ¿Cómo medir eficientemente la gestión del departamento de crédito y cobranzas?

- b)** ¿Cómo determinar una política óptima de concesión de crédito que maximice el valor de la empresa?
- c)** ¿Cuál es la importancia de los indicadores de gestión en los procesos de crédito y cobranza?
- d)** ¿Cuáles son las condiciones necesarias para el otorgamiento de crédito de una PYMES?

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Gestión que le permita realizar de una manera efectiva la gestión del crédito y la cobranza a una empresa dedicada a la importación y distribución de materiales de tapicería en general.

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

- a)** Realizar una Auditoría operativa enfocada en el levantamiento de los procesos y las políticas del área de cobranzas para promover la eficiencia del desarrollo de los procesos de esta operación a través del análisis de valor agregado de las operaciones.
- b)** Realizar un análisis de la carga y capacidad en el departamento de crédito y cobranzas, para determinar si la asignación de recursos permite

ejecutar eficientemente el proceso considerando las necesidades reales del departamento.

**c)** Desarrollar un análisis cuantitativo del proceso de crédito y cobranza de un mes en el que se realizan las mayores ventas a crédito para rediseñar la política de concesión de crédito y ajustar al nivel de cartera que defina la gerencia.

**d)** Diseñar formalmente políticas y procedimientos de crédito y cobranzas para garantizar la recuperación de la cartera en los tiempos y montos establecidos manejando eficientemente las líneas de crédito asignadas a cada cliente.

**e)** Definir indicadores de gestión de los procesos como medida de control que contribuyan al logro de objetivos y metas establecidas del departamento de crédito y cobranzas facilitando la oportuna toma de decisiones desde el punto de vista: contable, financiero, económico y administrativo.

## **1.9 Marco conceptual**

### **1.9.1 Conceptos Teóricos**

La Auditoría Operacional es un examen realizado a planes, programas, proyectos y operaciones de una organización, a fin de emitir una opinión

acerca del logro de objetivos previstos, la utilización de los recursos en forma eficaz, económica y eficiente y la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control, de manera que cumpla con las políticas establecidas.

Price Waterhouse [PW] (2002) define lo siguiente:

Gestión comprende lo adecuado de las políticas, objetivos y metas propuestas, los medios para su implantación y los mecanismos de control interno, que posibiliten el seguimiento de los resultados obtenidos.

Auditoría de Gestión es el examen que efectúa un auditor de la Entidad con el fin de emitir su informe profesional, vinculado con la evaluación de la economía y eficiencia de sus operaciones, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y el respeto de la Administración por la ética, equidad y ecología.

*Las políticas y procedimientos de crédito y cobranzas de una Organización influyen de manera significativa en la gestión de las cuentas por cobrar.*

J. Fred Weston y Thomas E. Copeland (1995) indican que:

Al establecer una política de crédito, una empresa formula sus normas de crédito y sus términos de crédito. Las normas de crédito que sean demasiado estrictas perderán ventas; las normas de crédito que son demasiado flexibles darán como resultado pérdidas excesivas por

cuentas malas. Para determinar las normas óptimas de crédito, la empresa relaciona los costos marginales del crédito con las utilidades marginales sobre las ventas incrementales. Los clientes individuales son evaluados tomando como base las cinco "C" del crédito: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones, las cuales indican todas ellas la probabilidad de que el comprador pagará sus obligaciones.

Humberto Rojas (2003) señala que: "La cobranza es la actividad que llevan a cabo las empresas para obtener el pago de las cuentas vencidas. El gerente de crédito lleva un registro de la experiencia de pago con cada cliente"

James C. Van Horne (1997):

Las políticas de crédito y cobranza de una compañía involucran varias decisiones:

- a) La calidad de la cuenta aceptada
- b) El periodo de crédito
- c) El descuento concedido en el pago efectivo
- d) Cualquier termino especial como las fechas estacionales
- e) El nivel de gastos por cobranza

En cada caso, la decisión debe involucrar una comparación entre las posibles ganancias que pueden surgir de un cambio en la política y el costo del mismo. Las políticas óptimas para el crédito y la cobranza serían aquellas que resultaran en el igualamiento de las ganancias marginales con los costos marginales.

### **1.9.2 Hipótesis**

- a)** Una política y procedimientos bien definidos y entendidos en el área de crédito maximizan el valor de la Empresa.
  
- b)** Una política y procedimientos de cobranzas bien definidos y entendidos garantizan a la compañía eficiencia y rapidez en el proceso de recuperación de cartera, disminuyendo el periodo promedio de cobranza y las pérdidas por cuentas malas; manteniendo la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.
  
- c)** La asignación adecuada de recursos a la gestión de crédito y cobranzas permite ejecutar con eficiencia y eficacia el proceso; eliminando en su mayoría los problemas que causan las deficiencias operativas de este departamento.

### **1.9.3 Variables**

a) Para la hipótesis 1 se consideraran como variables las Cinco “C” del crédito:

#### **1. Carácter del cliente**

La variable carácter es de tipo cualitativo que nos indicara la probabilidad de que un cliente cumpla con su promesa de pago en el tiempo acordado.

#### **2. Capacidad del cliente**

Se mide por el desempeño histórico de negocios del cliente y se ve completado por la observación física de la planta o del almacén y de los métodos de negocio.

#### **3. Capital del cliente**

Se mide por la posición financiera general del cliente tal y como lo indicaría un análisis de razones financieras dando un énfasis al capital contable tangible de la empresa.

#### **4. Colateral del cliente**

Está representada por los activos que ofrece el cliente como base para la seguridad del crédito otorgado.



## **5. Consideraciones especiales**

Tiene que ver con el impacto de las tendencias económicas generales sobre la empresa o con desarrollos especiales que ocurren en ciertas áreas de la economía y q pueden afectar la capacidad del cliente para satisfacer sus obligaciones.

**b)** Para la hipótesis 2 se consideraran las siguientes variables:

### **1. Eficiencia en los procesos de la gestión de la cobranza**

### **2. Costos de las cobranzas**

Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro.

**c)** Para la hipótesis 3 se consideraran las siguientes variables:

### **1. Carga**

Se debe trazar un curso de acción debidamente planeado para la distribución de las actividades entre las personas idóneas, delegando con toda claridad y precisión las obligaciones, funciones, objetivos y tareas, dotándoles de autoridad necesaria para realizar sus actividades

dentro de un marco de responsabilidad perfectamente delineado, todo esto ajustado a las funciones y objetivos del departamento de crédito.

## **2. Capacidad**

El análisis del potencial individual del empleado ayudara a determinar la capacidad de aceptar responsabilidades y tomar decisiones, con base en los hechos disponibles y bajo la presión de un límite de tiempo.

### **1.9.4 Indicadores de Gestión**

a) Para la variable 1 “Carácter del Cliente” se considerara el siguiente indicador:

#### **Puntuación de los Buró de crédito**

Como un indicador para medir el compromiso de pago de un cliente, consideramos la puntuación otorgada por los burós de información crediticia; ya que permiten figurar la reputación de las personas en cuanto a su comportamiento de pago.

Este indicador nos permitirá tener una mayor precisión y seguridad en las decisiones del otorgamiento de crédito así como la identificación oportuna de posibles riesgos.

**b)** Para la variable 2 “Capacidad del Cliente” se considerarán los siguientes indicadores, los mismos que serán determinados en base a documentación anexa solicitada al cliente tales como:

- 1) Las tres últimas declaraciones de IVA.
- 2) La declaración del Impuesto a la renta del periodo fiscal inmediato anterior.

### **Capacidad de pago de la cuota**

Para determinar este indicador hay que analizar la composición de los ingresos así como los patrones de consumo del cliente. La diferencia entre los rubros de ingresos y gastos va a determinar la capacidad de pago.

### **Razón corriente**

La razón corriente es un indicador financiero que nos muestra la capacidad que tiene el cliente para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

### **Prueba Ácida**

Muestra una medida de liquidez más precisa que la razón circulante, ya que excluye a las existencias (mercaderías o inventarios) debido a que son activos destinados a la venta y no al pago de deudas. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar

sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias.

c) Para la variable 3 “Capital del Cliente” se considerara el siguiente indicador:

### **Capital de trabajo**

La utilidad del capital de trabajo se centra en su capacidad para medir el equilibrio patrimonial de la entidad.

Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo lo que acredita la existencia de activos líquidos en mayor cuantía que las deudas con vencimiento a corto plazo.

d) Para la variable 4 “Colateral del Cliente” se considerara el siguiente indicador:

### **Avaluó del Bienes Inmuebles y muebles a titulo del cliente**

La garantía colateral está representada por los activos ofrecidos por los clientes como garantía de la seguridad del crédito extendido. Por tanto el avaluó de los bienes se considera una herramienta importante para la toma de decisiones con respecto a los montos óptimos de crédito que se concederá a los clientes.

- e) Para la variable 5 “Consideraciones Especiales” se considerara los siguientes factores:

**Riesgo asociado al giro del negocio.**

Es el riesgo inherente a las operaciones típicas de una empresa dentro de su industria. Se puede dar por diversos factores tal como: nuevas reformas, inflación, aparición de nuevos competidores, etc; lo cual afecta inevitablemente al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- f) Para la variable 6 “Eficiencia en los procesos de la gestión de la cobranza” se considerara los siguientes indicadores:

**Eficiencia de recaudación en un periodo X.**

Este indicador muestra la eficiencia del departamento en el cobro de la cartera frente a los valores que salieron al cobro en un periodo X.

**Cartera vencida**

Este indicador determina el monto de los valores vencidos por cobrar a fin de planificar adecuadamente la gestión de cobro en un periodo X.

**Periodo medio de cobranza.**

El periodo promedio de cobranza indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que

tardan en convertirse en efectivo y en el cual por lo tanto la empresa dejará de recibir ingresos en concepto de cuentas por cobrar.

Nos muestra el tiempo de financiamiento a nuestros clientes.

### **Rotación de Cartera**

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

El propósito de este indicador es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

**g)** Para la variable 7 “Costos de las cobranzas” se considerara el siguiente indicador

### **Peso de la cartera**

Permite medir el peso es decir la importancia de la cartera vencida en la situación financiera de la empresa a fin de realizar o no un esfuerzo en su recuperación.

h) Para la variable 8 “Carga” se considerara los siguientes indicadores:

#### **Índice de efectividad departamental**

Este índice permite determinar si las actividades programadas por el departamento de crédito y cobranzas han sido ejecutadas.

#### **Índice de efectividad por gestor de cobranzas**

Este índice permite determinar si las actividades planificadas a cada gestor de cobro han sido ejecutadas.

i) Para la variable 9 “Capacidad” se considerara los siguientes indicadores:

#### **Capacidad óptima de recurso humano**

Este indicador nos permitirá conocer si el número de empleados del departamento de cobranzas es adecuado para cubrir las funciones correspondientes; de tal manera que la gestión de cobro se realice eficientemente.

#### **Evaluación de eficiencia en tiempos**

Este indicador permite medir el tiempo utilizado en relación a tiempos programados en actividades asignadas correspondientes a la gestión de cobro.

### **1.10 Método de estudio**

En este trabajo de investigación se utilizarán herramientas como:

- a)** La observación
- b)** Entrevistas y talleres con la gerencia y personal encargado de la gestión de crédito y cobranza.

Esto permitirá levantar la información de los procesos de crédito y cobranzas de forma veraz y realizar un análisis de valor agregado de las actividades y de la estructura de control interno.

Además, se llevará a cabo un análisis cuantitativo de transacciones a fin de determinar los comportamientos y tendencias de la cartera de crédito de la compañía en un periodo X razonable.

Cabe mencionar que durante el proceso del análisis de la información y la interpretación de los datos, se revisarán textos y libros guías relacionados con el análisis financiero y estadístico.



# **CAPÍTULO II: DEL CRÉDITO Y COBRANZAS EN LAS ORGANIZACIONES**

## **2.1 El crédito**

### **2.1.1 Definición del crédito**

El **crédito** es una manifestación en especie o en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas previamente en un contrato verbal o escrito.

La palabra crédito proviene del latín creditus, de credere, que significa "confiar o tener confianza".

Por tanto, se entiende por crédito, como la confianza que se tiene en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, relacionada al cumplimiento de una obligación contraída.

La concesión de crédito de las empresas a sus clientes están representadas en las cuentas por cobrar.

### **2.1.2 Clasificación del crédito<sup>1</sup>**

Hay 2 tipos de crédito: el crédito comercial y el crédito al consumidor. Entre las empresas, el crédito comercial ocurre cuando una empresa le compra bienes o servicios a otra sin un pago simultáneo. Dichas ventas crean una cuenta por cobrar para el proveedor (vendedor) y una cuenta por pagar para la empresa compradora. El crédito al consumidor, o crédito al detalle, se crea cuando una empresa le vende bienes o servicios a un consumidor sin un pago simultáneo.

En este presente trabajo de investigación, nos enfocaremos en el crédito de consumo; ya que este tipo de crédito se otorga a personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos relacionados con una actividad empresarial.

---

<sup>1</sup> Emery, D. y Finnerty, J. (2000). Administración de las cuentas por cobrar y del inventario. *Administración financiera corporativa*. New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.

### 2.1.3 Ventajas del crédito

Dado que las ventas a crédito constituyen una estrategia de vital importancia en la economía, es necesario observar sus principales ventajas.

“El beneficio es el aumento en ventas y utilidades que de otra manera se perdería si no se otorgara el crédito. Es decir, muchos clientes potenciales no comprarían si no estuviera disponible el crédito”<sup>2</sup>.

Si un cliente obtiene crédito, lo más probable es que prospere, si aumenta la actividad empresarial del mismo, lógicamente comprará más producto al proveedor que en su día confió en el mismo.

A través del crédito, el vendedor ofrece un servicio adicional a sus clientes lo que permite fidelizarlos y asegurar ventas futuras. Pero, a cambio de este servicio, los clientes están dispuestos a pagar un precio más elevado del que pagaría con pago inmediato; por lo que la rentabilidad de las ventas a crédito es superior que las de contado.

Las empresas que venden a crédito proyectan una imagen positiva ante los clientes, proveedores y competidores.

---

<sup>2</sup> Horngren, C., Sundem, G. y Elliot, J.(1994). Ventas a crédito y cuentas por cobrar. *Contabilidad financiera*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

#### 2.1.4 Desventajas del crédito

Las ventas a crédito constituyen una importante herramienta de tipo estratégico que tiene la empresa para incrementar su nivel global de ventas;. Sin embargo, las ventas a crédito tienen costos significativos para la empresa, que afectan sus resultados. Entre esos costos pueden mencionarse los siguientes:

- a) Gastos financieros:** la inversión en la mercancía vendida, usualmente el costo de ventas, se debe financiar; en nuestro medio dicho financiamiento se hace con recursos ordinarios.
  
- b) Gastos Administrativos:** las ventas a crédito implican la organización de un sistema (usualmente un departamento) de cobranzas, con gastos significativos para la empresa y cuyo comportamiento depende del volumen de las ventas a crédito que se otorguen.
  
- c) Pérdida de ingresos:** cuando los clientes no pagan o existen demoras en ellos sin que se les pueda cobrar un interés por el retraso respectivo. El incremento en el nivel de ventas a crédito usualmente aumenta la probabilidad de pérdidas por no pago, como consecuencia de la disminución en los estándares para el otorgamiento de crédito.

### **2.1.5 Riesgos del crédito**

El otorgamiento de crédito se ha constituido para muchas empresas en un instrumento de penetración y profundización en el mercado, y en consecuencia, la fuente de mayor riesgo de pérdidas y afectación patrimonial.

Al mantener su dinero inmóvil en cuentas por cobrar, la empresa pierde el valor del dinero en el tiempo y corre el riesgo del incumplimiento por parte de los clientes.

#### **2.1.5.1 Definición de Riesgo de crédito**

"Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas"<sup>3</sup>.

#### **2.1.5.2 Tipos de riesgos**

Al conceder crédito se puede incurrir en tres tipos de riesgos

---

<sup>3</sup> Campoverde, M. F. (27 de Abril de 2008). *Articuloz*. Recuperado el 27 de marzo de 2012, de Articuloz: <http://www.articuloz.com/universidadesacademias-articulos/riesgo-de-credito-397798>

### **1) Riesgos de Ilquidez**

Representa la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del período predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato.

### **2) Riesgo de Instrumentación o legal**

Este tipo de riesgo se presenta por la falta de precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagares, letras de cambio, o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor al pago.

### **3) Riesgos de Solvencia.**

El riesgo de solvencia está representado por falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones.

## **2.1.6 La política de crédito<sup>4</sup>**

### **2.1.6.1 Definición y consideraciones importantes sobre la política de crédito**

La política de crédito se define como el conjunto de decisiones que comprende: las normas de crédito de una empresa, los términos de crédito, los métodos empleados para cobrar las cuentas de crédito y los procedimientos para controlar el crédito.

Una política de crédito puede ser liberal o conservadora.

La política conservadora implica:

- a)** Actuar cuidadosamente en el otorgamiento de créditos.
- b)** Establecer la cantidad máxima de crédito a un cliente.
- c)** Analizar y evaluar de forma exhaustiva las solicitudes de crédito antes de arriesgarse a otorgar un financiamiento.

La política liberal se distingue por:

- a)** Ser menos estricta en el otorgamiento de líneas de crédito.
- b)** Asumir mayores riesgos, ya que en ocasiones el mercado y la competencia influyen mucho en autorizar este tipo de políticas.

---

<sup>4</sup> Gitman, L. (2000). Cuentas por cobrar e Inventario. Principios de Administración Financiera. México: Addison Wesley Longman.

- c) Algunas compañías con una política liberal solicitan poca información y en casos no llevan a cabo ninguna investigación de crédito a los clientes interesados en la concesión del crédito.

Las decisiones acerca de la política del crédito afectan los ingresos y los costos de una empresa. Una política de crédito más liberal debe incrementar el costo de los bienes vendidos, la utilidad bruta, los gastos de la deuda irrecuperable, el costo de llevar cuentas por cobrar adicionales y los costos administrativos. Sin embargo, la política más liberal podría incrementar o no la utilidad neta. La rentabilidad de una política depende de los beneficios incrementales y de los costos incrementales. Éstos son las utilidades brutas generadas por la política liberal, menos el incremento en los costos. La política de crédito puede variar dependiendo del tipo de industria, desde ser crucial, hasta ser irrelevante.

“La política de crédito se puede cambiar alternado los términos, los estándares, o las practicas de cobranza. Un cambio en la política de crédito puede afectar las ventas. También puede afectar el costo de los artículos vendidos, los gastos de las deudas irrecuperables, los costos de llevar las cuentas por cobrar y otros costos administrativos”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Emery, D. y Finnerty, J. (2000). Administración de las cuentas por cobrar y del inventario.



### 2.1.6.2 De la selección del crédito

“La actividad de selección de crédito de una empresa implica la decisión de si es conveniente otorgar crédito a un cliente y la cantidad que se le concederá”<sup>6</sup>.

#### 2.1.6.2.1 Las cinco “C” del crédito

Los clientes de forma individual son evaluados tomando como base las cinco “C” del crédito: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones, las cuales indican la probabilidad de que el comprador pagará sus obligaciones.

Cada una de estas “C” se describe a continuación:

1) El carácter tiene que ver con la probabilidad de que un cliente trate de hacer honor a sus obligaciones. Este factor es de importancia considerable porque toda transacción de crédito implica la promesa de pagar.

Se puede responder ciertas interrogantes, tales como: ¿Hará el acreedor un esfuerzo honesto por pagar sus deudas, o es probable que el solicitante de crédito trate de evadir su compromiso?

---

<sup>6</sup> Emery, D. y Finnerty, J. (2000). Administración de las cuentas por cobrar y del inventario. *Administración financiera corporativa*. New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.G.

- 2) La capacidad describe un juicio subjetivo en relación con la habilidad del cliente para hacer el pago. Se mide por el desempeño histórico de negocios del cliente, y se ve complementado por la observación física de la planta o del almacén y de los métodos de negocios.

Es decir, la capacidad es la posibilidad que tiene el solicitante para pagar el crédito requerido. Para evaluar dicha capacidad, se considera necesario un análisis de sus estados financieros, resaltando sobre todo los indicadores de liquidez y de endeudamiento.

- 3) El capital se mide por la posición financiera general de la empresa tal y como lo indicaría un análisis de razones financieras, dando un énfasis especial al capital contable tangible de la empresa.

La empresa analiza las condiciones de liquidez, actividad, deuda y rentabilidad del cliente q solicita el crédito.

- 4) La garantía colateral está representada por los activos que ofrece el cliente como base para la seguridad del crédito otorgado. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponible, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos.

- 5) La quinta “C”, que representa las condiciones, tiene que ver con el impacto de las tendencias económicas generales sobre la empresa o circunstancias que ocurren en ciertas áreas de la economía, que pueden afectar la capacidad del cliente para satisfacer la obligación.

Los administradores de crédito con experiencia, insisten en el hecho de que el carácter y la capacidad son los aspectos más importantes, porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Mientras que el capital, garantía colateral y las condiciones son necesarias para el analista de crédito ya que le permite elaborar el contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final.

Cabe indicar que, el otorgamiento o no del crédito a los clientes, mucho dependerá de la experiencia y el criterio de los analistas de crédito.

#### **2.1.6.2.2 Fuentes de información**

Cuando un cliente desea que una empresa le otorgue condiciones de crédito, el departamento de crédito comienza el proceso de evaluación pidiendo al solicitante que llene varias formas que requieren información y referencias de crédito y financieras.

Existen diversas fuentes internas y externas que proporcionan valiosa información para el crédito, pero para algunas cuentas, en especial las

pequeñas, el costo de obtener la información puede sobrepasar la rentabilidad potencial de la cuenta. En ocasiones, la compañía que extiende el crédito tal vez tenga que contentarse con una cantidad limitada de información sobre la cual debe basar su decisión de otorgar o no el crédito. Además del costo, la empresa tiene que tomar en cuenta el tiempo que se necesita para investigar a un solicitante de crédito. Es decir, hay que tomar en consideración la cantidad de información recolectada en relación con el tiempo y los gastos requeridos. De acuerdo con estas consideraciones, el analista de crédito puede utilizar una o más de las siguientes fuentes de información.

Las principales fuentes internas son:

- a)** Una solicitud de crédito,
- b)** La propia experiencia de la empresa si antes se le ha otorgado un crédito,  
Si la empresa concedió un crédito anterior al mismo solicitante, contara con su propia información sobre el historial de pago de éste.

Es muy útil realizar un estudio de la rapidez con que se han hecho los pagos anteriores, incluido cualquier patrón de naturaleza estacional. A menudo el departamento de crédito hará evaluaciones por escrito acerca de la calidad de la administración de una organización a la cual se puede extender crédito. La persona que hizo una venta a un cliente potencial a menudo puede ofrecer una impresión útil de la administración y sus operaciones. Es

necesario ser precavidos al interpretar esta información, puesto que un vendedor muestra una inclinación natural hacia la concesión de crédito para poder efectuar la venta.

**c)** La información de los representantes de ventas y de otros empleados.

Varias fuentes externas importantes son:

**a)** Los estados financieros de años anteriores,

Al momento de la venta potencial, el vendedor puede solicitar unos estados financieros, una de las fuentes más deseables de información para el análisis de crédito.

Los estados financieros de años anteriores se pueden analizar para obtener ciertas perspectivas de las utilidades del cliente, de su apalancamiento y de su liquidez.

**b)** Los informes de las agencias de clasificación de crédito,

Además de los estados financieros, se pueden obtener clasificaciones de crédito de diversas agencias mercantiles.

**c)** Los informes de la Oficina de crédito,

Éstos proporcionan una información real acerca de si las obligaciones financieras de una empresa están vencidas y sin pagar. La información de la oficina de crédito también proporciona datos acerca de cualesquiera juicios legales contra la empresa.

**d) Verificación comercial.**

Es frecuente que se intercambie la información de crédito entre empresas que venden al mismo cliente. Por medio de diversas organizaciones de crédito, las personas que trabajan en este renglón en un área específica se convierten en un grupo muy unido. Una empresa puede preguntar a otros proveedores acerca de sus experiencias con una cuenta determinada. La información útil incluye el tiempo que han tenido la cuenta, el crédito máximo otorgado, la cantidad de la línea de crédito y si los pagos son rápidos o lentos.

### **2.1.6.2.3 Análisis de la información del crédito**

Generalmente, las empresas establecen procedimientos que utilizarán en el análisis de crédito, es decir, en la evaluación de los solicitantes de crédito. A menudo, no sólo deben determinar la solvencia de crédito de un cliente, sino también la cantidad máxima de crédito que éste es capaz de mantener. Una vez hecho esto, la empresa establece una **línea de crédito**, es decir, la

cantidad máxima que un cliente puede adeudar a la empresa en cualquier momento. Las líneas de crédito eliminan la necesidad de investigar el crédito de un cliente importante cada vez que realice una compra considerable.

### **Procedimientos para analizar la información de crédito**

Después de haber recabado la información de crédito, una empresa debe hacer un análisis de crédito del solicitante y determinar si la compañía está por encima o por debajo de la norma de mínima calidad. Los estados financieros y el libro mayor de cuentas por pagar del solicitante de crédito se usan para calcular su “periodo promedio de pago”. Este valor se puede comparar con las condiciones de crédito otorgadas a la empresa en ese momento.

En el caso de clientes que solicitan grandes cantidades de crédito, es necesario efectuar un análisis detallado de la liquidez, actividad, deuda y rentabilidad de la empresa, con el uso de los estados financieros. Una comparación de series de tiempo de razones similares de varios años muestra cualquier tendencia.

Uno de los datos fundamentales para la decisión de crédito final es el criterio del analista en cuanto a la solvencia de crédito de la empresa. La experiencia proporciona una “idea” de los aspectos no cuantificables de la calidad de las operaciones de una empresa. El analista incluirá sus conocimientos sobre la

reputación de la gerencia del solicitante, referencias de otros proveedores y los patrones de pago de la empresa en las cifras cuantitativas calculadas, para determinar la solvencia de crédito. Entonces, el analista tomará la decisión final sobre si concederá el crédito al solicitante y en qué cantidad. Con frecuencia un comité de revisión de crédito toma estas decisiones.

#### **Aspectos económicos que participan en el análisis de la información de crédito**

Los procedimientos básicos que el departamento de crédito usa para evaluar la solvencia de un cliente que solicita crédito para transacción específica y la de un cliente regular que desea establecer una línea de crédito son prácticamente los mismos; la única diferencia es la profundidad del análisis. Los procedimientos de selección de crédito de la empresa deben considerar los beneficios y los costos por obtener y analizar la información de crédito.

##### **2.1.6.2.4 Calificación de crédito**

Después de hacer un análisis de la información de crédito, la empresa puede tratar de expresar los resultados en términos cuantitativos. Esto recibe por lo general el nombre de puntaje de crédito. Implica el uso de una medida numérica para predecir la probabilidad de que un cliente pague sus cuentas a tiempo.




El puntaje de crédito es una técnica popular por medio de la cual se obtiene una calificación, que mide la capacidad de crédito general de un solicitante, calculada como un promedio ponderado de calificaciones derivadas de características importantes de crédito y financieras.

La siguiente tabla muestra un ejemplo del cálculo de la calificación del crédito, en el que se consideran variables tales como: referencias de crédito, propiedad de la vivienda, nivel de Ingresos, historial de Pago, años en el domicilio, antigüedad en el trabajo, entre otras.

**Tabla I. Cálculo de la calificación de crédito**

<b>Características Financieras y del Crédito</b>	<b>Calificación (0 a 100) (a)</b>	<b>Peso de Importancia (b)</b>	<b>Calificación Ponderada (a) x (b)</b>
Referencias de crédito			
Propiedad de la vivienda			
Nivel de Ingresos			
Historial de Pago			
Años en el domicilio			
Antigüedad en el trabajo			
<b>TOTAL</b>		1.00	$\Sigma$

Calificación de Crédito



**Fuente: Lawrence J. Gitman. Principios de Administración Financiera**

Cabe indicar que, las variables son determinadas acorde a la política de crédito de la empresa y al juicio del analista de otorgamiento de crédito.

La columna de “calificación” representa las puntuaciones asignadas por el analista usando las normas de la empresa con base en los datos presentados en la solicitud de crédito. Las calificaciones varían de 0 a 100.

La columna “Peso de Importancia”, muestra los valores basados en el análisis efectuado por la empresa sobre la importancia relativa de cada característica financiera y de crédito, para predecir si un cliente pagará su cuenta.

### **2.1.6.3 De las normas de crédito**

#### **2.1.6.3.1 Definición de las normas de crédito**

“Las normas de crédito de la empresa son los requisitos mínimos para conceder crédito a un cliente”.

#### **2.1.6.3.2 Cambios de las normas de crédito**

La comprensión de las variables principales que se deben tomar en cuenta cuando una empresa contempla la relajación o la restricción de sus normas

de crédito proporcionan una idea general de los tipos de decisiones que participan.

A continuación, detallamos algunas variables importantes que se deben considerar cuando se lleva a cabo la evaluación de los cambios propuestos en las normas de crédito.

**1) Volumen de ventas:** Se espera que la modificación de las normas de crédito pueda tener una influencia significativa en el volumen de ventas.

“Si las normas de crédito se relajan, se espera que aumenten las ventas; si las normas de crédito se hacen más rígidas, se espera que disminuyan las ventas. Generalmente, el incremento de las ventas afecta la rentabilidad en forma positiva, en tanto que la disminución de las ventas afecta las utilidades en forma negativa”.

**2) La inversión en cuentas por cobrar:** Las cuentas por cobrar implican un costo para la empresa, que se atribuye a desperdiciar la oportunidad de obtener utilidades de los fondos inmóviles en cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea la inversión de la empresa en cuentas por cobrar, mayor será el costo por mantenerlas; cuanto menor sea la inversión de la empresa en cuentas por cobrar, menor será el costo por mantenerlas. Si la empresa relaja sus normas de crédito, aumenta el volumen de las cuentas por

cobrar y también el costo para la empresa por mantenerlas. Este cambio se debe al aumento de las ventas y a los periodos de cobro más largos, como consecuencia de un pago más lento; ocurre lo opuesto si las normas de crédito se vuelven más rígidas. De este modo, se espera que una relajación de las normas de crédito afecte las utilidades en forma negativa, a causa de la elevación de los costos de mantenimiento, en tanto que la restricción de las normas de crédito afecta las utilidades de manera positiva, como resultado de la disminución de los costos de mantenimiento.

- 3) Los gastos por deudas de cobro dudoso:** La probabilidad, o riesgo, de adquirir una deuda de cobro dudoso aumenta con la relajación de las normas de crédito. El incremento de las deudas de cobro dudoso relacionado con la relajación de las normas de crédito aumenta los gastos por deudas de cobro dudoso y afecta la rentabilidad en forma negativa. La restricción de las normas de crédito produce el efecto opuesto sobre los gastos por deudas de cobro dudoso y la rentabilidad.

Los cambios básicos y los efectos sobre las utilidades que se esperan por la relajación de las normas de crédito se resumen de la manera siguiente:

**Tabla II. Efecto por los cambios en las normas de crédito**

<b>Variable</b>	<b>Dirección del cambio</b>	<b>Efecto sobre las utilidades</b>
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar	Incremento	Negativo
Gastos por deudas de cobro dudoso	Incremento	Negativo

**Fuente:** Lawrence J. Gitman. Principios de Administración Financiera

### **2.1.6.3.3 Toma de decisiones sobre las normas de crédito**

Para decidir si es conveniente relajar sus normas de crédito, la empresa debe comparar la contribución adicional a las utilidades por las ventas con la suma del costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar y el costo de las deudas marginales de cobro dudoso. Si la contribución adicional a las utilidades es mayor que los costos marginales, las normas de crédito se deben relajar; de otro modo, las normas actuales deben permanecer sin cambios.

### **2.1.6.4 De las condiciones de crédito**

“Las condiciones de crédito de una empresa especifican a todos sus clientes de crédito los términos de reembolso requeridos”.

Los términos de crédito son las condiciones que regulan las ventas a crédito, especialmente respecto a los convenios de pago. Las empresas necesitan determinar la fecha en la cual comienza el periodo de crédito, el tiempo del que dispone el cliente para pagar las compras a crédito antes de que su cuenta se considere atrasada, y si se deberían ofrecer descuentos en efectivo por pronto pago.

Las condiciones de crédito contemplan tres cosas:

- 1) El descuento por pronto pago, si lo hay;
- 2) El periodo de descuento por pronto pago y
- 3) el periodo de crédito.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa podrían afectar su rentabilidad general.

### **Descuento por pronto pago**

Cuando una empresa otorga o incrementa un descuento por pronto pago, es posible esperar los cambios y los efectos sobre las utilidades que muestra la siguiente tabla:

**Tabla III. Efecto por los cambios en descuento por pronto pago**

<b>Variable</b>	<b>Dirección del cambio</b>	<b>Efecto sobre las utilidades</b>
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar, debidas a compradores que no aceptan el descuento y que pagan pronto	Disminución	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar, debidas a nuevos clientes	Incremento	Negativo
Gastos por deudas de cobro dudoso	Disminución	Positivo
Utilidad por unidad	Disminución	Negativo

**Fuente: Lawrence J. Gitman. Principios de Administración Financiera**

El volumen de ventas aumentaría porque si una empresa está dispuesta a pagar el décimo día, el precio por unidad disminuye, lo que vuelve al producto más competitivo. El efecto neto sobre la inversión en cuentas por cobrar es difícil de determinar porque los compradores que no aceptan el descuento y que pagan pronto reducirían la inversión en cuentas por cobrar, pero las cuentas por cobrar producidas por nuevos clientes aumentarían esta inversión. Los gastos por deudas de cobro dudoso disminuirían porque, conforme los clientes pagaran más rápido, se reduciría la probabilidad de su incumplimiento. Tanto la disminución neta supuesta de la inversión en cuentas por cobrar como la disminución de los gastos por deudas de cobro

dudoso aumentarían las utilidades. El aspecto negativo de un incremento del descuento por pronto pago es una disminución de las utilidades por unidad conforme más clientes acepten el descuento y paguen el precio reducido.

### Periodo del crédito

Los cambios en el periodo de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Un incremento de la duración del periodo de crédito podría producir los siguientes efectos:

**Tabla IV. Efecto por los cambios en el periodo del crédito**

Variable	Dirección del cambio	Efecto sobre las utilidades
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar	Incremento	Negativo
Gastos de deudas de cobro dudoso	Incremento	Negativo

**Fuente: Lawrence J. Gitman. Principios de Administración Financiera**

El incremento de la duración del periodo de crédito aumentaría las ventas, aunque también se elevarían la inversión en cuentas por cobrar y los gastos por deudas de cobro dudoso. De este modo, el efecto neto que produce el incremento de las ventas sobre las utilidades es positivo, en tanto que el aumento de la inversión en deudas por cobrar y de los gastos por las deudas



de cobro dudoso afecta las utilidades en forma negativa. Una disminución en la duración del periodo de crédito produciría el efecto opuesto.

### **Periodo del descuento por pronto pago**

Si se aumentara el periodo de descuento por pronto pago, se esperarían los siguientes cambios:

**Tabla V. Efecto de los cambios en el periodo del descuento por pronto pago**

<b>Variable</b>	<b>Dirección del cambio</b>	<b>Efecto sobre las utilidades</b>
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar, debidas a compradores que no aceptan el descuento y que pagan pronto	Disminución	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar, debidas a compradores que aceptan y obtienen el descuento por pronto pago, pero que pagan más tarde	Incremento	Negativo
Inversión en cuentas por cobrar, debidas a nuevos clientes	Incremento	Negativo
Gastos por deudas de cobro dudoso	Disminución	Positivo
Utilidad por unidad	Disminución	Negativo

**Fuente: Lawrence J. Gitman. Principios de Administración Financiera**

### **2.1.6.5 Difusión de las políticas de crédito**

La gerencia de crédito debe adoptar las medidas necesarias, para transportar las declaraciones amplias de una política a guías utilizables por el personal de crédito en las operaciones diarias del departamento.

El poner en práctica la política de crédito también exige acciones tales como adjudicar tareas y responsabilidades, delegar autoridad, establecer procedimientos y controles y prever los informes y evaluaciones periódicas del progreso logrado.

Posiblemente el elemento de mayor importancia en el proceso de poner en práctica una política sea la creación, por parte de la gerencia, de un ambiente que anime a los subordinados a pensar y actuar en los términos que ésta señala; que estén conscientes de las consecuencias de sus decisiones individuales sobre las operaciones totales de la empresa en general y del departamento en particular.

Uno de los requisitos básicos para crear ese ambiente es la comunicación efectiva de la política a todas las personas afectadas, tanto del departamento o actividad específica como a los relacionados con éste. Sea que la política se difunda por vía oral o escrita, debe haber una comprensión mutua respecto de lo que abarca y como debe aplicarse.

Es indispensable que la política conste por escrito, para garantizar igualdad en situaciones generales, y ser una base permanente de criterios para resolver situaciones específicas y particulares. Para elaborar la política de crédito por escrito se considera los siguientes aspectos importantes:

1. Las normas asentadas por escrito tienen una mayor formalidad y por lo tanto mayor efectividad.
2. Las políticas que constan por escrito, obligan a quienes las redactan a pensar a fondo acerca de los procedimientos y objetivos.
3. Proporciona una fuente de consulta escrita para los empleados.
4. Constituye un buen soporte para una revisión o estudio regular de las operaciones de crédito.
5. Proporciona una norma de aceptación del personal involucrado en su manejo y seguimiento, que el gerente puede aplicar en cualquier caso excepcional.
6. Sirve de base para capacitación y eleva su aplicación.

La política de crédito, debe ser comunicada a todo el personal de crédito y cobranza, el cual debe ser capacitado y evaluado en el conocimiento de dichas normas. El personal de los departamentos que mantiene estrecha relación como: ventas, facturación, entre otros deberán ser capacitado, en el caso de cambios o mejoras a las políticas, las mismas que se difundirán de

inmediato a todos los departamentos involucrados, ya que será obligatorio conocer y aplicar dichas políticas en cada una de sus negociaciones.

A pesar del riesgo que implica no tener claramente delineada una política de crédito, existen muchos negocios que están tan preocupados por incrementar las ventas, que permiten que el personal de estos departamentos de ventas sean los que determinen que clientes califican para autorizarles una línea de crédito y el plazo, esto es muy poco recomendable ya que el personal implicado en las ventas se convierte en juez y parte, sin embargo podría funcionar esta práctica si a los vendedores se les conceden comisiones sobre la venta efectivamente realizada o recuperada, es decir: hasta que el cliente haya pagado su compra, significa que la comisión será calculada sobre cobranza y hasta entonces pagar la comisión al vendedor.

## **2.1.7 De la auditoria operacional de otorgamiento de crédito<sup>7</sup>**

### **2.1.7.1 Concepto y alcance de la operación de otorgamiento de crédito**

La operación de otorgamiento de crédito es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o

---

<sup>7</sup> Instituto mexicano de contadores públicos. (1979). *Auditoria Operacional de Otorgamiento de crédito* [Boletín 8]. México: autor

servicios que proporciona a sus clientes, sujetos a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación.

Para establecer el marco de referencia que limita la operación de otorgamiento de crédito, se mencionan a continuación las actividades básicas que la integran:

- 1.** Participar en la fijación de objetivos y políticas de crédito acordes a los presupuestos financieros de la empresa.

Los objetivos fundamentalmente están relacionados con niveles de las cuentas por cobrar y costo de la ejecución de la operación, y entre las políticas se pueden mencionar las referentes a:

- a)** Límites de crédito,
  - b)** Forma de investigación de los solicitantes,
  - c)** Personal autorizado para concederlo,
  - d)** Documentación de los créditos otorgados,
  - e)** Obtención de seguros de crédito y,
  - f)** Condiciones generales del otorgamiento.
- 2.** Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, que significa la cuantificación de los objetivos establecidos. Evaluar periódicamente las actividades realizadas con los planes trazados.

3. Planear los recursos humanos y materiales que deben incorporarse a esta operación para alcanzar las metas establecidas, asignarlos y manejarlos en forma eficiente.
4. Tramitar las solicitudes de crédito de clientes potenciales, obteniendo las referencias que se requieran, bancarias, comerciales, de agencias especializadas, etc.
5. Establecer límites de crédito a los clientes, de acuerdo al tipo de actividades que realicen, sus referencias crediticias, las experiencias que guarde la empresa, el volumen de mercancía que desplaza, etc. Deben existir estratos para la autorización de estos límites, así como revisiones periódicas de éstas actividades.
6. Autorizar los pedidos de los clientes de acuerdo a las políticas generales de crédito y a las específicas de aprobación establecidas.
7. Establecer y actualizar permanentemente los archivos de clientes en los que se encuentre su capacidad de crédito, las operaciones con ellos realizadas, forma de pago, frecuencia y monto de sus compras, fechas de pedidos, embarques y pagos, etc.

8. Mantener información sobre condiciones generales del mercado crediticio y particularmente de las ramas de actividad en que se desarrolle la empresa.
9. Mantener una estrecha comunicación entre crédito y otras operaciones de la empresa, particularmente con la de cobranzas, ventas y contabilidad.
10. Informar oportunamente sobre los niveles generales de crédito mantenidos en la empresa.

#### **2.1.7.2 Objetivo de la auditoria operacional de otorgamiento de crédito**

La Auditoría operacional de otorgamiento de crédito tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación.

La eficiente operación de otorgamiento de crédito puede ser determinada considerando, entre otros, los siguientes aspectos:

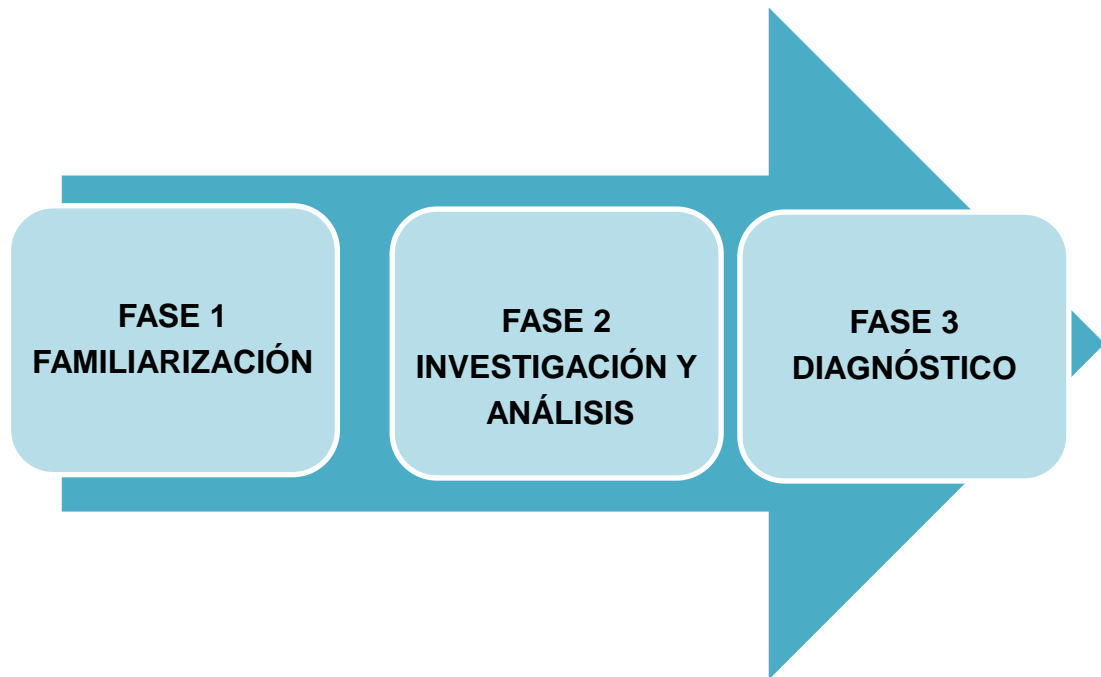
- a) El apego a las políticas de crédito y su relación con las estrategias y tácticas financieras de la empresa.
- b) Que el otorgamiento de crédito se realice en el menor tiempo posible.

- c) Que exista un adecuado equilibrio de las características del crédito ofrecido por la empresa con las necesidades del cliente y las condiciones generales del mercado y de la competencia.
- d) Que las cuentas por cobrar se mantengan dentro de los límites planeados de crédito.
- e) Que el costo de operación de otorgamiento de crédito sea el mínimo posible, considerando los beneficios que está ofreciendo a la empresa.

### **2.1.7.3 Metodología de la auditoría operacional de otorgamiento de crédito**

La comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala la metodología que se considera aplicable para realizar la auditoría operacional de otorgamiento de crédito, la misma que consta de tres fases que se muestran en el siguiente gráfico.





**Figura I. Metodología de la Auditoría Operacional**

### **FASE 1: FAMILIARIZACIÓN**

Dentro de esta fase es importante un conocimiento general de la empresa, así como de los objetivos, políticas, procedimientos, planes, programas a corto y mediano plazo, los controles establecidos y la ubicación organizacional del departamento de crédito y de las áreas con las que mantiene estrecha relación. Además, la familiarización involucra visitar las instalaciones de dichas áreas; para observar los recursos materiales, las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo, entre otros aspectos.

## **FASE 2: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS**

### **Análisis de la información financiera y operativa**

Obtención y análisis de la información que se considera necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de los créditos, como relación de clientes activos, clasificaciones por tipo de crédito, tipo de industria o comercio, costumbres crediticias, etc. y los límites de crédito establecidos. Adicionalmente debe obtenerse o consultarse información de cobranzas, como índice de la eficiencia en la concesión y manejo de los créditos.

### **Entrevistas**

Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de otorgamiento de crédito para conocer las actividades que realizan, el apego y adecuación de las políticas establecidas, las cargas de trabajo, el nivel de preparación del personal, los sistemas y procedimientos vigentes.

Es conveniente celebrar entrevistas con el personal de otras áreas tales como:

- a) Cobranzas, fundamentalmente al responsable del área y a los cobradores en lo relativo a problemas de la recuperación de la cartera.

- b) Facturación, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las políticas y aprobaciones de crédito.
- c) Ventas, es importante conocer las opiniones del personal de ventas respecto a los clientes y a las gestiones de crédito.
- d) Contabilidad, para conocer sobre estados de cuentas de clientes, detectar omisiones en los procedimientos de crédito y observar la coordinación en información de uso común.

Deberá evaluarse la conveniencia de emplear cuestionarios para obtener la información deseada, tanto del personal de la compañía como de los clientes.

### **Examen de documentación e investigaciones específicas**

El auditor deberá examinar la documentación que considere necesaria y efectuar los estudios e investigaciones que se estimen pertinentes para obtener suficientes elementos de juicio y verificar los datos obtenidos en el análisis de la información y en la realización de las entrevistas.

### **FASE 3: DIAGNÓSTICO**

#### **Recapitulación y re verificación de hallazgos**

Una vez estudiada y analizada la operación se hará un resumen de los problemas y fallas detectados, agrupados de acuerdo con el tipo de situación que afecten. Posteriormente deberán visualizarse las posibles causas y efectos de los problemas detectados.

#### **Discusión de las observaciones con los involucrados**

El borrador del informe debe discutirse con los interesados, con el objeto de afinar la interpretación del auditor, asegurándose de que se trata de hallazgos reales.

#### **Elaboración del informe**

El informe de Auditoría Operacional de otorgamiento de crédito debe hacer referencia a la carencia o incumplimiento de alguna de las actividades principales descritas en el alcance de la operación de crédito, tales como: objetivos, políticas, procedimientos e informes. Igualmente deberá mencionar las deficiencias que se localicen en el empleo de los recursos y la forma en cómo estos se planean, organizan, dirigen y controlan.

## **2.2 Las cobranzas**

### **2.2.1 Definición de la cobranza**

“La cobranza es la actividad que llevan a cabo las empresas para obtener el pago de las cuentas vencidas”.

La cobranza mide la capacidad de una empresa para generar efectivo con sus propias operaciones, mantener y ampliar su capacidad de operación instalada, planear sus obligaciones financieras y finalmente, cumplir el objetivo principal de todo negocio que es de pagar dividendos a sus accionistas.

### **2.2.2 De las cuentas por cobrar**

#### **2.2.2.1 Definición de las cuentas por cobrar**

“El tiempo es dinero, mientras más tiempo permanezca una cuenta por cobrar sin ser pagada, será más difícil y costoso cobrarla y valdrá menos la pena el esfuerzo. El crédito de efectivo y las políticas y procedimientos de cobranza mejoran la utilidad neta, reduciendo las cancelaciones de cuentas

por cobrar, incrementando el flujo de efectivo y mejorando las relaciones con el cliente.”<sup>8</sup>

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa.

El concepto de cuentas por cobrar puede ser establecido desde los siguientes puntos de vista:

**Desde el punto de vista contable:** Las cuentas por cobrar son la parte del activo circulante originada por las ventas a crédito. Este concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales es decir de las operaciones corrientes de un negocio.

**Desde el punto de vista administrativo:** Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que

---

<sup>8</sup> James R. Bohmann, vicepresidente principal de desarrollo corporativo de Payco American Corporation (La firma de cobranza administrativa públicamente reconocida como la más grande del mundo).

representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se ayuda mejor a sí mismo cuando sirve mejor a su clientela, cuando comercia no sólo en vender sus productos y servicios, sino también en satisfacer los deseos y las necesidades humanas.

El concepto administrativo de las cuentas por cobrar destaca una importante actividad dentro de la empresa que pone en relieve la necesidad de emprender estudios profundos y cuidadosos, tendientes a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito. Asimismo, en la cobranza de los créditos otorgados en plazos normalmente establecidos por la política crediticia de la compañía.

**Desde el punto de vista financiero:** Desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Esto a su vez afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la empresa. Asimismo, también se afectarán los estados financieros presupuestados, tanto el estado de ganancias y pérdidas como el balance

general debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por cuentas incobrables. Así, desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.

**Desde el punto de vista económico:** Las cuentas por cobrar (el crédito) representan un elemento con efectos decisivos en los negocios. Los negocios en sus actividades son entes dinámicos que pasan por una serie de etapas o períodos en los cuales períodos de prosperidad alternan con períodos de recesión. La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa en la cual se encuentre el negocio.

La gestión de cuentas por cobrar consta de cinco etapas principales:

- 1) Deberán determinarse las condiciones de venta.
- 2) Habrá que decidir el comprobante de deuda que se va a exigir, la forma de contrato con el cliente.



- 3) Deberá analizarse la probabilidad de pago de los clientes.
- 4) Habrá que decidir cuánto crédito se está dispuesto a conceder a cada cliente.
- 5) Finalmente, una vez concedido el crédito, se presenta el problema de recaudar el dinero cuando llega el vencimiento.

La administración de las cuentas por cobrar es uno de los problemas financieros más importantes que enfrentan las pequeñas empresas, ya que carecen del personal y de los procesos necesarios para tomar decisiones de crédito informadas. Además, ansían incrementar sus volúmenes de ventas mediante la concesión de crédito, por lo que a veces incurrir en créditos de cobro dudoso. Con frecuencia, los clientes de crédito de las empresas pequeñas son otras empresas locales, dirigidas por amistades personales, lo que dificulta la negativa del crédito. Sin embargo, la decisión de crédito debe tomarse con base en principios de negocios y financieros sólidos. Por supuesto, es mejor causar algunas molestias a un cliente de crédito potencial que tener cuentas incobrables excesivas que pongan en riesgo la empresa.

### 2.2.2.2 Antigüedad de las cuentas por cobrar <sup>9</sup>

La antigüedad es una técnica que indica la proporción del saldo de las cuentas por cobrar que ha estado pendiente durante un periodo de tiempo específico.

Esta técnica requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupos basados en el momento de su origen, de acuerdo con las proporciones facturadas en meses anteriores. Esta división se realiza en periodos de un mes, retrocediendo tres o cuatro meses.

El reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar muestra el tiempo que las cuentas por cobrar de una empresa han estado pendientes de cobro; el reporte divide las cuentas por cobrar en periodos específicos, lo cual suministra información acerca de la proporción de cuentas por cobrar al corriente y atrasadas, con base en plazos determinados.

La aplicación de ésta técnica proporciona información relevante ya que se podría examinar más de cerca las políticas de crédito y cobranza de la compañía y señalar de manera más específica las áreas donde hay problemas.

---

<sup>9</sup> Gitman, L. (2000). Cuentas por cobrar e Inventario. Principios de Administración Financiera. México: Addison Wesley Longman.

### 2.2.2.3 Supervisión y control de las cuentas por cobrar<sup>10</sup>

La supervisión de las cuentas por cobrar es decisiva, debido al volumen de la inversión. Si la calidad es sorprendentemente alta o baja, surgen varias preguntas pertinentes: ¿Los estándares de crédito de la empresa son demasiado altos, o demasiado bajos? ¿Un cambio en las condiciones económicas generales ha afectado la posición de crédito del cliente?

En cualquier caso, una advertencia fiable y oportuna acerca del deterioro de las cuentas por cobrar puede hacer posible que se emprenda una acción con el fin de impedir un empeoramiento.

A la inversa, un indicio fiable y oportuno de un mejoramiento en la calidad de las cuentas por cobrar podría inspirar a la empresa a ser más agresiva en sus políticas de cuentas por cobrar.

El control de las cuentas por cobrar se refiere al proceso que se aplica para evaluar la política de crédito a efectos de determinar si ha ocurrido un cambio en los patrones de pago de los clientes.

Una vez que una empresa establece su política de crédito, desea operar dentro de los límites de la misma. Por lo tanto, es importante que las empresas examinen sus cuentas por cobrar en forma periódica para

---

<sup>10</sup> Emery, D. y Finnerty, J. (2000). Administración de las cuentas por cobrar y del inventario. *Administración financiera corporativa*. New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.

determinar si los patrones de pago de los clientes han cambiado a tal grado que las operaciones de crédito se encuentren fuera de los límites de la política establecida.

### **2.2.3 La política de Cobranza**

#### **2.2.3.1 Consideraciones importantes de la política de cobranza**

La política de cobranza se refiere a los procedimientos que sigue la empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar.

La empresa necesita determinar la fecha y la manera en la cual la notificación de la venta a crédito se transmitirá al comprador. Mientras más rápido reciba un cliente una factura, mas pronto podrá pagar la cuenta. Una de las decisiones más importantes de la política de cobranza es la manera como deben manejarse las cuentas atrasadas.

La eficacia de la política de cobranzas se evalúa, en parte, observando el nivel de gastos por deudas de cobro dudoso. Este nivel depende no sólo de la política de cobro, sino también de la política de crédito de la empresa. Si uno supone que el nivel de deudas de cobro dudoso, atribuible a la política de crédito, es relativamente constante, se espera que el aumento de los gastos de cobranza reduzcan las deudas de cobro dudoso.

Entre los procedimientos que se utilizan con mayor frecuencia para evaluar las políticas de crédito y cobro están la razón del periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar.

### **2.2.3.2 Procedimientos de cobro<sup>11</sup>**

Los mejores clientes de crédito pagan sus cuentas puntualmente y es muy fácil tratar con ellos.

Algunos clientes de crédito resultarán ser casos perdidos y será difícil recuperar algo de ellos, sin importar lo mucho que se lo intente. Otros clientes caen en un punto intermedio entre estos dos extremos y una forma exitosa de tratar con estos clientes de crédito marginales puede ser una clave para las utilidades.

Los negocios siguen un número de pasos específicos en el proceso de la cobranza, dependiendo de cuanto hace que venció la cuenta, del volumen de la deuda y de otros factores; la actividad de cobro se vuelve más personal e intensa. La empresa determina su política global de cobro mediante la combinación de procedimientos de cobro que emprende.

Un proceso de cobranza típico puede incluir los siguientes pasos:

---

<sup>11</sup> Emery, D. y Finnerty, J. (2000). Administración de las cuentas por cobrar y del inventario. *Administración financiera corporativa*. New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.

**1. Cartas.** Cuando una cuenta venció hace pocos días, la empresa puede enviar un “recordatorio amistoso”. Si no se recibe el pago, se podrían enviar una o dos cartas más, pero el tono de esas cartas se vuelve progresivamente más severos y exigentes.

**2. Llamadas telefónicas.** Después del primer par de cartas, se llama por teléfono al cliente para solicitar personalmente el pago inmediato. Si el cliente está teniendo problemas financieros, se podría llegar a un acuerdo lo que podría significar prolongar el periodo de pago. Un pago parcial es mejor que ningún pago.

**3. Visitas personales.** Esta técnica es mucho más común en el nivel de crédito al consumidor. El vendedor que hizo la venta puede visitar a un cliente para solicitar el pago. Es posible utilizar a otros cobradores especiales, además del vendedor.

**4. Agencia de cobranza.** La cuenta se puede entregar a una agencia de cobranza que se especializa en el cobro de cuentas vencidas hace mucho tiempo. Las agencias de cobranza por lo común cobran una tarifa, por ejemplo la mitad de cualquier cantidad que se recupere y solo recobran una fracción de las cuentas que tratan de cobrar. Por consiguiente, la pérdida de

una empresa puede ser una proporción muy grande de las cuentas entregadas a la agencia.

**5. Procedimientos legales.** La acción legal es el paso más estricto del proceso de cobro; es una alternativa al uso de una agencia de cobro. Si la cuenta es lo bastante grande, se puede emprender una acción legal para obtener un juicio contra el deudor.

Los primeros contactos de cobranza son más informales y amistosos, pero los contactos posteriores son el mínimo requerido para considerarse como amistosos. Esto se debe a que los clientes marginales pueden pagar si se les pide que lo hagan y por que las futuras ventas a esos clientes podrían ser rentables. Una vez que es obvio que el potencial de las futuras ventas que dejen utilidades es limitado, los esfuerzos de cobranza se vuelven mucho más agresivos.

## **2.2.4 De la Auditoría Operacional de Cobranzas<sup>12</sup>**

### **2.2.4.1 Concepto y alcance de la operación de cobranzas**

La operación de cobranzas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito. La operación de cobranzas incluye la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la operación de otorgamiento de crédito.

Para establecer el marco de referencia que limita la operación de cobranzas, se mencionan a continuación las actividades básicas que la integran:

- 1.** Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas, considerando los objetivos generales de la empresa y los establecidos particularmente para la operación de crédito.
- 2.** Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, que significa la cuantificación de los objetivos establecidos. Las metas deben permitir evaluar las actividades realizadas.

---

<sup>12</sup> Instituto mexicano de contadores públicos. (1979). *Auditoria Operacional de Cobranzas* [Boletín 8]. México: autor



3. Planear las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en esta operación.
4. Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integran la operación y manejarlos en forma eficiente.
5. Definir los procedimientos de cobro formatos, archivos, control de cobradores y otros que requiera la operación llevarlos a la práctica de acuerdo a lo previsto y efectuar cambios que los actualicen y mejoren.
6. Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la empresa.
7. Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido.
8. Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente y dejar constancia de los resultados de la misma.
9. Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, control de correspondencia, contabilidad, etc. Este registro estará en función a los sistemas establecidos.

- 10.** Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes, derivados de intereses moratorios, remesas devueltas, rebajas, devoluciones, descuentos y reposiciones.
- 11.** Estratificar u obtener información estratificada sobre las cuentas por cobrar de la empresa en relación a las ventas realizadas a clientes, su importancia, zonas geográficas, ciclos productivos, experiencias crediticias y costumbres de pago. Esta estratificación tiene por objeto adecuar las acciones de cobranza en relación con el tipo de cliente de que se trate y ejercer un control más estricto sobre los clientes de importancia.
- 12.** Informar oportunamente sobre la cobranza realizada. Esta información debe proporcionar, en su caso, los datos necesarios para el cálculo de descuentos por pronto pago; incentivos a cobradores, agentes y otros; los clientes activos y sus condiciones generales; la rotación de las cuentas; etc.
- 13.** Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso. Proponer la cancelación de cuentas incobrables y controlar el trámite de las canceladas. Obtener para fines fiscales la evidencia de la imposibilidad práctica de cobro.

14. Coordinar las actividades de cobranzas con las de crédito, ventas, caja y contabilidad.
15. Participar en la selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de las cobranzas.

#### **2.2.4.2 Objetivo de la auditoria operacional de cobranzas**

La Auditoria Operacional de cobranzas tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación.

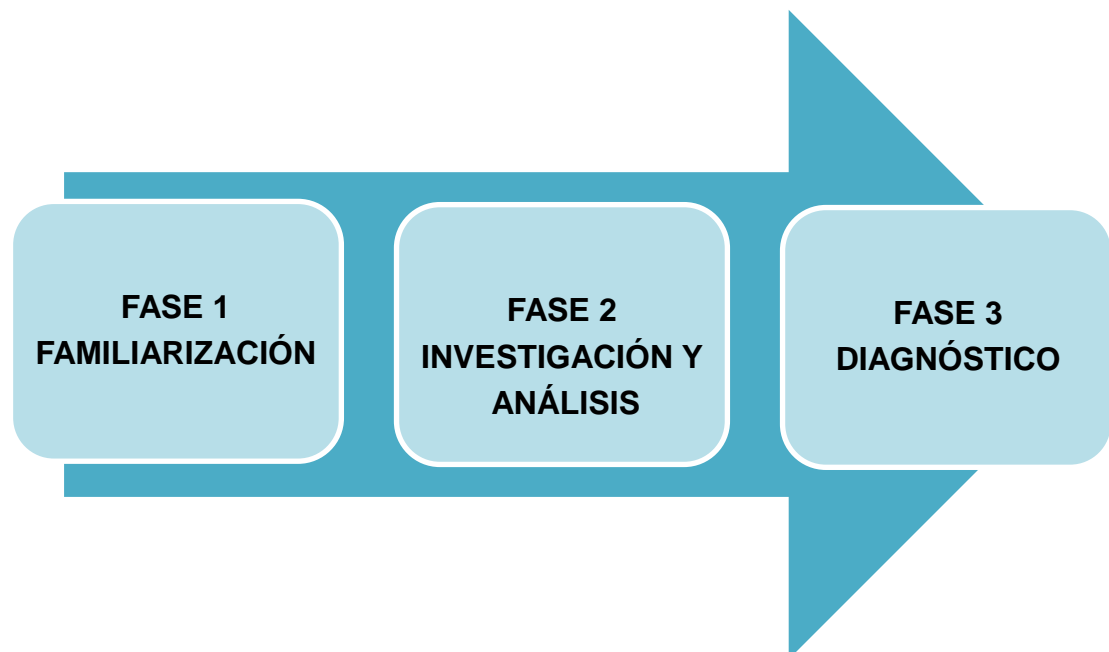
La eficiente operación de las cobranzas, puede ser examinada considerando, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) Que al establecerse las políticas de cobranza se considere la repercusión en otras políticas de la empresa.
- b) Que al efectuar la cobranza se promuevan las ventas y se mantenga la buena voluntad de los clientes.
- c) Que el periodo de cobro sea el mínimo.
- d) Que la rotación de las cuentas por cobrar se aproxima al promedio de crédito concedido a los clientes.

- e) Que las cuentas incobrables sean las mínimas.
- f) Que la cobranza se realice al menor costo posible.
- g) Que exista una adecuada coordinación con las operaciones afines.

#### **2.2.4.3 Metodología de la auditoría operacional de Cobranzas**

La comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala la metodología que se considera aplicable para realizar la auditoría operacional de cobranzas, la misma que consta de tres fases que se muestran en el siguiente gráfico.



**Figura II. Metodología de la Auditoría Operacional**

## **FASE 1: FAMILIARIZACIÓN**

Además de la familiarización de carácter general con la empresa, será necesario conocer la estructura de organización del Departamento de Cobranzas y la ubicación organizacional de las áreas con las que mantiene estrecha relación así como con los objetivos, políticas y sistemas.

### **Visita a las instalaciones**

Inspeccionar las instalaciones de los departamentos de crédito y cobranzas y otras áreas relacionadas.

## **FASE 2: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS**

### **Análisis de la información financiera y operativa**

Obtención de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de las cobranzas, como relación de saldos de clientes, antigüedad de los mismos, rotación de las cuentas por cobrar, aportes cobrados periódicamente, consumos anuales de clientes, experiencias crediticias de los clientes, gastos fijos y variables de la cobranza, análisis de las fechas efectivas de cobro en relación con los vencimientos de la documentación, etc.

## **Entrevistas**

Elaboración de guías de entrevista y cuestionarios que permitan conocer como se realiza la operación de cobranza.

Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de cobranzas para conocer las actividades que realizan, las cargas de trabajo, el nivel de preparación del personal, los elementos materiales utilizados y los sistemas y procedimientos vigentes. Deberá entrevistarse también al personal de otras áreas relacionadas, tales como:

- a.** Al personal de ventas, fundamentalmente al responsable del área y a los agentes vendedores en lo relativo a la relación entre ventas y cobranzas, las opiniones de los clientes referente a las gestiones de cobros y la participación de los agentes en la cobranza.
- b.** Al personal de contabilidad sobre los controles de las cuentas de clientes, conciliaciones de las mismas, envíos de estados de cuenta, etc.
- c.** Al personal de relaciones y servicio a clientes para conocer quejas que afecten la cobranza.

En algunos casos será conveniente celebrar entrevistas con agencias de cobranza y abogados.

## **Examen de documentación e investigaciones específicas**

Deberá analizar entre otros, los formatos, archivos, registros e informes que se mencionan a continuación:

**Formatos.** Relación de cobranza, valores recibidos por correo, notas de cargo y crédito, facturas y documentos, informes de cobradores, etc.

**Archivos.** De prosecución, de antecedentes de los clientes, de cobranza en trámite, de cobranza en poder de abogados y agencias de cobro, etc.

**Registros.** De control de clientes (condiciones generales de crédito y cobro), de cobranzas realizadas por cobrador o agente, de documentos descontados o al cobro en instituciones bancarias, etc.

**Informes.** Relación de saldos de clientes, su antigüedad, informes de cobranza, consumos de clientes, estadísticas que muestren tendencias, etc.

Deberán elaborarse diagramas de flujo para el análisis de los procedimientos y la identificación precisa de los problemas.

En relación con diagramas de flujo conviene elaborar un diagrama general de la operación y diagramas detallados para las siguientes actividades: Control de la documentación de cobro, cobranza local, cobranza foránea, notas de cargo y crédito, informes de cobranzas y probablemente actividades conexas.

En lo que se refiere a preparación de estudios específicos y verificaciones adicionales, en seguida se mencionan algunos ejemplos:

- a)** Examen de presupuestos de cobranza y análisis históricos de cobranza real contra cobranza deseada.
- b)** Estudio de los canales de cobranza utilizados y de posibles alternativas.
- c)** Selección de los clientes más importantes de cada estrato para comparar sus costumbres de pago con los plazos de crédito concedidos.
- d)** Estudio específico de cuentas por cobrar de lenta recuperación o de cobro dudoso.
- e)** Estudio de los motivos que originan cancelación de cuentas.
- f)** Análisis de la gestión de los cobradores y agentes y del sistema de incentivos establecido.
- g)** Costo de la cobranza en relación con cada dólar cobrado.
- h)** Análisis del tratamiento fiscal de las cuentas incobrables.
- i)** Estudio del afianzamiento del personal de cobranzas.
- j)** Estudio de algunos datos estadísticos, tales como cobros a través de bancos, devoluciones de documentos enviados al cobro, notas de cargo y crédito, etc.



## **FASE 3: DIAGNÓSTICO**

### ***Resumen de observaciones y su discusión previa***

Discusión de las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiene a aprovechar la experiencia, afinar la interpretación del auditor y hacer partícipe a los afectados en la labor creativa.

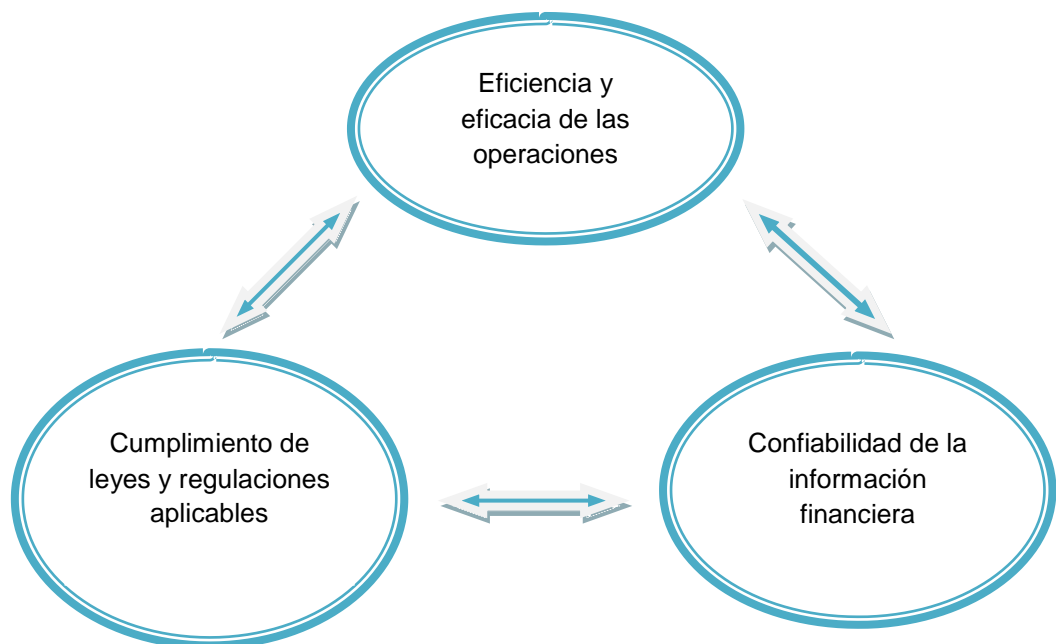
### ***Elaboración del informe***

Consiste en la elaboración del informe de la auditoría operacional. Conviene destacar en este proceso la necesidad de comprobar continuamente la información obtenida y cuantificar, cuando sea posible, el efecto de los problemas o soluciones que serán incluidos en el informe.

## **2.3 Del Control Interno**

### **2.3.1. Definición de Control Interno**

El control interno es un proceso, efectuado por el directorio de una compañía, la administración y todo el personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los siguientes objetivos:



**Figura III. Objetivos del Control Interno**

### **2.3.2 Objetivos Del Control Interno**

#### **OPERACIONES**

- a)** Promover eficiencia y eficacia en las operaciones a través de procesos estandarizados.
- b)** Asegurar la salvaguarda de los activos a través de actividades de control.

## **DE CUMPLIMIENTO**

- a) Ayudar a mantener el cumplimiento con las leyes y regulaciones a través de un monitoreo periódico.

## **FINANCIEROS**

- a) Promover la integridad de los datos en la toma de decisiones del negocio.
- b) Asistir en la prevención y detección de fraudes a través de la creación de un rastro de evidencia auditable.

### **2.3.3 Características del Control Interno**

- a) El control interno solo proporciona seguridad razonable, no absoluta para la administración de la entidad y el comité directivo.
- b) El control interno esta guiado hacia el logro de los objetivos.
- c) El control interno es efectuado por personas. No es solo manuales de políticas y formularios, sino también personas en todos los niveles de la organización.
- d) Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales puestas para reducir riesgos también son referidas como controles internos.

- e) Estos controles internos son desarrollados para proveer un aseguramiento razonable de que los objetivos del negocio de la organización serán alcanzados.
- f) El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.
- g) Da un grado de seguridad RAZONABLE, a la dirección en cuanto a la consecución de los objetivos.
- h) Es como “el alma de la persona”. No puede separarse el control del proceso.
- i) Un buen control interno contribuye al logro de las 6 ES de la administración: eficacia, economía, ética, equidad y ecología.

#### **2.3.4 Coso Report**

Los controles internos se implantan con el fin de detectar cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos en la empresa. Fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El método COSO promueve que las organizaciones definan objetivos.

Los controles internos deben apoyar fuertemente para lograr los objetivos de la empresa.

La definición del informe COSO sobre control interno incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y actualizó la práctica del control interno, así como los procesos de diseño, implantación y evaluación.

Un buen sistema de control interno contribuye al logro de las 5 Es de la administración: eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

### 2.3.5 Componentes del Control Interno



Figura IV. Componentes COSO

### **2.3.6 Evaluación del Sistema de Control Interno**

- a. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.
- b. Da un grado de seguridad RAZONABLE, a la dirección en cuanto a la consecución de los objetivos de la empresa.
- c. Es como “el alma de la persona”. No puede separarse el control del proceso. El control interno es un proceso.
- d. Los controles que a determinada época eran eficaces, con el tiempo se vuelven obsoletos y a veces una traba administrativa.
- e. Un buen control interno contribuye al logro de las 5 ES de la administración: eficacia, economía, ética, equidad y ecología.
- f. En la auditoría de gestión cuenta mucho la evaluación del riesgo de allí que conviene aplicar la metodología COSO por el enfoque que se da al riesgo.

### **2.3.7 Herramientas para evaluar el Sistema de Control Interno**

1. Uso de cuestionarios para entrevistas con miembros de la compañía
2. Narrativos de procesos
3. Flujodiagramación de procesos
4. Otros:

- a) Lectura de informes de excepción y de auditoría externa
- b) Análisis de cuentas de control y en suspenso
- c) Análisis de partidas inusuales o significativas

### **2.3.8 Indicadores de gestión como herramienta de evaluación de la operación de Crédito y cobranzas<sup>13</sup>**

#### **2.3.8.1 Objetivo de los indicadores de gestión**

Los Indicadores de Gestión tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

---

<sup>13</sup> Superintendencia de Compañías de la República del Ecuador; Indicadores Financieros Económicos; disponible en <http://www.supercias.gob.ec>

### 2.3.8.2 Consideraciones importantes de los indicadores de gestión

En algunos indicadores de Gestión, se pretende imprimirle un sentido dinámico el análisis de aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las finanzas de acuerdo al cual, todos los activos de la empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. Lo mismo ocurre en el caso de los gastos, que cuando registran valores demasiado altos respecto a los ingresos demuestran mala gestión en el área financiera.

“Los Indicadores de gestión ayudan a los empleados a focalizarse en un proceso o área particular que requiera mejora y que ayudará a la Organización a alcanzar sus objetivos”.

Los Indicadores de Gestión en cuanto a:

**Volúmenes de Trabajo:** Provee a los ejecutivos, gerentes y empleados información crítica acerca de la eficiencia del área y tiempos de trabajo.

**Economía y eficiencia:** Existe información base para mejoras continuas en las áreas y los procesos.

**Efectividad:** Se puede evaluar el desempeño del área antes de que los resultados sean recordados como un hecho.



**Ética y Equidad:** Provee el incremento de la eficiencia, una mayor calidad y mayor satisfacción del área.

### **2.3.8.3 Principales indicadores de gestión que evalúan las operaciones de Crédito y Cobranzas**

#### **1. Rotación de las cuentas por cobrar**

Rotación de las cuentas por cobrar, también llamada periodo de cobranza, indica cuantos días toma cobrar el nivel promedio de las cuentas por cobrar.

Mientras más corto sea el periodo de cobranza, más rápidamente puede utilizar el negocio el efectivo para las operaciones.

Mientras más amplio sea el periodo de cobranza, estará menos disponible el efectivo para pagar las cuentas y ampliarse.

#### **2. Periodo promedio de cobranza**

El periodo promedio de cobranza nos indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo

Estas dos razones son recíprocas entre sí, de manera que se puede utilizar cualquiera de estas dos razones.

Cuando las ventas son estacionales o han crecido de manera considerable durante el año, puede no ser apropiado utilizar el saldo de las cuentas por cobrar a fin de año. Ante circunstancias estacionales, puede ser más apropiado utilizar el promedio de los saldos de cierre mensuales. Con el crecimiento, el saldo de cuentas por cobrar al final del año puede ser engañosamente alto en relación con las ventas. El resultado es que el periodo de cobranza calculado es una estimación alta y sesgada del tiempo que se requiere para cobrar el saldo de las cuentas por cobrar a fin de año. En este caso, podría ser más apropiado utilizar un promedio de las cuentas por cobrar al inicio y al final del año, si es que el crecimiento en las ventas fuera sostenido durante el año.

### **3. Eficiencia de recaudación en un periodo X.**

Este indicador muestra la eficiencia del departamento en el cobro de la cartera frente a los valores facturados en un periodo X.

### **4. Cartera vencida**

Este indicador determina el monto de los valores vencidos por cobrar a fin de planificar adecuadamente la gestión de cobro en un periodo X.

## **5. Grado de Importancia de la cartera**

Permite medir el peso es decir la importancia de la cartera vencida en la situación financiera de la empresa a fin de realizar o no un esfuerzo en su recuperación.

# **CAPÍTULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

Este capítulo se enfoca en el conocimiento general de la compañía, su estructura organizacional, visión, filosofía, objetivos institucionales, etc.

Por razones de confidencialidad, para la presente tesis, a la empresa objeto de estudio la denominaremos TAPICENTRO S.A.

También en este capítulo se realizará el levantamiento, análisis y propuesta de mejora de los procesos de crédito y cobranza.

### **3.1 Marco metodológico**

#### **3.1.1 Diseño de la investigación**

La obtención de la información para el desarrollo de este capítulo se realizó a través de dos tipos de investigación: la investigación de campo y documental. La investigación de campo, puesto que los datos requeridos para el levantamiento y análisis de los procesos de crédito y cobranzas fueron obtenidos directamente en el área objeto de estudio, con el personal que labora en TAPICENTRO S.A. También se efectuó la investigación documental, debido a que se recopiló información de fuentes bibliográficas, así como de otras investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio.

#### **3.1.2 Técnicas de recolección de datos**

Se empleó la observación directa, la entrevista estructurada, cuestionarios y revisión bibliográfica con el fin de obtener los datos necesarios y así alcanzar los objetivos y metas planteadas en esta investigación.

##### **3.1.2.1 Observación directa**

A través de esta técnica se realizaron observaciones para recopilar la información necesaria del departamento y de departamentos involucrados

en el proceso, lo que sirvió de base al momento de desarrollar dicho análisis.

### **3.1.2.2 Entrevista estructurada**

Se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con el personal que está relacionado en el proceso de crédito y cobranzas, con respecto al control de las mismas, con la finalidad de obtener información veraz y confiable en torno al tema a desarrollar.

En las entrevistas nos basamos en una guía de preguntas específicas y nos sujetamos exclusivamente a la misma.

### **3.1.2.3 Cuestionarios**

El cuestionario es un componente básico en cualquier investigación.

Se empleo el uso de cuestionarios ya que es un formulario que contiene preguntas bien definidas y en el que se registran comportamientos, actitudes y/o características de los entrevistados.

### **3.1.2.4 Revisión bibliográfica**

La revisión bibliográfica se empleó con el propósito de recopilar datos e información de guía, además de detallar las bases teóricas que sustentan esta investigación.

## **3.2 Familiarización**

### **3.2.1 Antecedentes**

En el 2001 se constituye la Empresa TAPICENTRO S.A. siendo la venta al por mayor y menor de productos textiles y de colchones su actividad principal.

TAPICENTRO S.A tiene 12 años en el mercado ofreciendo una amplia gama de productos textiles y de colchones. Es una empresa familiar con lazos bien consolidados.

Hasta el momento TAPICENTRO S.A tiene su línea de actuación bien definida, pero debido a que el mercado de los textiles y colchones es ampliamente competitivo, desde hace algunos años atrás se ha optado por la importación de tapices a fin de incorporar nuevos productos que satisfagan necesidades extras a sus clientes.

### **3.2.2 Visión**

Ser la empresa líder en el ramo textil así como de materiales de tapicería en todo el país.

### 3.2.3 Valores Institucionales



Figura V. Valores Institucionales

### 3.2.4 Filosofía

"Conseguir la satisfacción de la sociedad mediante la venta de textiles y materiales de tapicería de excelente calidad a precios accesibles, dando como valor agregado la agilidad y amabilidad en el servicio. "

Figura VI. Filosofía



### 3.2.5 Estrategia Competitiva

La principal estrategia competitiva consiste en “mantener un alto nivel de especialización y una amplia gama de servicios de calidad que cumplan con las necesidades del cliente”.

Figura VII. Estrategia competitiva

### 3.2.6 Organigrama General

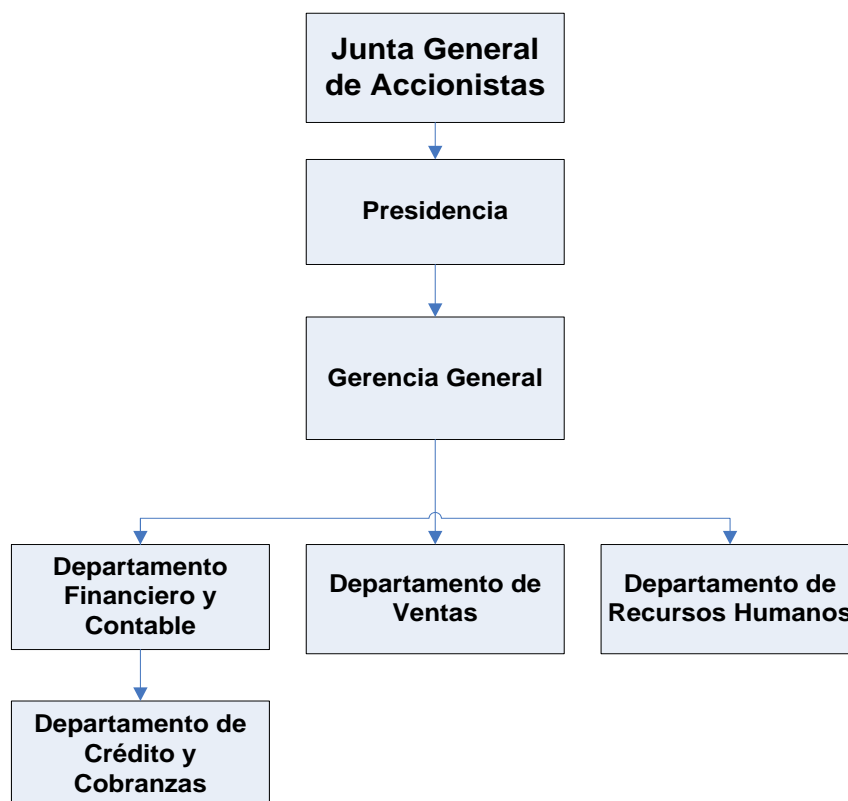


Figura VIII. Organigrama

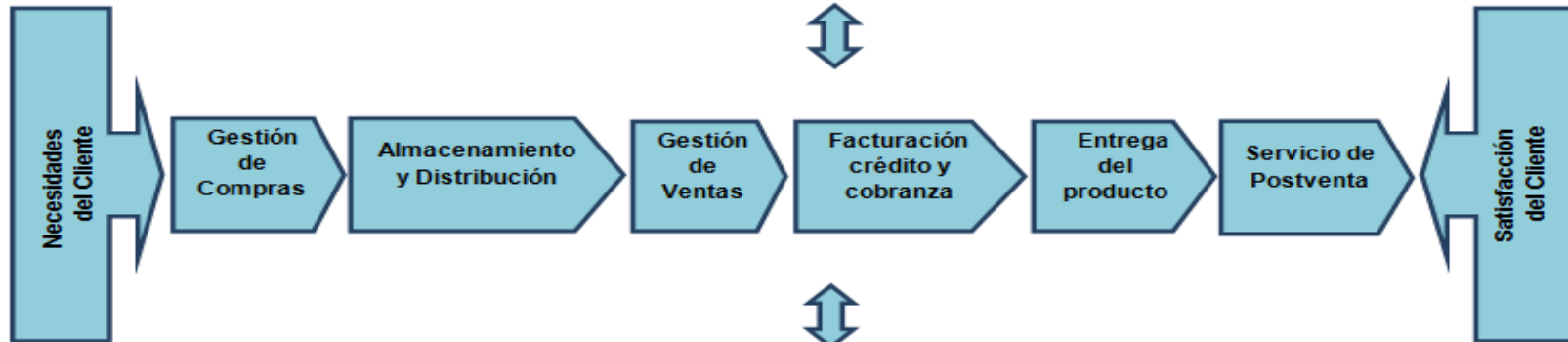
### 3.2.7 Cadena de Valor

#### Procesos Estratégicos

Junta General de Accionistas

Planificación Institucional

#### Procesos Claves



#### Procesos de Apoyo

Infraestructura Empresarial

Talento Humano

Figura IX. Cadena de Valor

### 3.2.8 FODA Institucional

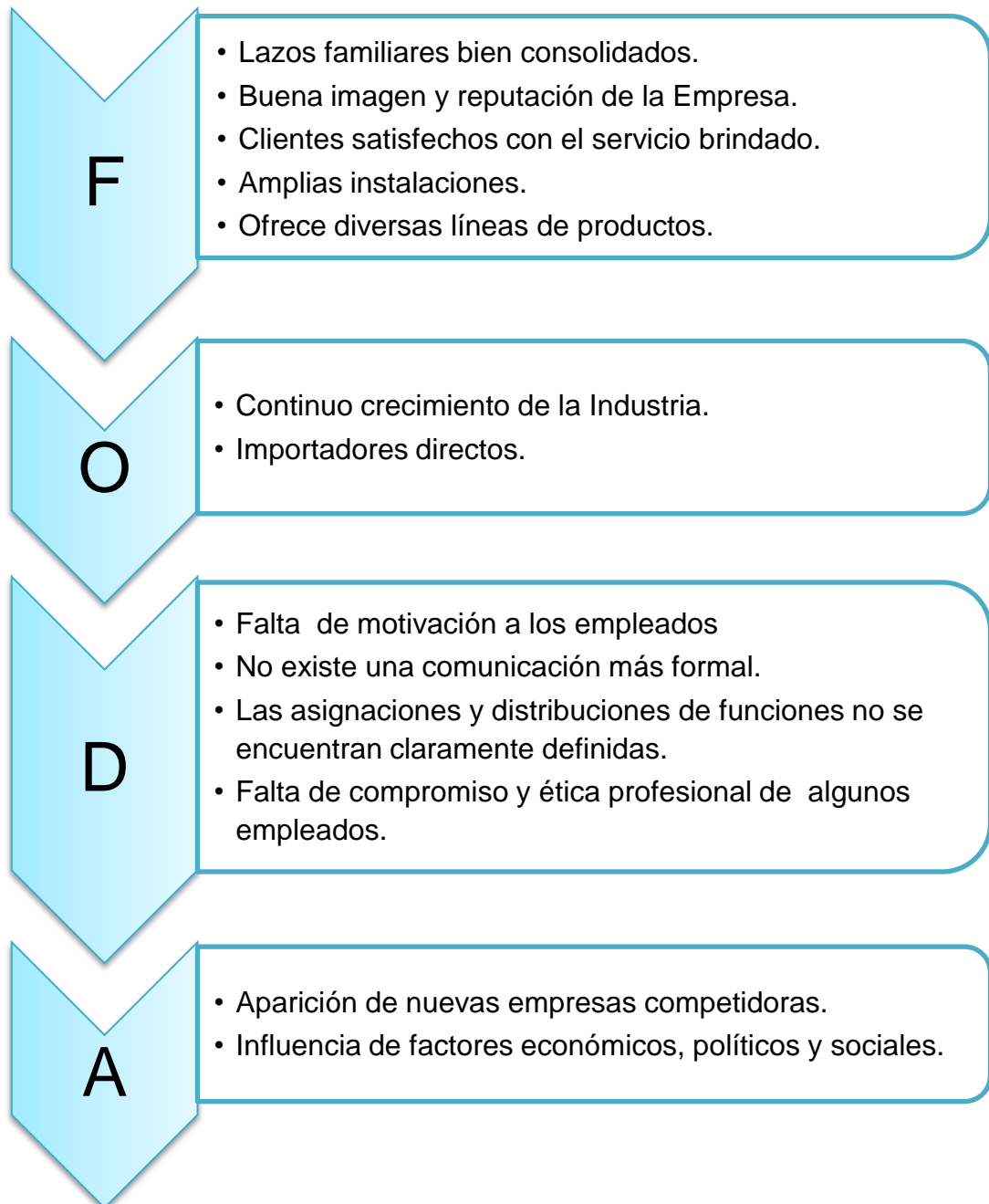


Figura X. Análisis FODA

### **3.2.9 Líneas de productos**

Actualmente, TAPICENTRO S.A mantiene cinco líneas de productos:

- a) Línea de Tapices
- b) Línea de Accesorios o complementos para Tapicería
- c) Línea de Espumas
- d) Línea de Colchones y bases tapizadas
- e) Línea de Eventos sociales

Dentro de las líneas de negocio más importantes se consideran las de tapices, de accesorios o complementos para tapicería y espumas representando alrededor de un 80% del ingreso anual generado por la empresa.

### **3.2.10 Clientes**

Dentro de los principales clientes de la empresa se encuentran maestros tapiceros así como medianos y pequeños almacenes los cuales adquieren materiales de tapicería tales como: telas, espumas, colchones y demás accesorios para la fabricación de muebles de hogar y oficina.

TAPICENTRO S.A realiza ventas únicamente a clientes locales ubicados principalmente en diversos sectores céntricos de la ciudad de Guayaquil.

### **3.3 Evaluación de la estructura de control interno del departamento y levantamiento de los procesos de crédito y cobranzas**

#### **3.3.1 Estructura de control interno del Departamento de crédito y cobranzas**

TAPICENTRO S.A es una empresa comercial dedicada a la importación y distribución de materiales de tapicería en general, que a través del tiempo ha ido incrementando su volumen de operaciones debido a la naturaleza de la actividad económica a la que se dedica.

La administración considera que las ventas a crédito constituyen una estrategia de vital importancia en la economía; por tanto desde hace algunos años brinda a su clientela facilidades de pago a través del otorgamiento de líneas crédito.

Es por ello, que dichas actividades necesitan ser controladas por una serie de políticas y procedimientos actualizadas y formalmente establecidas, que aseguren que las mismas sean llevadas a cabo de la manera más correcta, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por medio de la aplicación de técnicas de recolección de datos tales como: observación directa, entrevistas formales y cuestionarios realizados a

personal clave de la empresa y del departamento de crédito y cobranzas se verificó que a pesar, que la misma cuenta con políticas y procedimientos; éstos no están formalmente establecidos, lo que impide que los procesos de crédito y cobranzas se realicen de manera satisfactoria. Además, la gerencia no adopta medidas necesarias, para crear un ambiente de comunicación efectiva de las políticas y procedimientos.

#### **3.3.1.1 Objetivo del Departamento de crédito y cobranzas**

El objetivo departamental es la recuperación de las ventas a crédito, manejo eficiente de las líneas de crédito, la excelencia en el servicio proporcionado a los usuarios externos e internos de la organización, responsabilidad e integración absoluta al trabajo, para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

La recuperación de las ventas a crédito implica una planificación adecuada de la cobranza.

Las líneas de crédito asignadas a cada cliente se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante; por tanto son manejadas eficientemente.

### 3.3.1.2 Responsables del Departamento de crédito y cobranzas

El Departamento de crédito y cobranzas de la empresa TAPICENTRO S.A, está integrado por un personal idóneo que permite manejar el proceso de otorgamiento de crédito y cobranzas de una manera eficiente.

El Gerente General y Jefe de Crédito y Cobranzas son los autorizados para aprobar o rechazar las solicitudes de crédito así como negociar con el cliente respecto a las líneas de crédito y a las condiciones de pago.

### 3.3.1.3 Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas

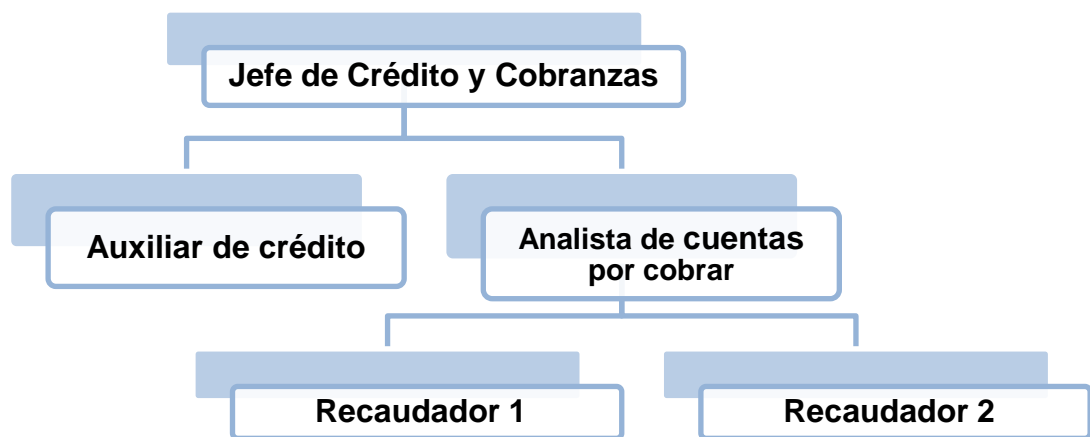


Figura XI. Organigrama del Departamento de crédito y cobranzas

#### **3.3.1.4 Descripción de funciones del Departamento del departamento de Crédito y Cobranzas**

- a) Jefe de Crédito y Cobranzas:** Tiene a su cargo la supervisión del auxiliar de crédito y el analista de cuentas por cobrar. Su función principal es la de conceder créditos a clientes solventes; realiza el cierre de las operaciones importantes con los clientes y determina los límites de crédito para cada cliente.
- b) Auxiliar de crédito:** Se encarga de recibir las solicitudes de clientes para posibles ventas a crédito, verificar toda la documentación presentada por el cliente, confirmar las referencias comerciales y bancarias; además de archivar los documentos soporte del crédito otorgado.
- c) Analista de Cuentas por cobrar:** Está a cargo de la recuperación de las cartera de crédito, delinea las rutas de cobranza para el recaudador; mantiene estrecha relación con el cliente, mantiene la comunicación y relación con el personal del propio departamento y de las áreas relacionadas (crédito, ventas y contabilidad).
- d) Recaudador:** Realiza los cobros en las instalaciones del cliente, revisa las rutas de cobranza, mantiene en orden su motocicleta, mantiene estrecha relación con los agentes vendedores y la analista de las cuentas por cobrar.



### **3.3.1.5 Aplicación del Cuestionario de Control Interno**

El Cuestionario de Control Interno constituye uno de las herramientas más comunes para la evaluación del sistema de control interno en los departamentos que conforman la empresa, porque resulta muy efectivo si su utilización se adapta a las características y procesos particulares de la misma.

Para llevar a cabo el análisis del control interno, se aplicó el cuestionario que a continuación se detalla que se elaboró con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas del control interno del departamento de crédito y cobranzas y posteriormente hacer el levantamiento de los procesos a través de diagramas de flujos .

**Ver Anexo 1**

### **3.3.2 Del proceso de otorgamiento de crédito**

#### **3.3.2.1. Objetivo general del proceso de otorgamiento de crédito**

Establecer los mecanismos aplicados por la TAPICENTRO S.A para la realización efectiva del proceso de crédito a los clientes.

#### **3.3.2.2. Responsables del proceso de otorgamiento de crédito**

Las personas autorizadas para la concesión del crédito son: Jefe de Crédito y Cobranzas y Gerente General.

#### **3.3.2.3. Perfil del cliente**

Siendo el agente vendedor aquella persona que tiene la labor de vender los productos y por tanto quien tiene una relación directa con el cliente; se procedió a realizar entrevistas a dos de los agentes vendedores de TAPICENTRO S.A, a fin determinar cuál es el perfil de los clientes.

Considerando que la venta al por mayor y menor de productos textiles y de colchones es la razón de ser de TAPICENTRO S.A, el mercado objetivo al que se dirige la empresa se puede segmentar así:

Tabla VI. Perfil del Cliente

Clientes	Atributos
<p><b>Tapiceros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son artesanos con experiencia dedicados a la fabricación y reparación de muebles para el hogar y oficina así como de otros artículos en madera siendo las telas y las espumas las materias primas que definen el estilo y acabado de los muebles.</li>   <li>- Son proveedores directos de mueblerías reconocidas en el mercado dedicadas exclusivamente a la compra y venta de productos elaborados en madera, para la decoración completa del hogar.</li>   <li>- Cuentan con un taller y/o casa propia donde realicen la fabricación de muebles.</li>   <li>- Personas naturales inscritas en el Registro único de contribuyentes o Régimen impositivo simplificado ecuatoriano</li>   <li>- Su volumen de ventas mensual es como mínimo de \$2000.</li>   <li>- Referencias comerciales</li> </ul>

<p><b>Mueblerías y Almacenes de venta de telas y/o colchones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almacenes dedicados a la compra, venta, y/o fabricación de muebles para sala u oficina.</li> <li>- Empresas dedicadas a la compra y venta de telas y/o colchones.</li> <li>- Posee local propio para la exhibición y comercialización.</li> <li>- Personas naturales o jurídicas inscritas en el registro único de contribuyente.</li> <li>- Volumen de ventas mensual es como mínimo de \$5000.</li> <li>- Poseen cuenta corriente en Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano.</li> <li>- Referencias comerciales.</li> </ul>
--	--

**Fuente: Entrevista con el Agente Vendedor**

#### **3.3.2.4 De la Política de crédito**

Las políticas crediticias representan un aspecto fundamental para aquellas empresas, que consideran que las ventas a crédito, constituyen una estrategia que contribuye a elevar el volumen de ventas. Pues, permiten que la operación de otorgamiento de crédito se realice adecuadamente. El objetivo de la política de crédito es la recuperación de la cartera en forma puntual, puesto que de esto dependerá el retorno del capital y, posteriormente, la reinversión del mismo; que se verá reflejada en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

La política de crédito establecida es una forma de transacción comercial basada en la confianza que se les otorga a los clientes conocidos en fechas determinadas.

TAPICENTRO S.A maneja un volumen considerable de ventas a crédito, las mismas que representan aproximadamente un 60% de las ventas que se realizan anualmente. Por ésta razón, cuenta con políticas de crédito y cobranzas cuyo propósito es garantizar la recaudación del dinero que se compromete al momento de aprobar los límites de crédito. El tipo de crédito otorgado por la empresa objeto de estudio es “Comercial”.

#### **3.3.2.4.1 Clientes restringidos de crédito**

Dentro del proceso de concesión de crédito aplicado por la empresa objeto de estudio, se prohíbe el otorgamiento de crédito a clientes que se encuentren inmersos en alguna de las siguientes situaciones:

- a) Se encuentre en bancarrota, quiebra legal o insolvente.
- b) Haya tenido litigios legales o se encuentre involucrado en controversias con otras instituciones que afecten su imagen y actividad económica.
- c) Tengan malas referencias personales, comerciales o financieras.
- d) Sean merecedoras de una calificación “C”, “D” o “E” en la central de riesgos.

#### **3.3.2.4.2 Clientes sujetos de crédito**

Para que un cliente sea sujeto de crédito debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Se otorga crédito únicamente a clientes considerados como “conocidos”, es decir, clientes que realizan compras con pagos contra factura (contado) en un periodo de cuatro meses consecutivos o mínimo diez compras, después de los siguientes cuatro meses o mínimo diez compras pueden acceder al rango mínimo de crédito (excluyen clientes que entreguen garantías).

- b)** Las personas naturales o jurídicas dueñas de micro, pequeñas, y medianas empresas que demuestren las siguientes características:
1. Ser mayores de 18 años con capacidad legal para contratar.
  2. Inscritos en el RUC o RISE.
  3. Las personas jurídicas legalmente constituidas y registradas en un organismo de control, con capacidad legal.
  4. Que ejerzan sus actividades comerciales en un lugar fijo/ y contar con estabilidad domiciliaria.
  5. Que desarrollen actividades tales como: fabricación de muebles, juegos de comedor, bases de cama, etc.; venta al por menor y mayor de colchones, Muebles y demás artículos de madera de decoración para el hogar y/o venta de materiales de tapicería (telas, espumas, etc.).
  6. Que la empresa tenga como mínimo 12 meses de operación.
  7. Encontrarse al día en sus obligaciones tributarias.
- c)** Que la administración y operación del negocio este a cargo del solicitante.
- d)** Disponer de capacidad pago.

### 3.3.2.4.3 Monto de los créditos

De acuerdo con la entrevista realizada, se pudo encontrar que el Gerente General y el Jefe de crédito y cobranzas son los encargos de determinar los montos máximos de crédito por cliente, que se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla VII. Monto de los créditos**

Clientes	Monto máximo	Plazo
Tapiceros	Hasta \$3000,00	30 días
Empresas	Hasta \$10000,00	30 y 60 días

**Fuente: Entrevista con Gerente General y Jefe de crédito y cobranzas**

### 3.3.2.4.4 Calificación de crédito

Después de la recepción de la solicitud y otros documentos requeridos, la empresa procede a expresar los resultados en términos cuantitativos; calculados como un promedio ponderado de calificaciones derivadas de características importantes de crédito y financieras para predecir la probabilidad de que un cliente pague sus cuentas a tiempo.

La siguiente tabla muestra el procedimiento aplicado por TAPICENTRO S.A para el cálculo de la calificación del crédito, en el que se consideran variables tales como: referencias de comerciales, referencias bancarias, el informe del buró de crédito (**Credit Report**) y la continuidad laboral.



Tabla VIII. Calificación de crédito

<b>Características Financieras y del Crédito</b>	<b>Calificación (0 a 100) (a)</b>	<b>Peso de Importancia (b)</b>	<b>Calificación Ponderada (a) x (b)</b>
Referencias Comerciales		0.25	
Referencias Bancarias		0.10	
Informe del buró de crédito		0.40	
Continuidad Laboral		0.25	
TOTAL		1.00	

**Fuente:** Realizado por las autoras

Cabe indicar que, las variables son determinadas acorde a la política de crédito de la empresa y al juicio del analista de otorgamiento de crédito.

La columna de “calificación” representa las puntuaciones asignadas por el analista usando las normas de la empresa con base en los datos presentados en la solicitud de crédito. Las calificaciones varían de 0 a 100.

La columna “Peso de Importancia”, muestra los valores basados en el análisis efectuado por la empresa sobre la importancia relativa de cada característica financiera y de crédito, para predecir si un cliente pagará.

Posteriormente se podrá evaluar el extender el cupo de crédito según:

1. Record de pagos, y
2. Análisis realizados por el personal de crédito y cobranzas en conjunto con los agentes vendedores.

### 3.3.2.5 Procedimiento para el otorgamiento de crédito utilizado actualmente por TAPICENTRO S.A

Tabla IX. Procedimiento de otorgamiento de crédito

PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
<b>Recepción de la Solicitud</b>	Se debe receptor la solicitud de crédito correctamente llenada, así mismo deben estar anexados los documentos en fotocopia que han solicitado como requisitos.	- Agente Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de crédito</li> <li>- Referencias Comerciales</li> <li>- Referencia Bancaria (opcional)</li> <li>- Copia de Cédula de Identidad</li> <li>- Copia de certificado de votación</li> </ul>
<b>Verificación de Datos</b>	Se analizará la capacidad de pago del cliente e informe del buró de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de crédito y cobranzas</li> <li>- Auxiliar de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe del buró</li> <li>- Solicitud de crédito</li> <li>- Otros documentos requeridos</li> </ul>

<b>Aprobación</b>	Se realiza la aprobación del crédito al cliente cuando completado el paso de verificación de datos, el Gerente General y/o Jefe de Crédito firman la solicitud del cliente. Caso contrario se notificará al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General</li> <li>- Jefe de Crédito y Cobranzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de crédito aprobada y firmada</li> </ul>
<b>Garantías</b>	Cuando la solicitud ha sido aprobada, se procede a la asignación de valores dependiendo del tipo de garantía y del tipo de cliente. Es decir, las líneas de crédito son determinadas en base al análisis de la información del cliente y del juicio y criterio de Jefe de Crédito y cobranzas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cheques entregados</li> <li>- Pagarés</li> </ul>

<b>Ingreso al Sistema</b>	Se procede al ingreso de la información al sistema.	- Asistente Contable	
<b>Archivar Documentos</b>	Se procede a archivar toda la documentación soporte del crédito concedido.	- Auxiliar de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes de crédito aprobadas</li> <li>- Anexos</li> <li>- Documentación de las garantías</li> </ul>

**Fuente: Realizado por las autoras**

### 3.3.2.6 Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de crédito

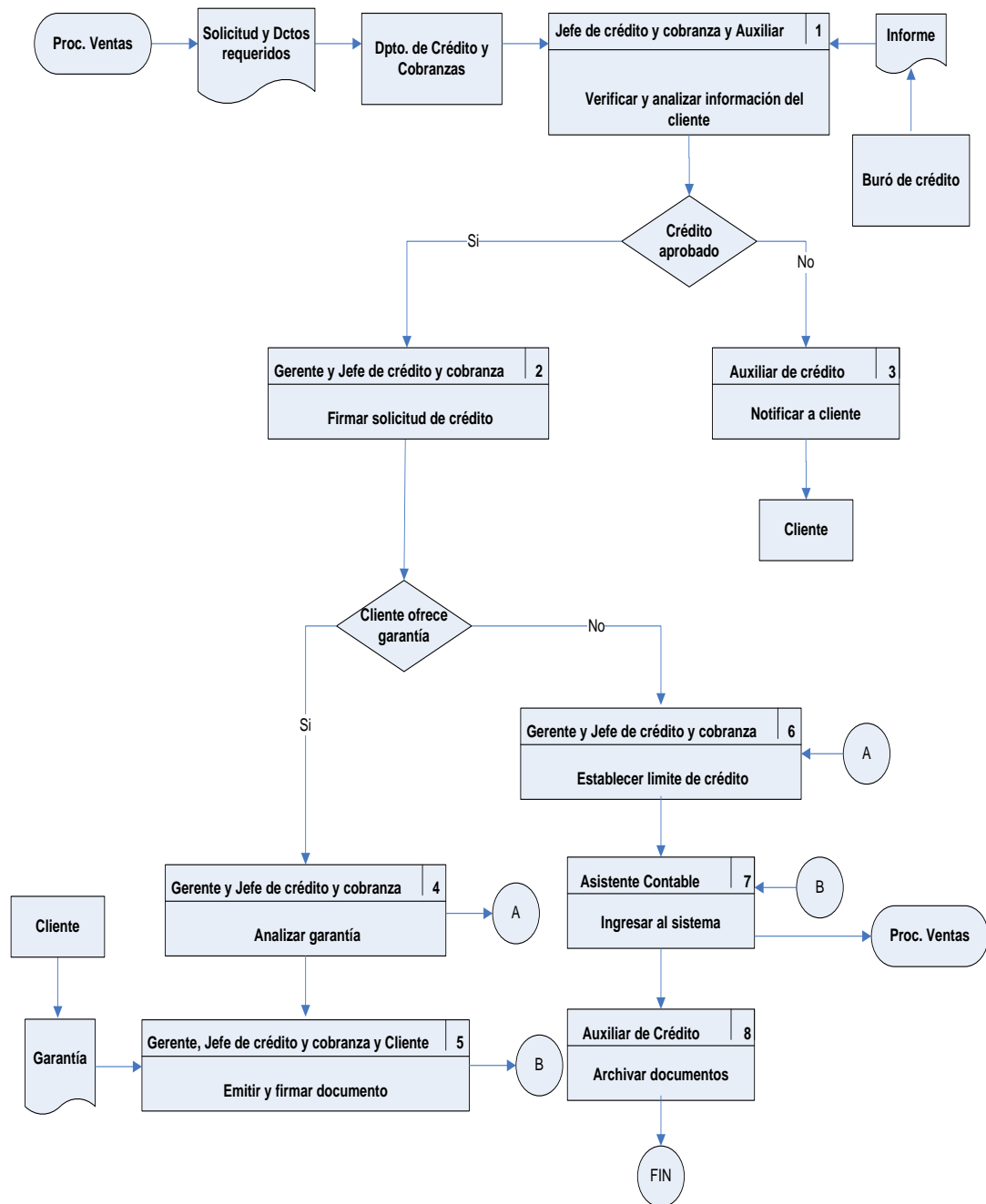


Figura XII. Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de crédito

### 3.3.2.7 Análisis de Riesgos del proceso de otorgamiento de crédito y de la política de crédito

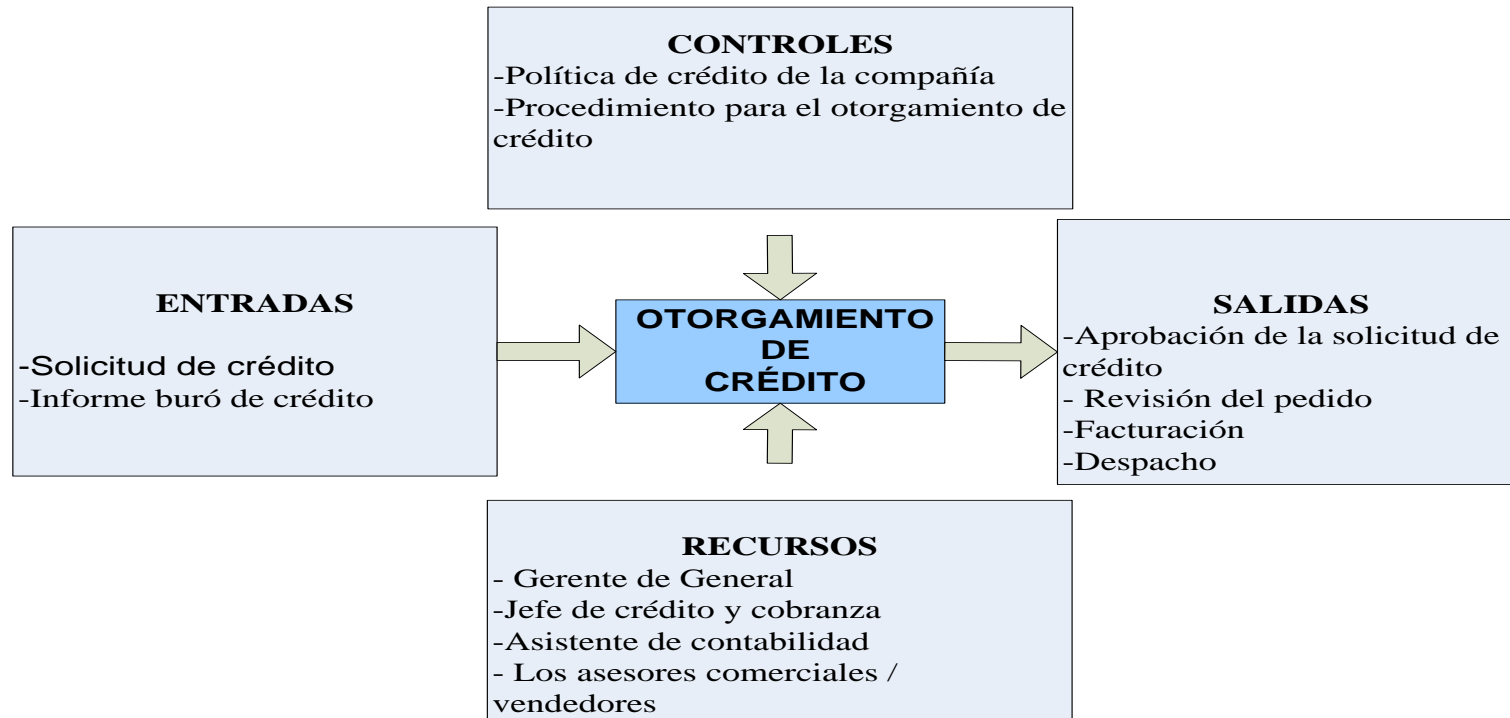


Figura XIII. Análisis de riesgo del proceso de crédito

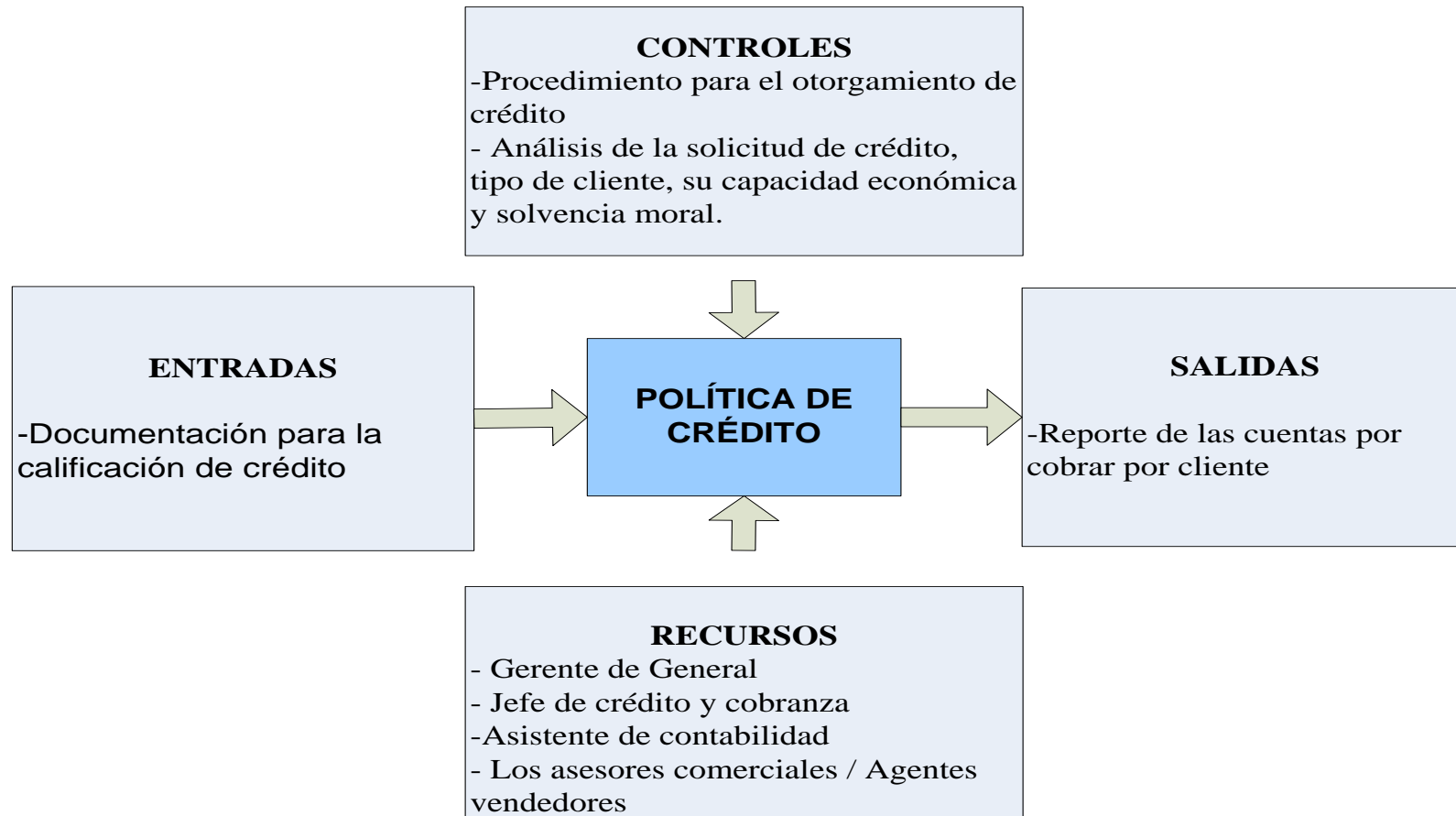


Figura XIV. Análisis de riesgo de la política de crédito

### **3.3.3 Del proceso de Cobranzas**

#### **3.3.3.1 Objetivo General del proceso de cobranzas**

Establecer los mecanismos aplicados por TAPICENTRO S.A para la realización efectiva del proceso de cobranza a los clientes.

#### **3.3.3.2 Responsable del proceso de cobranzas**

Las personas responsables para llevar a cabo el proceso de la cobranza son:

Jefe de Crédito y Cobranzas, el agente vendedor y el recaudador.

#### **3.3.3.3 Política de Cobranza**

Todo cliente con vencimiento mayor a 30 días, del crédito otorgado, se le cobrara intereses o penalidad. Después de 60 días de vencido se cortaran todo tipo de ventas. Después de 120 días vencidos entra la cobranza judicial.



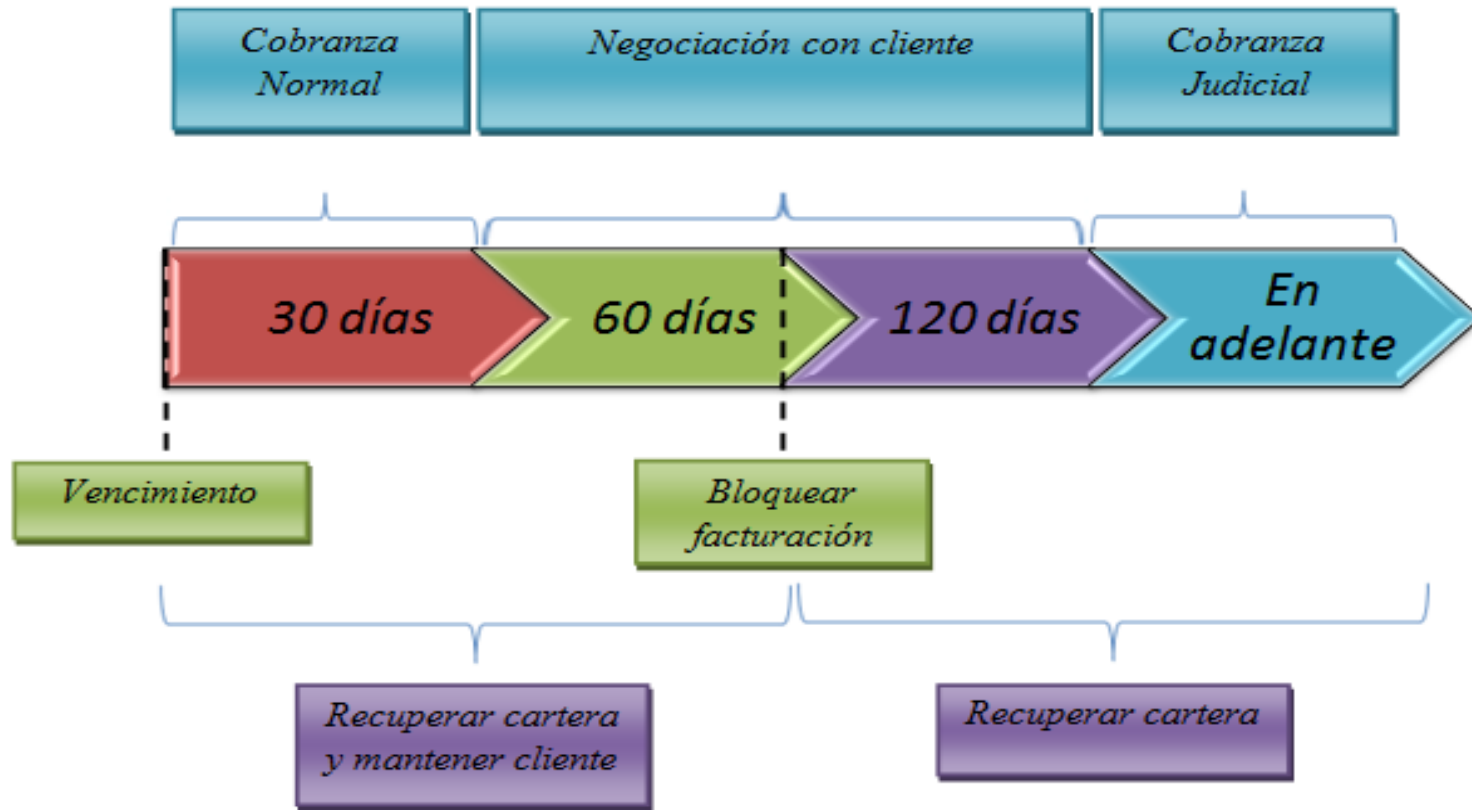


Figura XV. Política actual de cobranzas

### 3.3.3.4 Procedimiento de la cobranza utilizado actualmente por TAPICENTRO S.A

Tabla X. Procedimiento de cobranzas

PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
<b>Cobranza Normal</b>	La analista de cuentas por cobrar realiza listados de cobros ordenados por fechas de ventas. Con la información proporcionada, en caso de vencimiento se comunicará telefónicamente con el cliente para la ejecución del cobro.	- Analista de cuentas por cobrar	- Listado de clientes pendientes de cobro
<b>Bloquear Facturación</b>	Cuando el cliente no ha realizado ningún tipo de pago y se ha extendido la fecha de vencimiento (Ver política de cobranza), se bloqueará toda facturación al cliente, o previa autorización se puede acordar una negociación de la deuda.	- Departamento de ventas, - Jefe de crédito y cobranza	- Avisos de cobro

<b>Cobro de la Cuota</b>	Los pagos se efectuarán por: Liquidación de Estado de Cuenta o del Sistema de Crédito. El personal asignado para la recepción de los valores son: Agente vendedor y recaudador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analista de cuentas por cobrar</li> <li>- Agente vendedor</li> <li>- Recaudador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidación de estado de cuenta</li> </ul>
<b>Documentación</b>	Se procede a enviar la documentación al departamento contable para su revisión y archivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analista de cuentas por cobrar</li> </ul>	
<b>Cobranza Judicial</b>	Si la cobranza efectuada al cliente ha presentado problemas o demoras en su ejecución, se procede a una asesoría legal para el cobro de de la deuda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de crédito y cobranza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aviso legal</li> </ul>

Fuente: Realizado por las autoras

### 3.3.3.5 Diagrama de Flujo del proceso de cobranzas

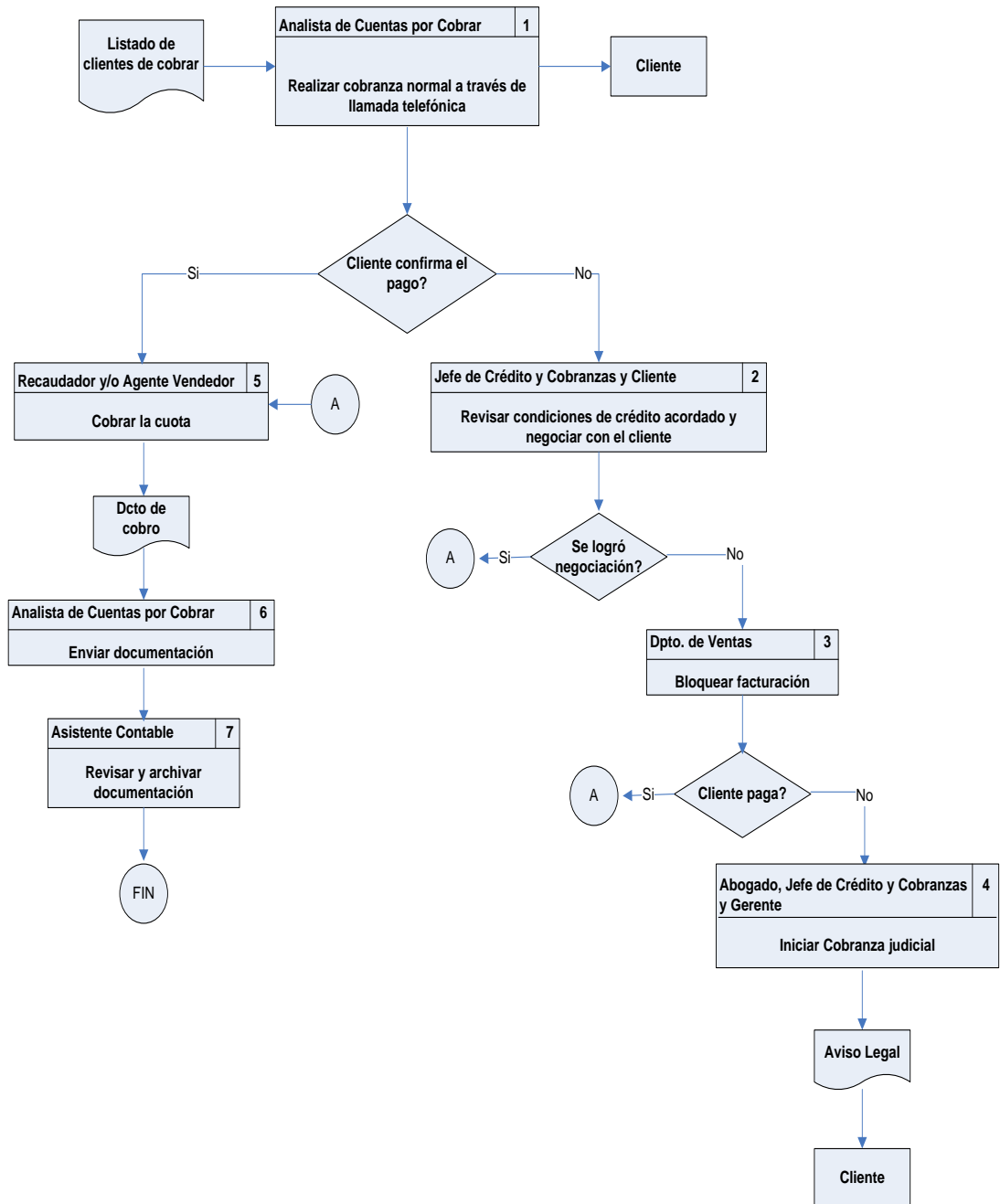


Figura XVI. Diagrama de flujo del proceso de cobranzas

### 3.3.3.6 Análisis de Riesgos del proceso de cobranzas

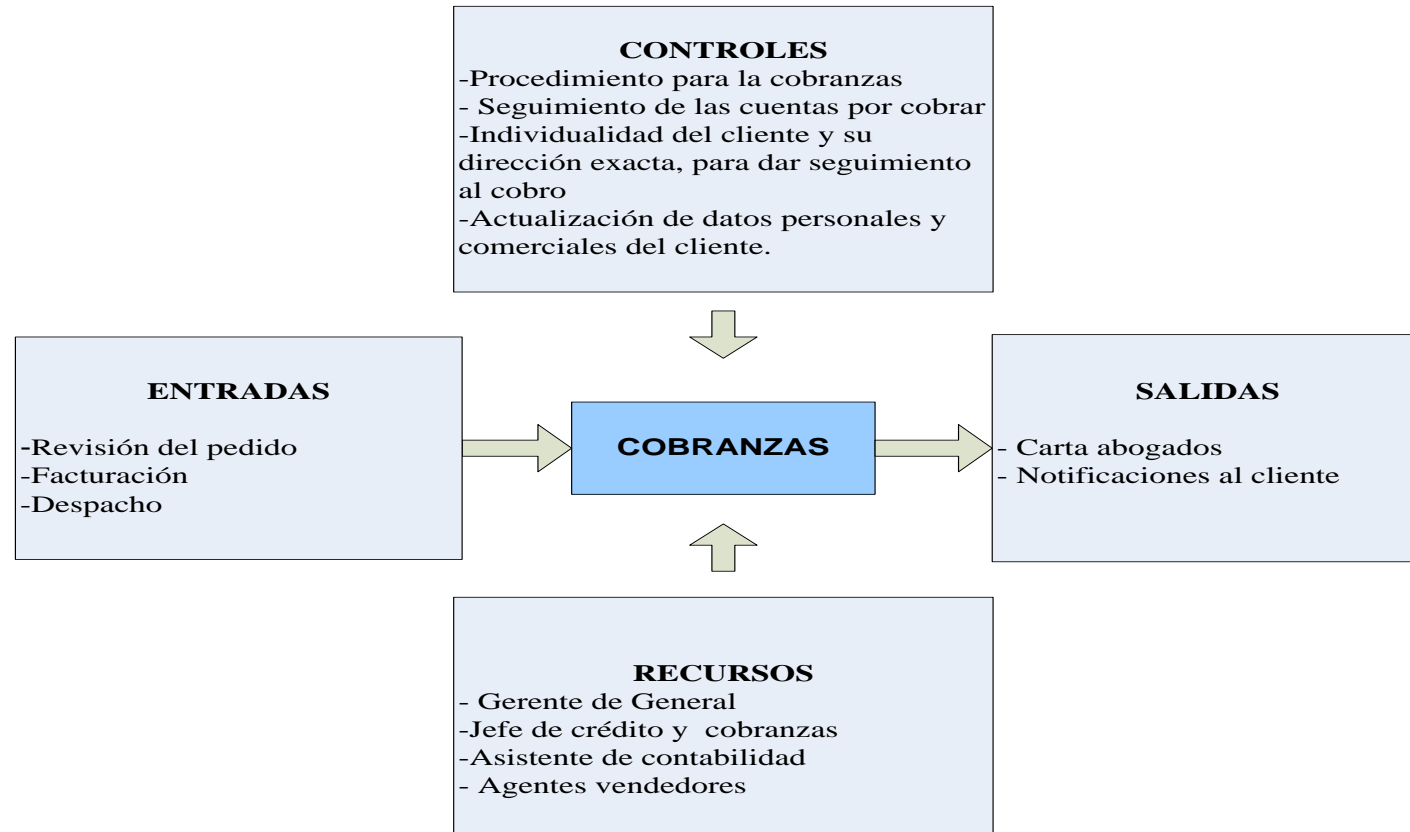


Ilustración XVII. Análisis de riesgo del proceso de cobranzas

### 3.3.3.7 Análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar

#### 3.3.3.7.1 Análisis anual de la antigüedad de la cartera

En la siguiente tabla se presenta mensualmente los saldos de las cuentas por cobrar, los cuales están distribuidos por tramos de antigüedad durante el año 2011.

Tabla XI. Antigüedad de la cartera

Antigüedad Mes	Por Vencer	1 - 30 días	31 - 60 días	61 - 90 días	91 días en adelante	Cartera Total
Enero	60.087,90	28.685,69	18.597,12	17.688,24	35.060,40	160.119,35
Febrero	51.345,65	25.894,82	5.560,59	9.348,61	15.038,49	107.188,16
Marzo	42.428,77	18.850,46	3.293,65	4.233,32	8.860,56	77.666,76
Abril	49.733,86	20.477,72	12.777,82	102,24	2.233,32	85.324,96
Mayo	54.083,04	20.368,69	18.978,34	12.000,70	50,00	105.480,77
Junio	52.393,17	20.012,75	19.265,87	15.208,00	12.000,70	118.880,49
Julio	50.583,46	35.657,50	18.822,49	16.962,12	13.500,44	135.526,01
Agosto	89.717,21	32.532,01	17.191,95	18.533,46	5.360,39	163.335,02
Septiembre	79.058,25	69.155,00	27.902,18	10.159,38	9.128,90	195.403,71
Octubre	81.625,93	30.902,06	55.942,19	18.493,63	6.846,87	193.810,68
Noviembre	79.578,74	18.543,20	27.902,06	55.142,19	15.971,33	197.137,52
Diciembre	157.845,12	32.805,50	11.094,83	22.784,91	54.143,19	278.673,55

Fuente: Realizado por las autoras

En el gráfico se muestra los saldos mensuales de las cuentas por cobrar desde el mes de Enero hasta Diciembre del 2011, con la curva de tendencia generada por la herramienta Excel.

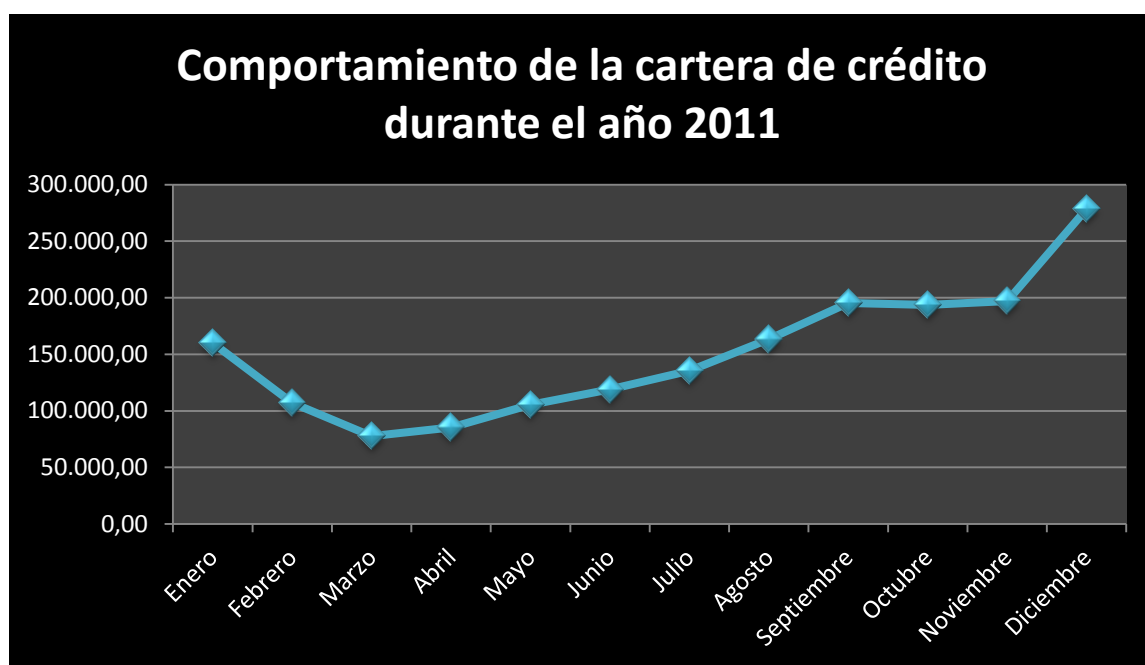


Figura XVIII. Comportamiento de la cartera de crédito durante el 2011

Los saldos de las cuentas por cobrar tienen un comportamiento ascendente a lo largo del 2011, con una variación estacional en el mes de Noviembre debido a que por la temporada las ventas a créditos aumentan significativamente.

En el gráfico se muestra los saldos mensuales de la cartera vencida más de 90 días en el periodo de Enero a Diciembre del año 2011, con la curva de tendencia generada por la herramienta Excel.



**Figura XIX. Comportamiento de la cartera por vencer durante el 2011**

La cartera por vencer ha mantenido a lo largo del periodo 2011 una tendencia ascendente, con variaciones significativas en los meses de Julio y Noviembre; ya que por la temporada las ventas a créditos aumentan significativamente.



### 3.3.3.7.2 Análisis mensual de la antigüedad de la cartera

Para el siguiente análisis, se ha considerado como referencia el período promedio de recuperación de la cartera, que la Superintendencia de Compañías presenta en su publicación INDICADORES FINANCIEROS NEC 2010.

#### Mes de Enero del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Enero del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.

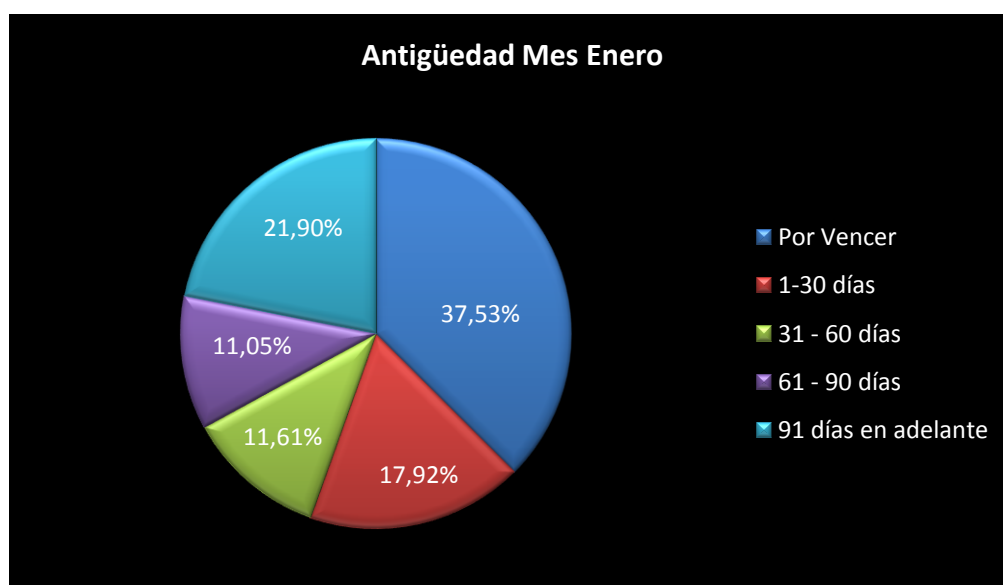


Figura XX. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Enero

Se puede apreciar, que la cartera por vencer representó el 37,53% del total de las cuentas por cobrar clientes, y la cartera con más de 90 días de vencimiento era del 21,90%, la misma que superado el período promedio de recuperación de la cartera de la industria, el cual es de 78 días.

### Mes de Febrero del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Febrero del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.

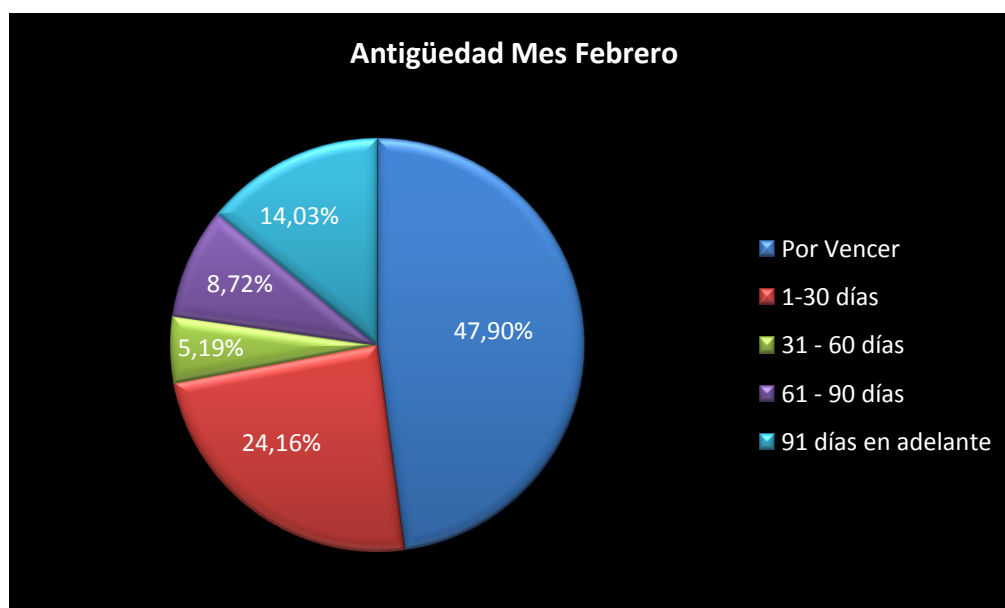


Figura XXI. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Febrero

Para el mes de Febrero, la cartera total disminuyó en un 33,06% en relación al mes de Enero. La cartera por vencer, representó el 47,90% del total de cuentas por cobrar disminuyendo en un 8,16% en relación al mes anterior; y la cartera vencida por más de 90 días, representó el 14,03% disminuyendo un 18,68% respecto al mes de Enero.

**Tabla XII. Variación entre Enero y Febrero**

<b>VARIACIÓN ENERO Y FEBRERO</b>	
<b>Por Vencer</b>	-8,16%
<b>1-30 días</b>	-2,60%
<b>31 - 60 días</b>	-12,16%
<b>61 - 90 días</b>	-7,78%
<b>91 días en adelante</b>	-18,68%
<b>Cartera Total</b>	-33,06%

**Fuente: Realizado por las autoras**

### Mes de Marzo del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Marzo del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.

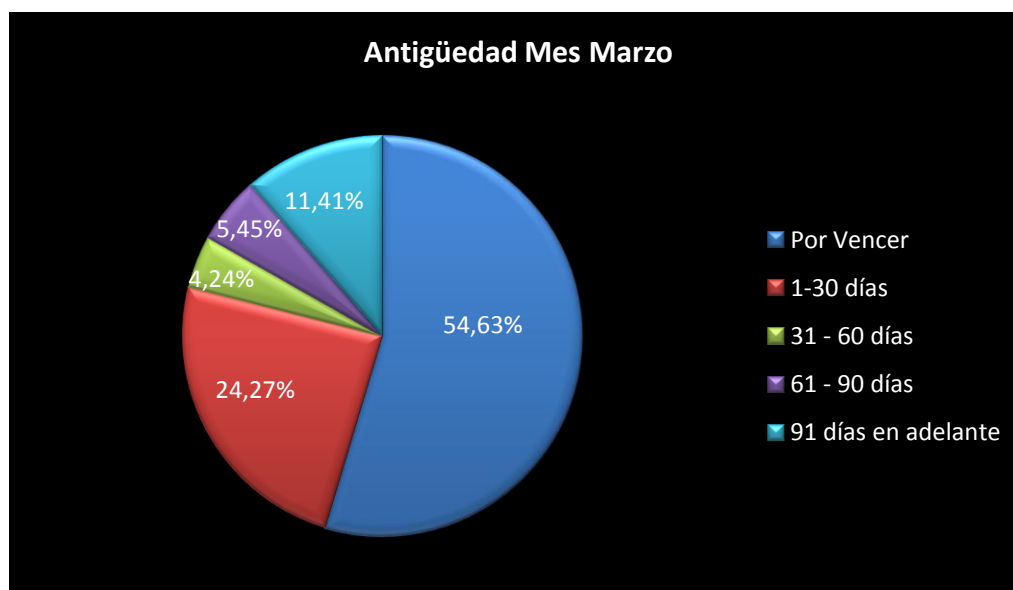


Figura XXII. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Marzo

Para el mes de Marzo, la cartera total disminuyó en un 27,54% en relación al mes de Febrero. La cartera por vencer, representó el 54,63% del total de cuentas por cobrar disminuyendo en un 11,48% en relación al mes anterior; y la cartera vencida por más de 90 días, representó el 11,41% disminuyendo un 7,95% respecto al mes de Febrero.

Tabla XIII. Variación entre Febrero y Marzo

VARIACIÓN FEBRERO Y MARZO	
Por Vencer	-11,48%
1-30 días	-9,07%
31 - 60 días	-2,92%
61 - 90 días	-6,59%
91 días en adelante	-7,95%
Cartera Total	-27,54%

Fuente: Realizado por las autoras

### Mes de Abril del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Abril del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.

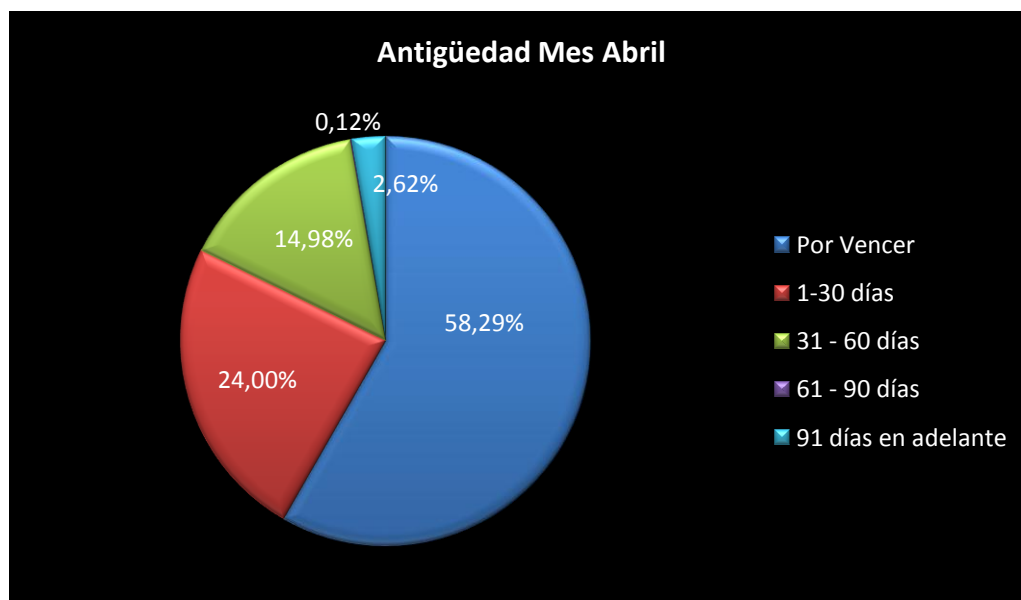


Figura XXIII. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Abril

Para el mes de Abril, la cartera total aumentó en un 9,86% en relación al mes de Marzo. La cartera por vencer, representó el 58,29% del total de cuentas por cobrar aumentando en un 8,56% en relación al mes anterior; y la cartera vencida por más de 90 días, representó el 2,62% disminuyendo un 7,77% respecto al mes de Marzo.

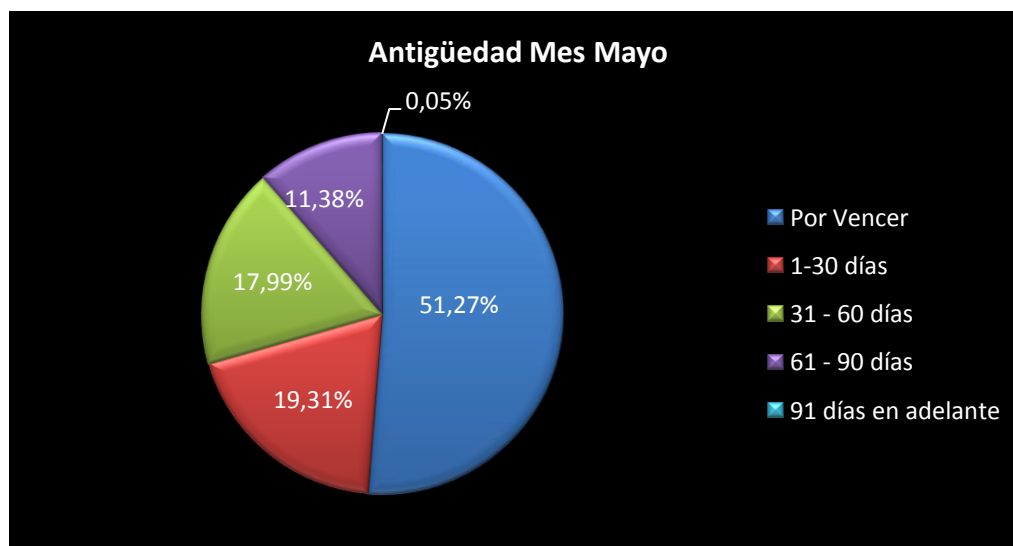
**Tabla XIV. Variación entre Marzo y Abril**

<b>VARIACIÓN MARZO ABRIL</b>	
Por Vencer	8,56%
1-30 días	1,91%
31 - 60 días	11,12%
61 - 90 días	-4,84%
91 días en adelante	-7,77%
Cartera Total	9,86%

**Fuente: Realizado por las autoras**

### Mes de Mayo del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Mayo del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.



**Ilustración XXIV. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Mayo**

Para el mes de Mayo, la cartera total aumentó en un 23,62% en relación al mes de Abril. La cartera por vencer, representó el 51,27% del total de cuentas por cobrar aumentando en un 4,12% en relación al mes anterior; y la cartera vencida por más de 90 días, representó el 0,05% disminuyendo un 2,07% respecto al mes de Abril.

Tabla XV. Variación entre Abril y Mayo

VARIACIÓN ABRIL MAYO	
Por Vencer	4,12%
1-30 días	-0,10%
31 - 60 días	5,88%
61 - 90 días	11,28%
91 días en adelante	-2,07%
Cartera Total	23,62%

Fuente: Realizado por las autoras

### Mes de Junio del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Junio del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.

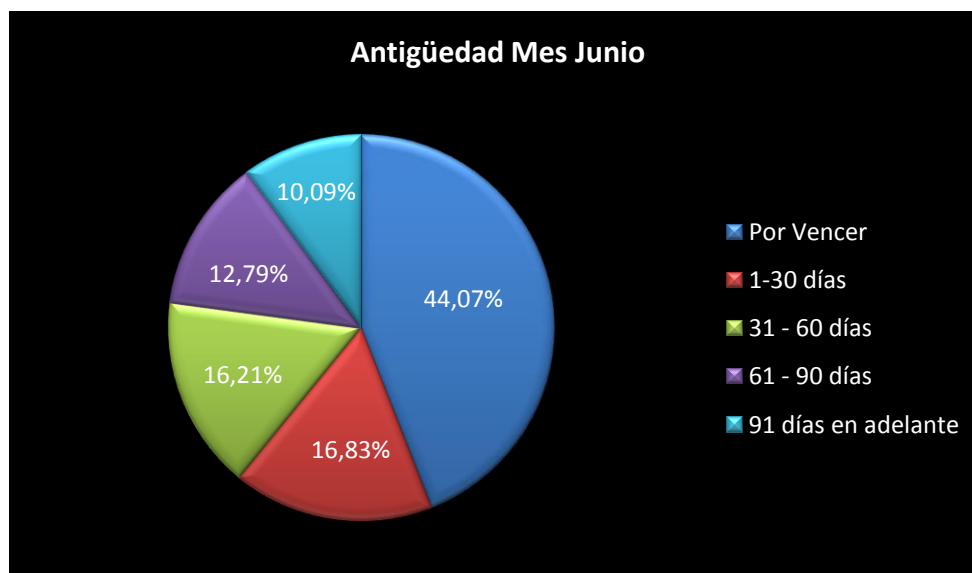


Figura XXV. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Junio



Para el mes de Junio, la cartera total aumentó en un 12,70% en relación al mes de Mayo. La cartera por vencer, representó el 44,07% del total de cuentas por cobrar disminuyendo en un 1,42% en relación al mes anterior; y la cartera vencida por más de 90 días, representó el 10,09% aumentando un 10,05% respecto al mes de Mayo.

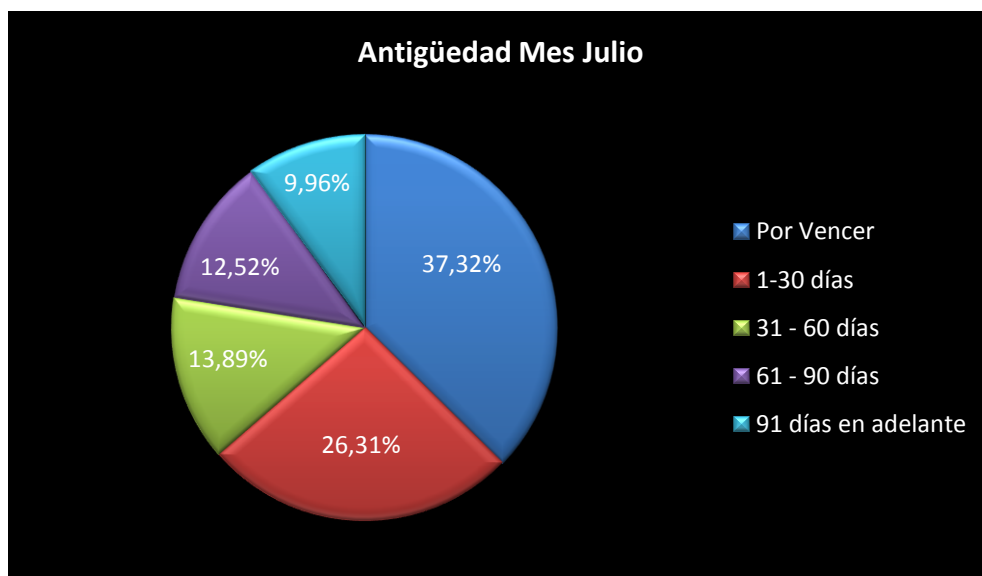
**Tabla XVI. Variación entre Mayo y Junio**

<b>VARIACIÓN MAYO JUNIO</b>	
Por Vencer	-1,42%
1-30 días	-0,30%
31 - 60 días	0,24%
61 - 90 días	2,70%
91 días en adelante	10,05%
Cartera Total	12,70%

**Fuente: Realizado por las autoras**

### Mes de Julio del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Julio del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.



**Figura XXVI. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Julio**

Para el mes de Julio, la cartera total aumentó en un 14% en relación al mes de Junio. La cartera por vencer, representó el 37,32% del total de cuentas por cobrar disminuyendo en un 1,34% en relación al mes anterior; y la cartera vencida por más de 90 días, representó el 9,96% aumentando un 1,11% respecto al mes de Junio.

Tabla XVII. Variación entre Junio y Julio

VARIACIÓN JUNIO JULIO	
Por Vencer	-1,34%
1-30 días	11,54%
31 - 60 días	-0,33%
61 - 90 días	1,29%
91 días en adelante	1,11%
Cartera Total	14,00%

Fuente: Realizado por las autoras

### Mes de Agosto del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Agosto del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.

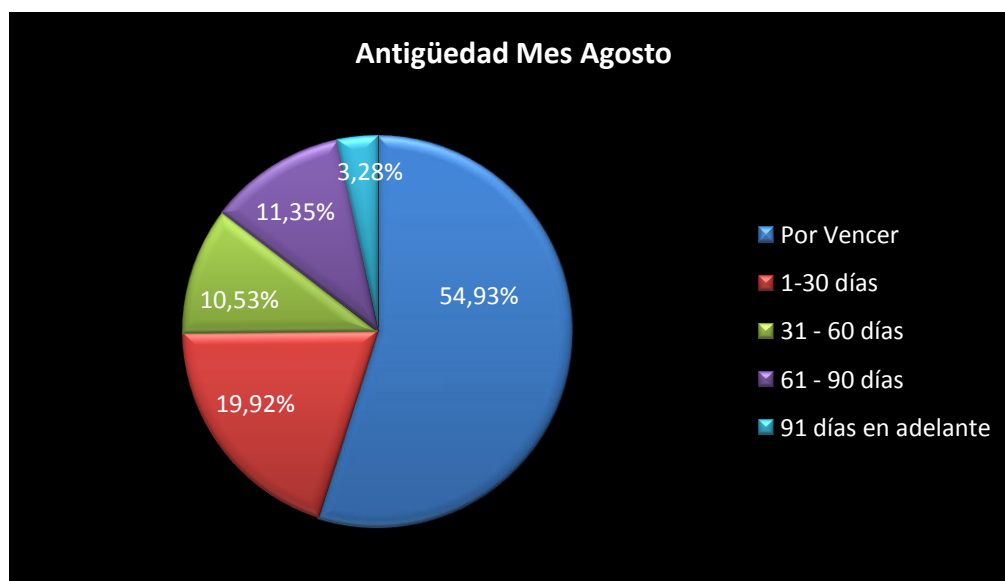


Figura XXVII. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Agosto

Para el mes de Agosto, la cartera total aumentó en un 20,52% en relación al mes de Julio. La cartera por vencer, representó el 54,93% del total de cuentas por cobrar aumentando en un 23,96% en relación al mes anterior; y la cartera vencida por más de 90 días, representó el 3,28% disminuyendo un 4,98% respecto al mes de Julio.

**Tabla XVIII. Variación entre Julio y Agosto**

<b>VARIACIÓN JULIO AGOSTO</b>	
Por Vencer	23,96%
1-30 días	-1,91%
31 - 60 días	-1,00%
61 - 90 días	0,96%
91 días en adelante	-4,98%
Cartera Total	20,52%

**Fuente: Realizado por las autoras**

### Mes de Septiembre del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Septiembre del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.

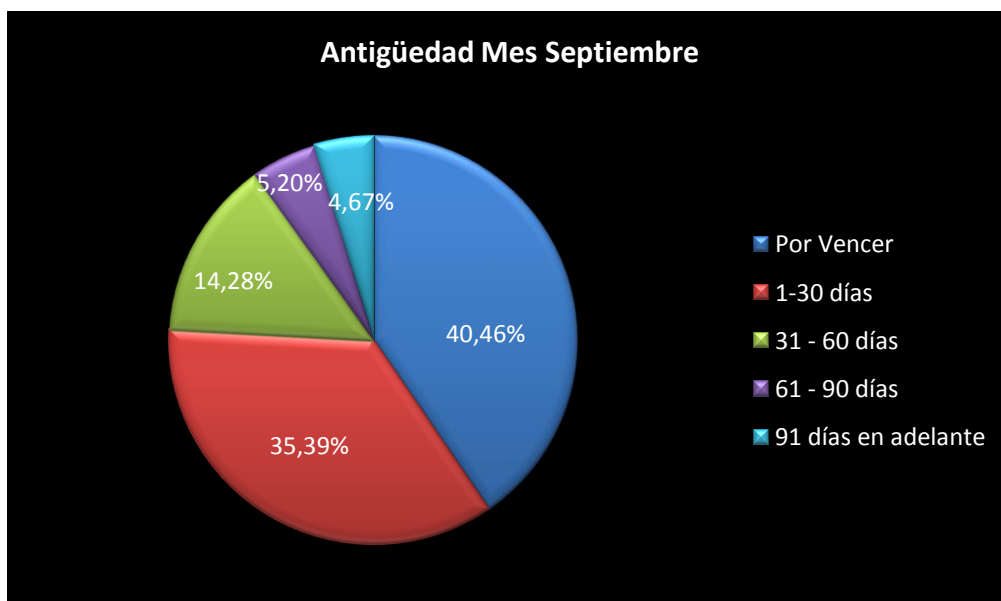


Figura XXVIII. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Septiembre

Para el mes de Septiembre, la cartera total aumentó en un 19,63% en relación al mes de Agosto. La cartera por vencer, representó el 40,46% del total de cuentas por cobrar disminuyendo en un 5,45% en relación al mes anterior; y la cartera vencida por más de 90 días, representó el 4,67% aumentando un 1,93% respecto al mes de Agosto.

Tabla XIX. Variación entre Agosto y Septiembre

VARIACIÓN AGOSTO SEPTIEMBRE	
Por Vencer	-5,45%
1-30 días	18,74%
31 - 60 días	5,48%
61 - 90 días	-4,29%
91 días en adelante	1,93%
Cartera Total	19,63%

Fuente: Realizado por las autoras

### Mes de Octubre del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Octubre del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.

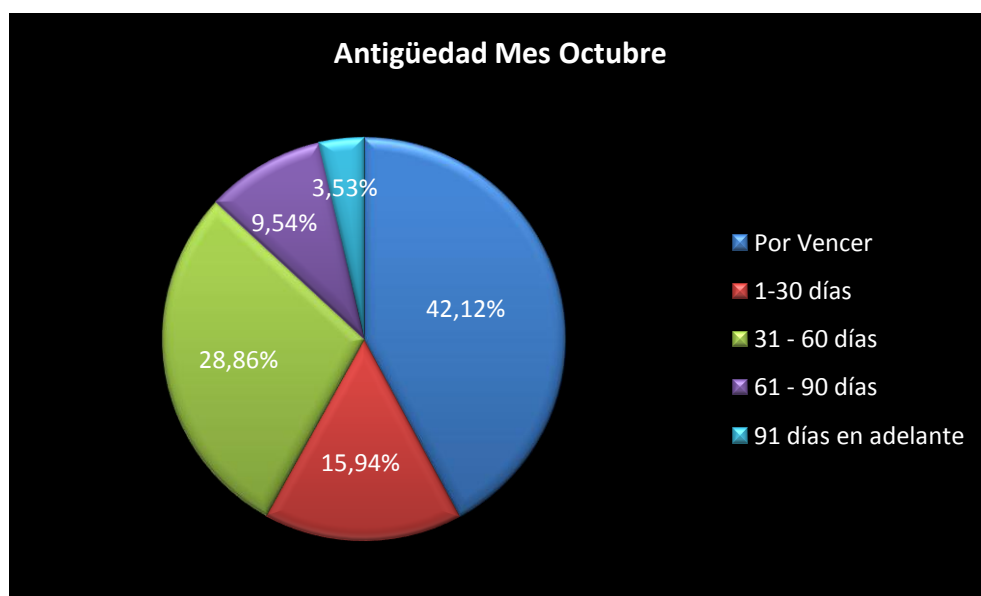


Figura XXIX. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Octubre

Para el mes de Octubre, la cartera total disminuyó en un 0,82% en relación al mes de Septiembre. La cartera por vencer, representó el 42,12% del total de cuentas por cobrar aumentando en un 1,32% en relación al mes anterior; y la cartera vencida por más de 90 días, representó el 3,53% disminuyendo un 1,18% respecto al mes de Septiembre.

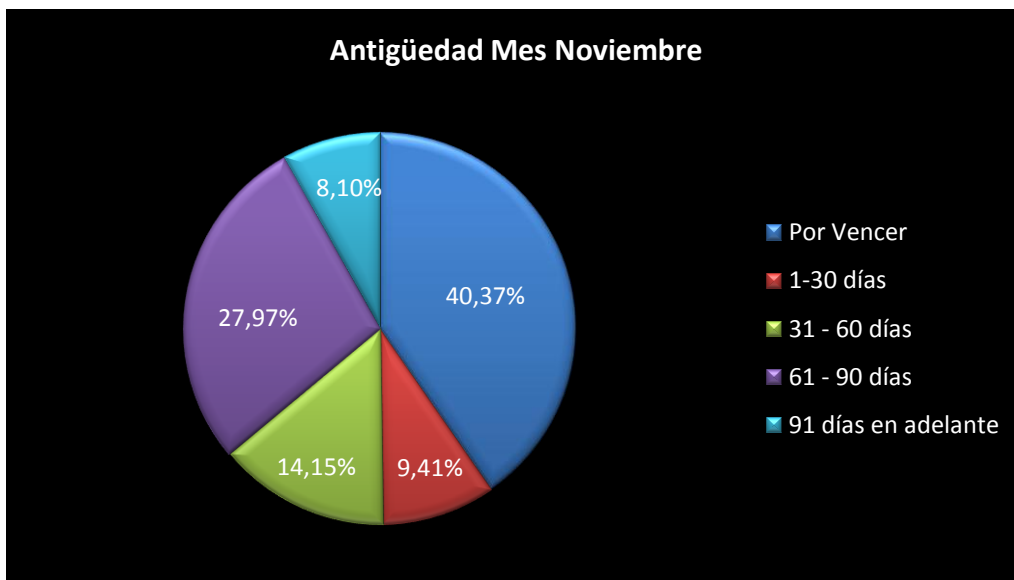
**Tabla XX. Variación entre Septiembre y Octubre**

<b>VARIACIÓN SEPTIEMBRE OCTUBRE</b>	
Por Vencer	1,32%
1-30 días	-19,74%
31 - 60 días	14,47%
61 - 90 días	4,30%
91 días en adelante	-1,18%
Cartera Total	-0,82%

**Fuente: Realizado por las autoras**

### Mes de Noviembre del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Noviembre del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.



#### Ilustración XXX. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Noviembre

Para el mes de Noviembre, la cartera total aumentó en un 1,72% en relación al mes de Octubre. La cartera por vencer, representó el 40,37% del total de cuentas por cobrar disminuyendo en un 1,04% en relación al mes anterior; y la cartera vencida por más de 90 días, representó el 8,10% aumentando un 4,63% respecto al mes de Octubre.



Tabla XXI. Variación entre Octubre y Noviembre

VARIACIÓN OCTUBRE NOVIEMBRE	
Por Vencer	-1,04%
1-30 días	-6,27%
31 - 60 días	-14,22%
61 - 90 días	18,59%
91 días en adelante	4,63%
Cartera Total	1,72%

Fuente: Realizado por las autoras

### Mes de Diciembre del 2011

Este gráfico, muestra para el mes de Diciembre del año 2011, la distribución por tramos de antigüedad de las cuentas por cobrar.

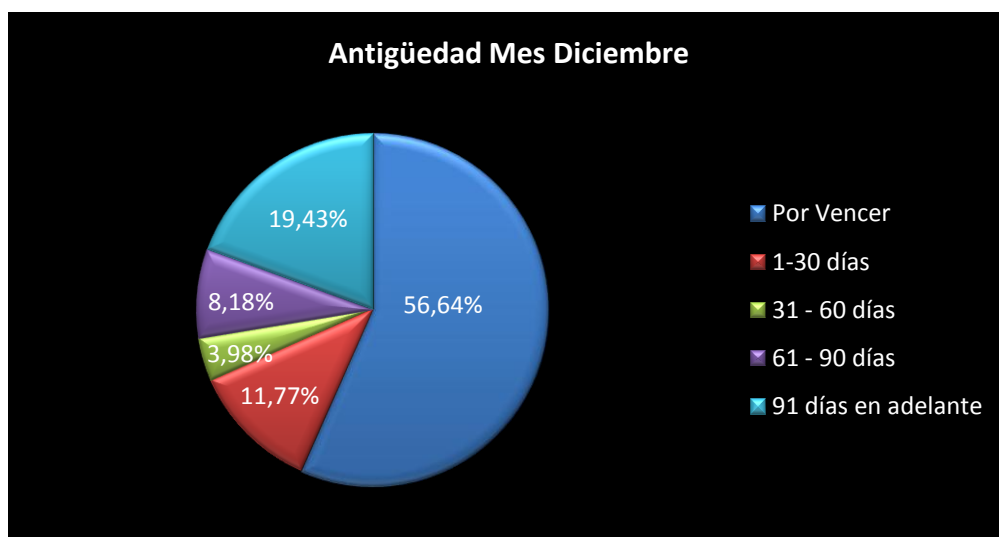


Figura XXXI. Antigüedad de la cuentas por cobrar para el mes de Diciembre

Para el mes de Diciembre, la cartera total aumentó en un 41,36% en relación al mes de Noviembre. La cartera por vencer, representó el 56,64% del total de cuentas por cobrar aumentando en un 28,09% en relación al mes anterior; y la cartera vencida por más de 90 días, representó el 19,43% aumentando un 13,70% respecto al mes de Noviembre.

**Tabla XXII. Variación entre Noviembre y Diciembre**

<b>VARIACIÓN NOVIEMBRE DICIEMBRE</b>	
Por Vencer	28,09%
1-30 días	5,12%
31 - 60 días	-6,03%
61 - 90 días	-11,61%
91 días en adelante	13,70%
Cartera Total	41,36%

**Fuente: Realizado por las autoras**

### 3.3.3.7.3 Análisis del comportamiento de la cartera vencida durante el año 2011

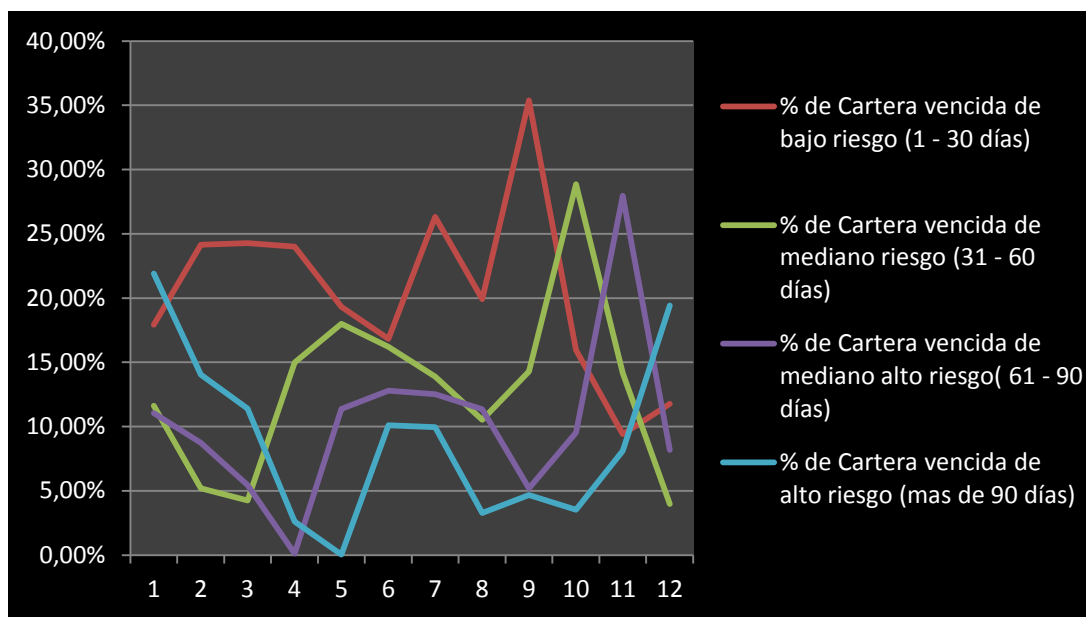
En la siguiente tabla se presenta mensualmente el porcentaje de la cartera vencida total y su respectivo desglose por cada tramo de antigüedad durante el año 2011.

**Tabla XXIII. Porcentaje de cartera vencida desglosada por tramos de antigüedad**

Antigüedad Mes	% cartera vencida	% cartera vencida de bajo riesgo (1 - 30) días	% cartera vencida de riesgo medio (31 - 60) días	% cartera vencida de riesgo medio alto (61 - 90) días	% cartera vencida mayor a 90 días
Enero	62,47%	17,92%	11,61%	11,05%	21,90%
Febrero	52,10%	24,16%	5,19%	8,72%	14,03%
Marzo	45,37%	24,27%	4,24%	5,45%	11,41%
Abril	41,71%	24,00%	14,98%	0,12%	2,62%
Mayo	48,73%	19,31%	17,99%	11,38%	0,05%
Junio	55,93%	16,83%	16,21%	12,79%	10,09%
Julio	62,68%	26,31%	13,89%	12,52%	9,96%
Agosto	45,07%	19,92%	10,53%	11,35%	3,28%
Septiembre	59,54%	35,39%	14,28%	5,20%	4,67%
Octubre	57,88%	15,94%	28,86%	9,54%	3,53%
Noviembre	59,63%	9,41%	14,15%	27,97%	8,10%
Diciembre	43,36%	11,77%	3,98%	8,18%	19,43%

Fuente: Realizado por las autoras

En el siguiente gráfico generado por la herramienta Excel, se puede observar el comportamiento de la cartera vencida desde el mes de Enero hasta el mes de Diciembre del 2011, la cual está segmentada de acuerdo al riesgo.



**Figura XXXII. Comportamiento de la cartera vencida**

Se ha considerado que una cartera vencida de 1 a 30 días es de bajo riesgo, mientras que una cartera vencida entre 31 a 60 días es de mediano riesgo, de 61 a 90 días es una cartera con un riesgo medio alto; y por último una cartera altamente riesgosa es aquella cuyos días de vencimiento son mayores a 90.

### 3.3.3.7.3 Rotación de las cuentas por cobrar y periodo promedio de cobro

#### a) Periodo promedio de cobro

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas a crédito}}{360 \text{ días}}}$$

$$\text{PPC} = \frac{278673,55}{\frac{848481,1}{360 \text{ días}}} = 118,23 \text{ días}$$

En promedio TAPICENTRO S.A. requiere de 118 días para recuperar una cuenta por cobrar. En este caso, el PPC resulta significativo en comparación con las condiciones de crédito que aplica actualmente la empresa; puesto que, se exige el pago dentro de los 30 y en algunos casos hasta 60 días siguientes a la venta.

Para el presente análisis se ha considerado que una cartera de crédito mayor a 90 días es altamente riesgosa. Por tanto, este indicador permite identificar que existe un manejo ineficiente del crédito y una administración inadecuada de las cobranzas.

**b) Rotación de las cuentas por cobrar**

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Periodo promedio de cobro}}$$

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{360 \text{ días}}{118,23} = 3,045 \text{ veces}$$

Se estima que alrededor de 3 veces en el año rota la cartera de cuentas por cobrar de TAPICENTRO S.A. Lo que resulta prácticamente inaceptable para una empresa cuya política de crédito es de 30 días.

### **3.4 Análisis de carga capacidad en el departamento de crédito y cobranzas**

Con la entrevista realizada en el área de crédito y cobranzas de la empresa TAPICENTO S.A, se obtuvo la siguiente información; la cual esta separada por procesos:

- 1) Para realizar la gestión del crédito se tienen a cargo a una sola persona, en este caso es el auxiliar de crédito, quien es responsable de la recepción y análisis de las solicitudes de crédito. Se estima que aproximadamente cinco solicitudes son recibidas diariamente, las cuales tienen un tiempo promedio de respuesta de 2 semanas y mas; lo que produce inconformidad en los clientes.

La causa que podría originar esta deficiencia, es que la auxiliar de crédito por motivos debidamente justificados y aprobados por la gerencia, no labora en jornada completa, es decir las 8 horas, viéndose obligada a designar un reemplazo temporal que no garantiza el buen desarrollo del proceso.

Siendo el recurso humano parte fundamental para la ejecución efectiva del proceso de otorgamiento de crédito, es de vital importancia la asignación adecuada de personal y la redistribución de funciones.

**2)** Para la gestión de la cobranza se cuenta con una analista de cuentas por cobrar y dos recaudadores.

La analista de cuentas por cobrar tiene a su cargo funciones tales como:

- a)** Delinear las rutas de cobranza para el recaudador.
- b)** Mantener la comunicación con el cliente.
- c)** Supervisar los cobros realizados por cada recaudador.
- d)** Generación de reportes diarios para el jefe de crédito y cobranzas.
- e)** Entre otros aspectos no relacionados directamente con sus funciones.

Se verificó que en el área de cobranzas, se le ha asignado demasiada carga de trabajo a la analista de cuentas por cobrar, lo que se ve reflejado en su insatisfacción personal y además en el alto índice de incobrabilidad de la cartera.

Se estima que quince clientes diariamente deben ser visitados por cada recaudador, los cuales tienen a su disposición motocicletas para la ejecución del cobro.

Los problemas que causan las deficiencias operativas podrían eliminarse con la incorporación de elemento humano que forme parte de la gestión del cobro y permita tomar las decisiones en forma oportuna.



## **3.5 Análisis de valor agregado y propuesta de mejora para los procesos de crédito y cobranzas**

### **3.5.1 Políticas y procedimientos de la operación de otorgamiento de crédito mejorado**

#### **3.5.1.1 Introducción**

Siendo las ventas a crédito una estrategia de vital importancia para TAPICENTRO S.A, la administración de los créditos cobra un valor principal, por esto es fundamental que todo crédito garantice ser cobrado y para ello debe de ser correctamente analizado.

El Scoring es un método analítico- matemático que permite determinar, quién es sujeto de crédito, cuánto dinero se le otorgará y bajo qué condiciones; con el propósito de minimizar el riesgo en la concesión de crédito.

En base al perfil del cliente de TAPICENTRO S.A, se puede decir que, cuando el análisis se refiere a personas naturales se utilizan variables socioeconómicas: continuidad laboral, volumen de ventas mensual, historial de pagos. Y si se trata de personas jurídicas se parte desde los estados financieros, a partir de los cuales se elaboran ratios de liquidez, endeudamiento actual, rentabilidad económica.

### 3.5.1.2 Scoring de crédito bajo el modelo de las 5 “C”

#### 3.5.1.2.1 Modelo de las 5 “C”

Los analistas de crédito usan con frecuencia las cinco C del Crédito para centrar su análisis en los aspectos principalmente de la solvencia de crédito de un solicitante.

Tradicionalmente, al hacer su propia evaluación independiente, una empresa considera las cinco “C” del crédito:

- 1) **Carácter** del solicitante de crédito,
- 2) **Capacidad** de repago,
- 3) **Capital** disponible como respaldo,
- 4) **Colateral** como garantía del préstamo y
- 5) **Condiciones** de la economía en general.

Las “C’s” del Crédito contienen factores de evaluación que al calificarlos y ponderarlos da un puntaje para la “C” respectivamente, el puntaje total se obtiene mediante la suma ponderada de las 5 “C’s”.

El Scoring de Crédito centra su atención sobre todo en las C’s (Carácter y Capacidad de pago) porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (Capital, Condiciones, Colateral) son

importantes para elaborar el contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del analista de crédito.

### 3.5.1.2.2 Tablas del Scoring de Crédito.

Los Credit Scores se calculan usando tablas matemáticas que asignan puntos a cada parte de la información que se determina por tipo de cliente. Toda esta información puede ser agrupada en tres partes: información socio demográfico, comercial y económico.

A continuación se muestra una lista de posibles parámetros a evaluar por cada tipo de cliente:

#### a) Tapiceros

Tabla XXIV. Variables sociodemográficas para Tapiceros

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS			
Variable	Desde	Hasta	Descripción de Valores
<b>Sexo</b>	M		Masculino
	F		Femenino
<b>Estado Civil</b>	C		Casado
	S		Soltero
	O		Otro
<b>Edad</b>	0	25	Menores de 26 años
	26	35	Entre 26 y 35 años
	36	50	Entre 36 y 50 años
	51		Mayores a 50 años

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla XXV. Variables de información comercial para Tapiceros

<b>VARIABLES DE INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
<b>Variable</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	<b>Descripción de Valores</b>
<b>Continuidad laboral</b>	0	2	Continuidad en el negocio hasta 2 años en actividades de fabricación y venta de muebles
	3		Continuidad en el negocio mayor a 2 años en actividades de fabricación y venta de muebles
<b>Volumen de ventas mensual</b>	2000	3500	Ventas mensuales entre \$2000 y \$3500
	3501	5000	Ventas mensuales entre \$3501 y \$5000
	5001		Ventas mensuales mayores a \$5000
<b>Ingreso neto mensual de la actividad económica</b>	0	\$ 350	Ingreso neto entre \$0 y \$350
	351	500	Ingreso neto entre \$351 y \$500
	501	700	Ingreso neto entre \$501 y \$700
	701		Ingreso neto mayor a \$700

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla XXVI. Variables de información económica para Tapiceros

<b>VARIABLES DE INFORMACIÓN ECONÓMICA</b>			
<b>Variable</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	<b>Descripción de Valores</b>
<b>Casas/ Taller</b>	P		Propia
	F		Familiar
	A		Arrendada
<b>Vehículos</b>	P		Propia
	F		Familiar
	N		No tiene
<b>Puntaje Credit Report</b>	A		Calificación "A"
	B		Calificación "B"
<b>Referencias Bancarias</b>	B		Bueno
	R		Regular
	M		Malo
	N		No tiene
<b>Referencias Comerciales</b>	B		Bueno
	R		Regular
	M		Malo
	N		No tiene
<b>Ingreso depurado mensual</b>	0	100	Ingreso depurado entre \$0 y \$100
	101	300	Ingreso depurado entre \$101 y \$300
	301	500	Ingreso depurado entre \$301 y \$500
	501		Ingreso depurado mayor a \$ 500
<b>Ahorro Mensual</b>	0	50	Ahorro entre \$0 y \$50
	51	100	Ahorro entre \$51 y \$100
	101		Ahorro mayor a \$100

Fuente: Realizado por las autoras

a) Mueblerías y Almacenes de venta de telas y/o colchones

Tabla XXVII. Variables de información del negocio para Mueblerías y almacenes

<b>VARIABLES DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO</b>			
<b>Variable</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	<b>Descripción de Valores</b>
<b>Continuidad laboral</b>	0	3	Continuidad en el negocio hasta 3 años en compra, venta, y/o fabricación de muebles para sala u oficina; telas y/o colchones.
	4	6	Continuidad en el negocio hasta 6 años en compra, venta, y/o fabricación de muebles para sala u oficina; telas y/o colchones.
	7		Continuidad en el negocio mayor a 7 años en compra, venta, y/o fabricación de muebles para sala u oficina; telas y/o colchones.
<b>Volumen de ventas mensual</b>	5000	10000	Ventas mensuales entre \$5000 y \$10000
	10001	25000	Ventas mensuales entre \$10001y \$25000
	25001	40000	Ventas mensuales entre \$25001y \$40000
	40001	60000	Ventas mensuales entre \$40001 y \$60000
	60001		Ventas mensuales mayores a \$60001
<b>Ingreso neto mensual de la actividad económica</b>	0	2500	Ingreso neto entre \$0 y \$2500
	2501	5000	Ingreso neto entre \$2501 y \$5000
	5001	7500	Ingreso neto entre \$5000 y \$7500
	7501		Ingreso mayor a \$7501
<b>Casas</b>	0		Avalúos de casas
	0		Sin casas
<b>Terrenos</b>	0		Avalúos terrenos
	0		Sin terrenos
<b>Vehículos</b>	0		Avalúos vehículos
	0		No tiene vehículos
<b>Referencias de tarjetas de crédito</b>	B		Bueno
	R		Regular
	M		Malo
<b>Puntaje Credit Report</b>	A		Calificación "A"
	B		Calificación "B"

VARIABLES DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO			
<b>Referencias Bancarias</b>	B		Bueno
	R		Regular
	M		Malo
<b>Referencias Comerciales</b>	B		Bueno
	R		Regular
	M		Malo

Fuente: Realizado por las autoras

### 3.5.1.2.3 Diseño del Scoring de crédito bajo el Modelo de las 5 “C”

TAPICENTRO S.A tiene que evaluar las 5 “C’s” del crédito del solicitante, cada vez que otorga un crédito, las mismas que consideran a continuación:

#### a) CARÁCTER

Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a un crédito. Cuando se realiza un análisis de crédito, lo que se busca es de alguna manera ser capaces de predecir el futuro comportamiento de pago de un cliente, es decir sobre sus hábitos de pago y comportamiento, dicha información tendrá que hacer referencia al pasado (Como se ha comportado en operaciones crediticias pasadas) y al presente (Como se está comportando actualmente en relación a sus pagos) esto nos marcará una tendencia y por ende una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos.

Para la evaluación del carácter o solvencia moral de los dos tipos de clientes se han considerado los siguientes parámetros tales como:

**Tabla XXVIII. Parámetros de carácter para Tapiceros**

<b>Parámetros Carácter “Tapiceros”</b>	
<b>Parámetro a medir</b>	<b>Detalle</b>
Residencia	Tipo de Residencia
	Tiempo de Residencia
Negocio/ Talleres	Tipo de Negocio
	Tiempo del Negocio
Credit Report	Puntuación Buró de Crédito
Referencias	Referencias Personales
	Referencias Comerciales

**Fuente:** Realizado por las autoras

**Tabla XXIX. Parámetros de carácter para Empresas**

<b>Parámetros Carácter “Empresas”</b>	
<b>Parámetro a medir</b>	<b>Detalle</b>
Residencia	Tipo de Residencia
	Tiempo de Residencia
Negocio/ Talleres	Tipo de Negocio
	Tiempo del Negocio
Credit Report	Puntuación Buró de Crédito
Referencias	Referencias Bancarias
	Referencias Comerciales
	Referencias Personales

**Fuente:** Realizado por las autoras



En cada uno de los factores existen aspectos a evaluar por ejemplo: tipo de negocio: propio y arrendado cada una de los cuales tiene un puntaje, lo mismo se realiza para los demás factores y la suma ponderada de los puntajes permite obtener la calificación porcentual de CARÁCTER.

#### **b) CAPITAL**

Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis de su situación financiera.

El análisis financiero detallado nos permitirá conocer completamente sus posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento, los cuales deben demostrar razonable liquidez para pagar la deuda la necesidad del prestamista de entender todas las obligaciones y ganancias generadas es de suma importancia para la aprobación del crédito.

Para la evaluación del capital de los dos tipos de clientes se ha considerado el siguiente parámetro:

Tabla XXX. Parámetro de Capital

Parámetro Capital	
Indicador	Fórmula
Nivel de Endeudamiento	Pasivos/Activos

Fuente: Realizado por las autoras

Debido a la fórmula del indicador a evaluar, es necesario detallar para cada tipo de cliente los rubros de activos y pasivos, que podrían considerarse para la calificación del capital.

Tabla XXXI. Activos y pasivos para Tapiceros

Capital "Tapiceros"	
Activos	Pasivos
Efectivo y equivalentes de efectivo	Deudas Bancarias a Corto Plazo (< 1 año)
Letras o Documentos por cobrar	Cuentas por pagar proveedores
Mercaderías (al precio de costo)	Deudas Hipotecarias
Bienes Inmuebles	Otras deudas
Vehículos	
Muebles y Enseres	
Otros Activos	

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla XXXII. Activos y pasivos para Empresas

Capital "Empresas"	
Activos	Pasivos
Efectivo y equivalentes de efectivo	Deudas Bancarias a Corto Plazo (< 1 año)
Letras o Documentos por cobrar	Cuentas por pagar proveedores
Inversiones	Letras por pagar a corto plazo
Acciones	Otras cuentas por pagar a corto plazo
Mercaderías (al precio de costo)	Deudas Hipotecarias
Bienes Inmuebles	Otras deudas
Vehículos	
Muebles y Enseres	
Otros Activos	

Fuente: Realizado por las autoras

### c) CAPACIDAD DE PAGO

Es la capacidad y experiencia que tenga el solicitante para cubrir o pagar el crédito que solicita. La capacidad de pagar el crédito aprobado es probablemente, el más crítico de los cinco factores.

Medir la capacidad del solicitante de crédito implica acudir fundamentalmente a la información financiera y contable para aplicar procedimientos de análisis financiero, el análisis de los Estados Financieros a través de los ratios financieros.

Para la evaluación de la capacidad de pago de los Tapiceros se ha considerado los siguientes parámetros tales como:

**Tabla XXXIII. Parámetro de Capacidad de pago**

<b>Parámetros Capacidad de pago " Tapiceros "</b>	Ingreso depurado mensual
	Ahorro mensual

**Fuente:** Realizado por las autoras

A continuación se detalla los parámetros de capacidad para las empresas:

**Tabla XXXIV. Parámetros de Capacidad de pago para Empresas**

<b>Parámetros Capacidad "Empresas"</b>		
<b>Factor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Liquidez	Liquidez Corriente	$\frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$
	Prueba Ácida	$\frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo Corriente}}$
Rentabilidad	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$

**Fuente:** Realizado por las autoras

El Scoring de crédito calcula la capacidad de pago a partir de la información sobre los ingresos y egresos generados en forma mensual que se detalla a continuación:

Tabla XXXV. Ingresos y egresos

Ingresos	Egresos
Utilidades del negocio (Ingreso Neto)	Gastos Básicos (Salud, educación, vivienda, etc.)
Otros ingresos del solicitante.	Pagos a instituciones del sistema financiero y casas comerciales.

Fuente: Realizado por las autoras

#### d) CONDICIONES

Son las circunstancias que ocurren en ciertas áreas de la economía, factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio y con ello la capacidad del cliente para satisfacer la obligación. Por tal motivo es importante que la empresa analice la situación económica general y las condiciones en su campo de negocios y en otros sectores que podrían afectar el negocio, considerando cualquier circunstancia que afecte a alguna de las partes de la transacción del crédito.

En este caso se ha considerado la evaluación de un solo factor para ambos clientes “las ventas mensuales”, ya que éstas pueden verse afectadas por situaciones externas como: La política, inflación, nuevas leyes y regulaciones, aparición de nuevos competidores, entre otros factores; y por ende influir en la capacidad de pago de las obligaciones del cliente.

**e) COLATERAL**

La garantía colateral está representada por los activos que ofrece el cliente como base para la seguridad del crédito otorgado. Los colaterales no hacen a un prestatario bueno o malo, simplemente ayudan a respaldar un crédito.

De esta manera TAPICENTRO S.A tendrá la seguridad de que si por alguna razón el cliente fracasa en sus pagos, el solicitante cuenta con una segunda fuente de pago, las garantías o apoyos colaterales; que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos.

Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponible, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos.

Dependiendo del tipo de cliente y monto del crédito el Jefe de Crédito y cobranzas solicitaría algunas Garantías como:

- a) Reales (Pagarés)**
- b) No Reales ( Cheques posfechados)**

El Scoring de Crédito asigna a esta información puntajes de acuerdo a parámetros particulares establecidos para cada tipo de cliente.

Ya que el mercado objetivo al que se dirige la empresa se ha segmentado en dos: Tapiceros y Mueblerías - Almacenes de venta de telas y/o colchones, las ponderaciones para cada una de las 5 C's de crédito se muestran en el **Anexo 2** y en el **Anexo 3** respectivamente.

#### **3.5.1.2.4 Probabilidad de Impago**

Se define como la probabilidad de que presente un incumplimiento en el pago del crédito otorgado. Se declara incumplimiento de pago cuando estos no son realizados dentro del periodo en el cual habían sido programados, es decir de aquellos pagos efectuados con retraso.

Es de mucha importancia la definición de incumplimiento al momento de estimar la probabilidad de incumplimiento ya que en caso de que un acreditado no cumpla con uno o más pagos no significa que el crédito genere pérdidas inmediatas o se lo considere como incobrable, pero si incrementa la probabilidad de que dicho crédito sea parte de la cartera vencida debido a un incumplimiento total.

En la siguiente tabla, se muestran los plazos y la probabilidad de impago, que la gerencia de TAPICENTRO ha establecido, en base a la calificación de crédito otorgada por el buró de información crediticia "Credit Report":

Tabla XXXVI.Plazos y probabilidad de impago

Código	Categoría	Periodo de Morosidad	Probabilidad de Impago
A	Riesgo Normal	0 a 30 días	1- 4%
B	Riesgo Potencial	30 a 60 días	5 - 19%
C	Créditos Deficientes	60 a 90 días	20 - 49%
D	Créditos de dudoso recaudo	90 a 120 días	50 - 80 %
E	Pérdida	Más de 120 días	100%

**Fuente:** Realizado por las autoras

Dentro de los clientes restringidos de la empresa se establece que no se aprobará ningún crédito a quienes hayan obtenido una calificación “C, D, E” cualquier excepción deberá ser aprobada como tal por el Comité de Crédito propuesto.

### 3.5.1.2.5 Calificación de crédito

El análisis crediticio realizado a través del modelo de las 5 C’s del Crédito otorga una calificación sobre 100%, esta calificación deberá ser convertida a una escala de 80 puntos. A su vez el concepto de Probabilidad de impago da como resultado porcentual sobre 100% la cual también deberá ser convertida a una escala de 20 puntos, considerando que una probabilidad menor deberá dar como resultado una calificación mayor, la suma de las dos calificaciones será la que definirá la calificación del crédito, este procedimiento se ilustra mediante la siguiente tabla:



Tabla XXXVII. Calificación de crédito

<b>a) Puntaje de Scoring</b>	Equivalencia sobre la escala de 80 puntos
<b>b) Probabilidad de Impago</b>	Equivalencia sobre la escala de 20 puntos
<b>c) Calificación de Crédito</b>	a) + b)

Fuente: Realizado por las autoras

### 3.5.1.2.6 Límites de Calificación de Crédito

La política de crédito de TAPICENTRO S.A, establece los siguientes intervalos para la aceptación o rechazo de la solicitud de crédito:

Tabla XXXVIII. Límites de calificación de crédito

<b>Calificación de crédito</b>	<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Recomendación</b>
Menor a 75%	Riesgo no aceptable	Negado
75,1% a 89.99%	riesgo moderado	Aprobado
90% a 100%	riesgo normal	Aprobado

Fuente: Realizado por las autoras

### **3.5.1.2.7 Requisitos para el Scoring de crédito.**

Como requisito principal para el diseño del Scoring de Crédito se necesita de la Solicitud de Crédito; sin embargo, la empresa objeto de estudio con la idea de atraer más clientes presenta una solicitud de crédito con algunas deficiencias hasta el punto de perder información ventajosa, lo cual ha impedido tener una adecuada evaluación para otorgar los créditos.

A continuación, se presenta una solicitud de crédito ajustada al modelo de las 5 C's del crédito, con el propósito de reflejar los datos del solicitante de una forma ordenada y clasificada; en la cual se puede distinguir los datos personales, de la empresa / taller, referenciales bancarias, comerciales y personales del cliente. **Ver Anexo 4.**

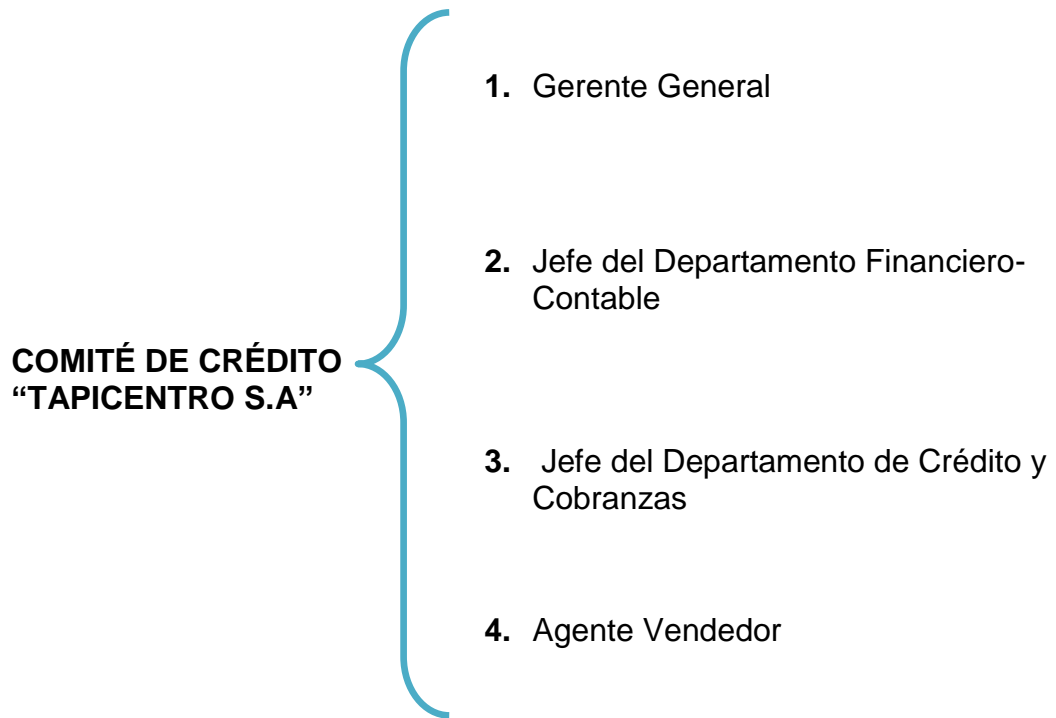
Con la Solicitud de Crédito propuesta, se da inicio al proceso de crédito mediante el Scoring, por eso es importante el detalle del formato y estructura, sobre la información con los respectivos elementos básicos que se exige y los documentos de sustento.

### **3.5.1.3. Del Comité de crédito**

El Scoring de Crédito únicamente es una señal sobre el nivel de riesgo de una operación crediticia, es decir no la aprueba ni la niega; la facultad de aprobación debe estar bajo la responsabilidad de un comité de crédito, de esta manera la aplicación del Scoring se constituye en una herramienta para sustentar y recomendar la toma de decisiones.

Por tanto, con el propósito de analizar y aprobar las solicitudes de crédito, después de haber pasado por la ejecución del scoring bajo el modelo de las 5 "C", se hace necesaria la conformación de un Comité de Crédito, el cual sería el máximo nivel de decisión en TAPICENTRO S.A para resolver sobre solicitudes de crédito en el marco de las políticas definidas para el efecto.

El Comité de Crédito propuesto debe estar integrado por: el Gerente General quien lo preside, el Jefe de Crédito y Cobranza y el Jefe del departamento financiero - contable. Además se debe considerar la participación del agente vendedor, ya que es quien se encuentra en contacto directo con los clientes, por lo que tendrá voz pero no voto en las decisiones concernientes al otorgamiento de crédito.



**Figura XXXIII. Comité de crédito propuesto**

### 3.5.1.4 Tabla de análisis de valor agregado del proceso de otorgamiento de crédito

Tabla XXXIX. Tabla de análisis de valor agregado del proceso de otorgamiento de crédito

Actividades	Valor Agregado	Observaciones
<b>Verificar y analizar información del cliente</b>	Valor agregado real	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La solicitud de crédito mejorada, la documentación adicional requerida y el informe del buró de crédito (Credit Report) constituyen una base para la aplicación del Scoring de crédito bajo el modelo de las 5 "C".</li> </ul>
<b>Firmar solicitud de crédito</b>	Valor agregado real	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El puntaje obtenido en la aplicación del Scoring, será de utilidad para el comité de crédito propuesto en la toma de decisiones respecto a la aprobación o rechazo de la solicitud de crédito del cliente.</li> </ul>

<b>Notificar a cliente</b>	Valor agregado empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La notificación del rechazo de la solicitud de crédito del cliente debe ser vía telefónica.</li> </ul>
<b>Analizar garantía</b>	Valor agregado real	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el Scoring propuesto se analiza el colateral del cliente, lo cual permite al comité de crédito la extensión o no de las líneas de crédito.</li> </ul>
<b>Emitir y firmar documento</b>	Valor agregado empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la garantía es real, se debe proceder a una reunión con el cliente y comité de crédito para la firma de los documentos pertinentes.</li> <li>- En caso de tratarse de una garantía no real, debe ser registrada toda la información concerniente a los cheques posfechados indicándose: nombre del cliente, número de facturas, girador, fecha del documento, etc.</li> </ul>

<b>Establecer límite de crédito</b>	Valor agregado real	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una vez que el comité de crédito ha tomado la decisión de otorgar el crédito a un cliente utilizando como herramienta el Scoring propuesto se procede a establecer el límite de crédito.</li> </ul>
<b>Ingresar al sistema</b>	Valor agregado empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al momento de ingresar al sistema la aprobación del otorgamiento de crédito, el Departamento de Ventas procederá a la venta.</li> </ul>
<b>Archivar documentos</b>	Valor agregado empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe seguir realizando esta actividad para respaldar el proceso de otorgamiento de crédito.</li> </ul>

Fuente: Realizado por las autoras

### 3.5.1.5 Diagrama de flujo mejorado del proceso de otorgamiento de crédito

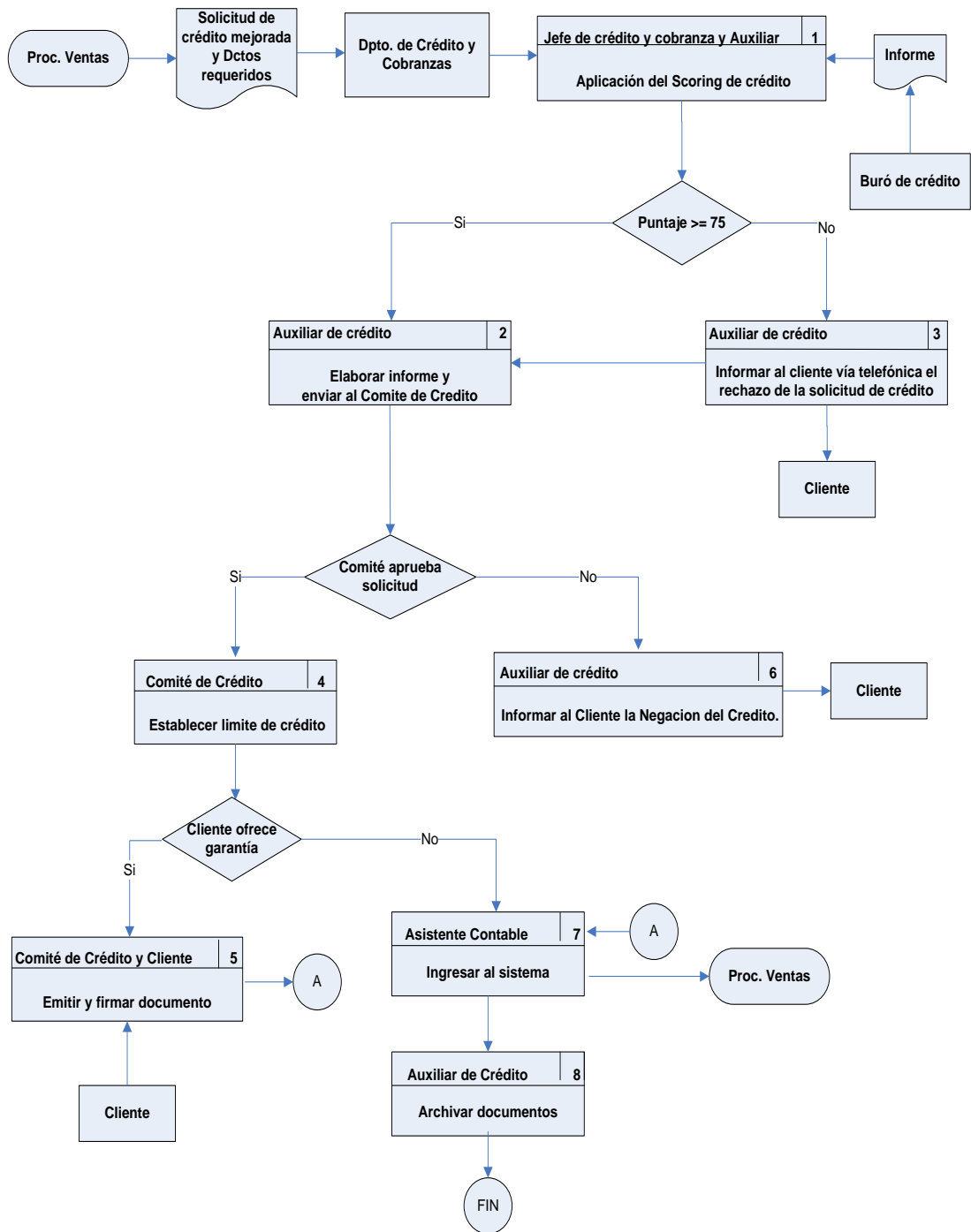


Figura XXXIV. Diagrama de flujo mejorado del proceso de otorgamiento de crédito



### **3.5.1.6 Simulación del Scoring diseñado**

#### **3.5.1.6.1 Información del solicitante de crédito**

El Señor Julio Hurtado de 29 años de edad, con cédula de identidad 1402859485 es dueño de un taller de elaboración de muebles de madera para el hogar, lleva trabajando en su taller por un lapso de 8 años.

Su estado civil es casado. Vive en Guayaquil en un departamento arrendado desde hace 4 años junto con su esposa y sus dos hijos.

Solicita a “TAPICENTRO S.A” un préstamo de \$700 destinado a financiar la elaboración de muebles para una importante mueblería del sector.

Se obtuvo un informe del cliente a través de Credit Report y se determinó que el cliente no presenta novedades en relación a su experiencia crediticia, actualmente mantiene una cuenta de Ahorros en el Bco. Pichincha con saldo de \$200.

Luego de la verificación de la información de la solicitud de crédito se determinó que los activos del Señor Hurtado ascienden a \$7000 (Efectivo y Equivalentes \$ 200, Documentos por cobrar \$ 600, Mercadería \$100, Vehículos \$5300 y Muebles y enseres \$800).

En pasivos registra un total de \$1100 (Cuentas por pagar proveedores \$500 y Otras deudas \$600), se deduce su patrimonio en \$5900.

Las referencias personales y comerciales son muy buenas, además presentó una referencia bancaria donde se confirmó que lleva 5 años como cliente en una institución bancaria.

El señor Hurtado percibe mensualmente un total de ingresos de \$700, menciona que destina a sus gastos un total de \$350 (arriendo \$120, pago por servicios básicos \$20, vestimenta \$70, alimentación \$40, educación \$40, salud \$40, y transporte \$20), por lo que su ingreso neto es de \$ 350.

Como paso posterior se realiza la aplicación del Scoring de Crédito utilizando el modelo de las 5 C's del Crédito, como se demuestra en el análisis el socio va obteniendo un puntaje en cada subfactor de evaluación, acorde a las escalas predefinidas en la descripción de parámetros para el cálculo.

Al final, la suma ponderada da en total el porcentaje del Scoring para el cliente.

#### **3.5.1.6.2 Llenado de la solicitud propuesta**

Una vez descrita la información del solicitante, con el propósito de reflejar los datos de una forma ordenada y clasificada, se procede al llenado de la solicitud de crédito la cual está ajustada al modelo de las 5 C's del crédito.

**Ver Anexo 5.**

#### **3.5.1.6.3 Scoring**

En el **Anexo 6** se muestra la aplicación del Scoring bajo el modelo de las 5 "C", cuyo resultado obtenido servirá como herramienta que facilita la toma de decisiones para el otorgamiento de crédito.

### **3.5.2 Políticas y procedimientos de la operación de cobranzas mejorado**

Las empresas siguen un número de pasos específicos en el proceso de la cobranza, dependiendo de cuanto hace que venció la cuenta, del volumen de la deuda y de otros factores. La combinación de estos procedimientos de cobro, determinan su política global de cobranza. Y es así que, para TAPICENTRO S.A se plantea una nueva política de cobro, que mejore la efectividad operativa y garantice una menor tasa de incobrabilidad.

Se debe realizar un recordatorio de la deuda a través de una llamada telefónica con dos días de anticipación a su fecha de vencimiento, de modo que el cliente tenga presente que su obligación con TAPICENTRO S.A está próxima a vencer.

Todo cliente con vencimiento mayor a 30 días, del crédito otorgado, se le cobrara intereses o penalidad. Después de 60 días de vencido se cortaran todo tipo de ventas.

Si un cliente presenta problemas financieros que le impidan cumplir con su obligación, con previa autorización se puede acordar una negociación que podría significar prolongar el periodo de pago.

En las cobranzas, una de las principales variables es la cantidad que se gasta en los procedimientos de cobro; por tal motivo se propone la utilización de los métodos alternos de solución de conflictos. Después de 90 días del

vencimiento, TAPICENTRO S.A debería considerar asistir a un centro de mediación o arbitraje que le permita llegar a un acuerdo con el deudor y así poder evitar largos y costosos procesos judiciales.

Los centros de mediación o arbitraje brindan a las empresas públicas o privadas y a las personas naturales o jurídicas, la posibilidad de acceder a efectivos métodos para solucionar sus controversias. El arbitraje garantiza a las partes en conflicto, acuerdos rápidos y resoluciones exitosas y con validez legal.

Si, después de 120 días vencidos, el cliente no ha aceptado la solicitud de asistir a un centro de mediación o arbitraje, se debe emprender una acción legal para obtener un juicio contra el deudor y ejecutar las garantías.

### 3.5.2.1 Tabla de análisis de valor agregado del proceso de cobranzas

Tabla XL. Tabla de valor agregado del proceso de cobranzas

Actividades	Valor Agregado	Observaciones
<b>Realizar cobranza normal a través de llamada y/o visita</b>	Valor agregado Real	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El aviso de cobro de la deuda al cliente debe realizarse con 2 días de anticipación a su fecha de vencimiento vía telefónica. Proceso que estará bajo la responsabilidad de la Analista de cuentas por cobrar.</li> </ul>
<b>Revisar condiciones de crédito acordado y negociar con el cliente</b>	Valor agregado Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe continuar cobrando intereses o penalidades a todo cliente que se ha extendido la fecha de vencimiento (ver política de cobranza).</li> <li>- En caso de que el cliente esté presentando problemas financieros, con previa autorización se puede acordar una negociación lo que podría significar prolongar el periodo de pago.</li> </ul>

<b>Bloquear facturación</b>	Valor agregado Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este proceso debería realizarse una vez que no ha existido respuesta de pago por parte de cliente (con vencimiento mayor a 60 días)</li> </ul>
<b>Iniciar Cobranza Judicial</b>	Valor agregado Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antes de iniciar un proceso judicial, es recomendable asistir a un centro de arbitraje y conciliación, con la finalidad de llegar a un acuerdo de la deuda con el cliente de manera ágil y segura.</li> <li>- Enviar cartas al cliente como constancia documental de la voluntad de las partes de someterse al arbitraje.</li> <li>- Si el cliente no acepta la solicitud de asistir a un centro de arbitraje y conciliación, se puede emprender una acción legal para obtener un juicio contra el deudor.</li> <li>- Enviar avisos legales al cliente</li> </ul>

<b>Cobrar la cuota</b>	Valor agregado GReal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recomienda que el recaudador sea la única persona encargada de realizar el cobro en las instalaciones del cliente.</li> <li>- La analista de cuentas por cobrar realice la verificación respectiva del pago del Cliente de acuerdo a los términos acordados.</li> </ul>
<b>Enviar documentación</b>	No agrega Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Analista de Cuentas por cobrar debe realizar la actualización de los saldos de las cuentas de los clientes.</li> </ul>
<b>Revisar y archivar documentación</b>	Valor Agregado Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe seguir realizando esta actividad para respaldar los movimientos efectuados de los clientes.</li> </ul>

Fuente: Realizado por las autoras



### 3.5.2.2 Procedimiento de la Cobranza propuesto

Tabla XLI. Procedimiento de cobranza propuesto

Proceso	Actividad	Responsable	Documento
<p><b>Cobranza Normal</b></p>	<p>1) La analista de cuentas por cobrar, debe realizar un recordatorio de la deuda a través de una llamada telefónica con dos días de anticipación a su fecha de vencimiento, de modo que el cliente tenga presente que su obligación con TAPICENTRO S.A está próxima a vencer.</p> <p>2) La analista de cuentas por cobrar debe realizar listados semanales de cobros ordenados por fechas de ventas y por zona, para cada recaudador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analista de cuentas por cobrar</li> <li>- Recaudadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado semanal de clientes pendientes de cobro</li> </ul>

<p><b>Cargo de intereses y Bloquear facturación</b></p>	<p>1) Todo cliente con vencimiento mayor a 30 días, del crédito otorgado, se le cobrara intereses o penalidad. Después de 60 días de vencido se cortarán todo tipo de ventas.</p> <p>2) En caso de que el cliente esté presentando problemas financieros, con previa autorización se puede acordar una negociación lo que podría significar prolongar el periodo de pago.</p>		<p>- Reportes de antigüedad</p>
<p><b>Cobro de la Cuota</b></p>	<p>1) La gestión de cobro por medio de los cobradores debe estructurarse según la ubicación geográfica de los deudores, de manera que cada recaudador sea responsable de su zona asignada. Por tanto, los recaudadores son los únicos autorizados para realizar la gestión de cobro.</p>		

	<p><b>2)</b> Para salvaguardar el activo más importante de la empresa, el dinero. La forma de pago recomendable es a través de la emisión de cheques a nombre de TAPICENTRO S.A.</p> <p><b>3)</b> Los recaudadores deberán entregar un recibo de pago en caso de que el cobro se haya efectuado de forma satisfactoria. Este documento debe contener información aclaratoria respecto a la forma de pago del cliente: número de cheque, nombre de la institución financiera, número de factura que cancela, entre otros.</p> <p><b>4)</b> Los recaudadores deberán efectuar la rendición diaria de la función que han cumplido. Esto significa comunicar al departamento de crédito y cobranzas qué valores, de los que planificó cobrar, fueron percibidos, y bajo qué forma: en cheque o efectivo, y también cuáles no se pudieron cobrar (indicándose la causa de ello).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recaudador</li> <li>- Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibo de pago</li> </ul>
--	---	---	--

<p><b>Cobranza Pre- judicial</b></p>	<p>1) Antes de iniciar un proceso judicial, es recomendable asistir a un centro de mediación o arbitraje, con la finalidad de llegar a un acuerdo de la deuda con el cliente y evitar largos y costosos procesos judiciales.</p> <p>2) Enviar cartas al cliente como constancia documental de la voluntad de las partes de someterse al arbitraje.</p>	<p>- Jefe de crédito y cobranzas - Abogado - Cliente</p>	<p>- Reporte de antigüedad</p>
<p><b>Cobranza Judicial</b></p>	<p>1) Si, después de 120 días vencidos, el cliente no ha aceptado la solicitud de asistir a un centro de mediación o arbitraje, se debe emprender una acción legal para obtener un juicio contra el deudor y ejecutar las garantías.</p> <p>2) Envío de avisos legales al cliente.</p>	<p>- Jefe de crédito y cobranza - Abogado</p>	<p>- Aviso legal - Reporte de antigüedad</p>

Fuente: Realizado por las autoras

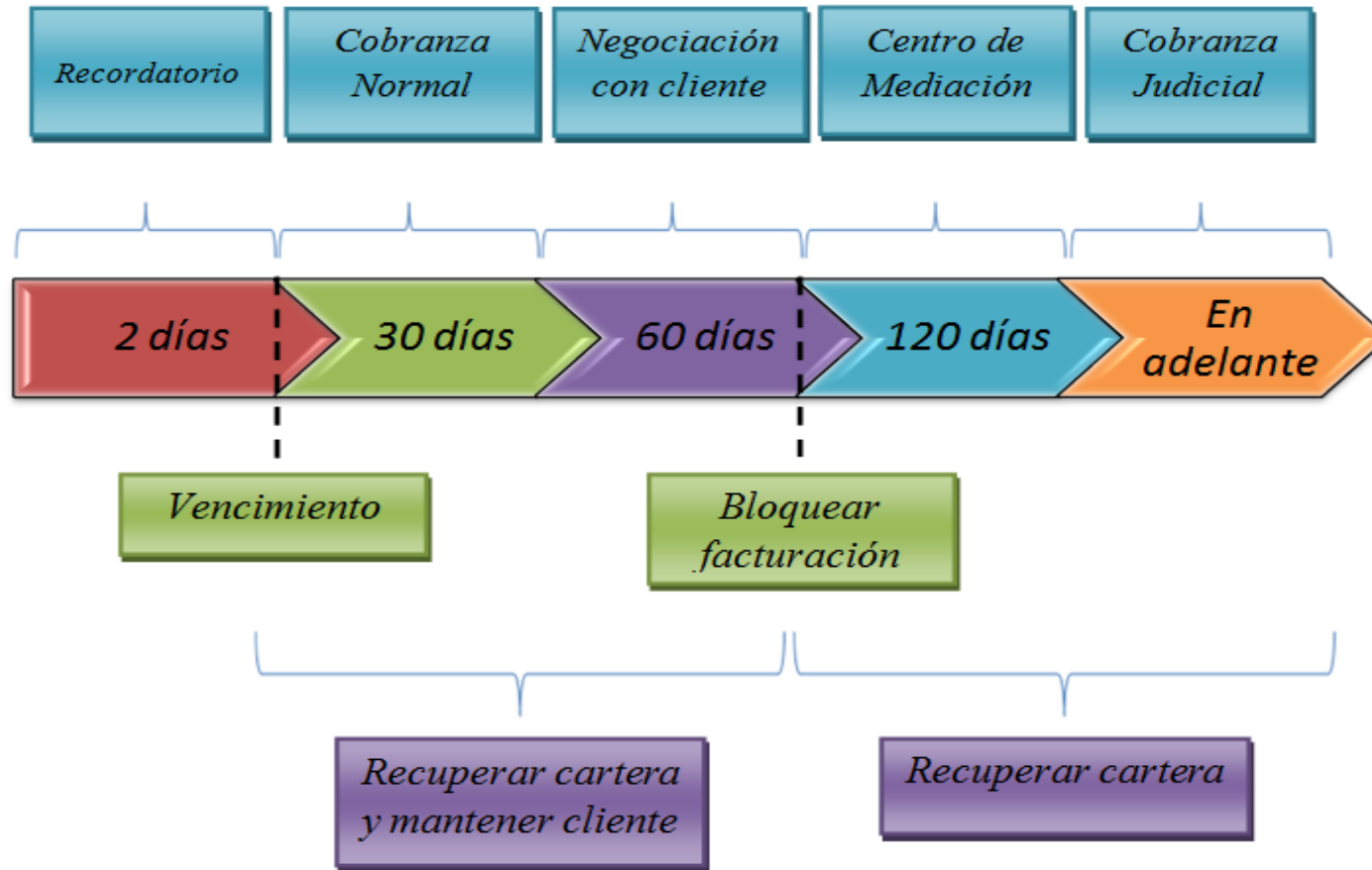


Figura XXXV. Política de cobranza propuesta

### 3.52.3 Diagrama de flujo mejorado del proceso de cobranzas

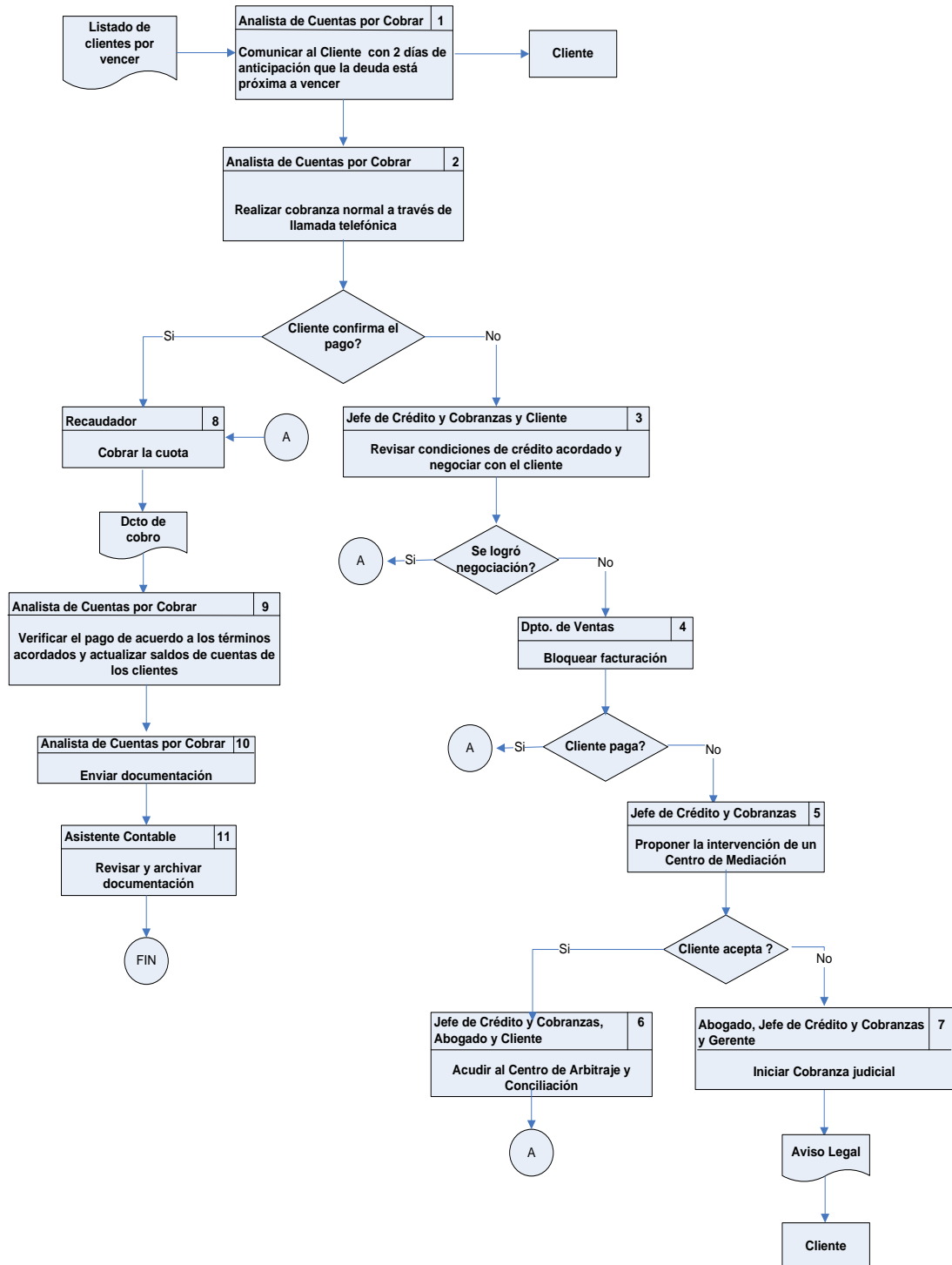


Figura XXXVI. Diagrama de flujo mejorado del proceso de cobranzas

### **3.5.3 Efectos Financieros derivados de la Implementación de la Propuesta De Mejora**

Las técnicas de ventas y los procedimientos de cobro son unas de las estrategias de las que dependen significativamente los saldos de efectivo y las reservas de seguridad del efectivo de una empresa.

Para ello, resulta importante analizar y comparar a través del Ciclo de conversión del Efectivo (CCE) el tiempo que el efectivo permanece inmovilizado con y sin la implementación de la propuesta de mejora por TAPICENTRO SA.

La fórmula de cálculo del CCE es la siguiente:

$$\text{CCE} = \text{PPC} + \text{EPI} - \text{PPP}$$

Un CCE positivo, significa que la empresa debe usar formas negociadas de financiamiento ya sea vía deuda a corto plazo o emisión de acciones, que apoyen el ciclo de conversión del efectivo. Cuando el CCE es negativo, significa que la empresa se beneficia, ya que tiene la posibilidad de utilizar financiamiento espontáneo para apoyar aspectos diferentes al ciclo operativo (PPC+EPI).

**a) Con el Plan Actual**

Para determinar el  $CCE_{Actual}$  es necesario calcular las siguientes variables:

**PPC= Periodo Promedio de Cobro**

En el período 2011, en promedio la empresa requiere de 118 días para recuperar una cuenta por cobrar.

**EPI= Edad Promedio del Inventario**

Los inventarios de TAPICENTRO S.A. en promedio tienen una duración de 42 días o en otras palabras, el inventario se vende en promedio cada 42 días.

**PPP= Periodo Promedio de Pago**

En promedio TAPICENTRO S.A. cancela las compras de mercaderías en 79 días. Las condiciones de crédito concedida por los proveedores a la empresa son de 30 y 60 días.



Una vez analizadas todas las variables se obtiene el ciclo de conversión del efectivo de TAPICENTRO S.A. al año 2011:

$$CCE_{Actual} = 118 + 42 - 79$$

$$CCE_{Actual} = 81 \text{ días}$$

Hay 81 días entre la salida del efectivo para liquidar las cuentas por pagar ( el día 79) y la entrada de efectivo por la cobranza de las cuentas (160 días). Es decir, durante este periodo (CCE), el dinero de la empresa objeto de estudio permanece inmóvil.

Como se puede observar el CCE es positivo y es que la no recuperación de las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible maximiza el CCE.

#### **b) Con el Plan Propuesto**

Se espera que los cambios propuestos en las condiciones de crédito y cobranza produzcan una disminución en el periodo promedio de cobro.

Para determinar el  $CCE_{Propuesto}$  es necesario calcular las siguientes variables:

### **PPC= Periodo Promedio de Cobro**

Se considera que con la aplicación del SCORING bajo el modelo de las 5 C's, en promedio la empresa requerirá de 40 días para recuperar una cuenta por cobrar. Lo que resulta razonable puesto que no se ha considerado una relajación en las normas de crédito sino más bien un cambio en los patrones de pago.

### **EPI= Edad Promedio del Inventario**

Los inventarios de TAPICENTRO S.A. en promedio tienen una duración de 40 días o en otras palabras, el inventario se vende en promedio cada 40 días.

### **PPP= Periodo Promedio de Pago**

En promedio TAPICENTRO S.A cancela las compras de mercaderías en 79 días; se sigue manteniendo el periodo promedio actual.

Se obtiene un nuevo ciclo de conversión del efectivo para TAPICENTRO S.A. al año 2011:

$$CCE_{Propuesto} = 40 + 42 - 79$$

$$CCE_{Propuesto} = 3 \text{ días}$$

Hay 3 días entre la salida del efectivo para liquidar las cuentas por pagar (el día 79) y la entrada de efectivo por la cobranza de las cuentas (82 días).

Como se puede observar el CCE disminuye considerablemente y es que la estrategia de recuperar las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible minimiza el CCE lo que resulta beneficioso para la empresa.

Las empresas pueden optar por otras estrategias que ayuden a minimizar el CCE como las que se menciona a continuación:

- 1) Acelerar la rotación del inventario lo más posible, evitando el agotamiento de las mercaderías, el cual pudiera ocasionar una pérdida en ventas.
  
- 2) Liquidar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin perjudicar la evaluación de crédito de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento por pronto pago favorable.

### **3.5.4 Indicadores de evaluación de la gestión de crédito y cobranzas**

El propósito de establecer indicadores de gestión para TAPICENTRO S.A., es monitorear y evaluar el desempeño, los resultados y el alcance de las operaciones del departamento de Crédito y Cobranza permitiéndole lograr mayores niveles de eficacia, efectividad y eficiencia.

Dichos indicadores permitirán poner en evidencia las deficiencias existentes y asignar la responsabilidad de los riesgos identificados a determinadas personas.

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”.

Para la selección de los indicadores de gestión se escogió los que tienen una mayor importancia con los principales objetivos del proceso de crédito y cobranza; siendo estos los siguientes:

- a)** Porcentaje de créditos rechazados
- b)** Índice de créditos otorgados a Tapiceros
- c)** Índice de crecimiento de la cartera de crédito vencida
- d)** Eficiencia de recaudación
- e)** Rotación de cartera
- f)** Periodo medio de cobranza

- g) Índice de efectividad por gestor de cobranzas**
- h) Evaluación de eficiencia en tiempos**

A continuación se detallan cada indicador de gestión; cabe mencionar que específicamente en los indicadores Rotación de cartera y Periodo medio de cobranza, para definir el estándar, se ha considerado como referencia el promedio que la Superintendencia de compañías presenta en su publicación INDICADORES FINANCIEROS NEC 2010, elaborados de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), en la cual nos hemos basado.

Tabla XLII. Porcentaje de créditos rechazados

<b>Ficha de indicador</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<p>a) Conocer el porcentaje de solicitudes de créditos que son rechazadas con la aplicación del Scoring basado en modelo de las 5 C's del Crédito</p> <p>b) Minimizar el riesgo de incobrabilidad de la cartera.</p>
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de créditos rechazados
<b>Fórmula del Indicador</b>	$\frac{\text{Total Créditos Rechazados}}{\text{Total de Solicitudes de crédito}} \times 100\%$
<b>Responsable/Departamento</b>	Departamento de Crédito y Cobranzas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral
<b>Fuente de Captura</b>	Base de datos sobre Cartera de Créditos de clientes y reporte de créditos rechazados.

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla XLIII. Índice de créditos otorgados a Tapiceros

Ficha de indicador	
<b>OBJETIVO</b>	a) Conocer el peso de importancia que tienen los tapiceros respecto a la cartera total de clientes.
<b>Nombre del Indicador</b>	Índice de créditos otorgados a Tapiceros
<b>Fórmula del Indicador</b>	$\frac{\text{Total Créditos Otorgados a Tapiceros}}{\text{Total Créditos Otorgados}} \times 100\%$
<b>Responsable/Departamento</b>	Departamento de Crédito y Cobranzas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral
<b>Fuente de Captura</b>	Base de datos sobre Cartera de créditos de clientes

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla XLIV. Índice de crecimiento de la cartera vencida

Ficha de indicador	
<b>OBJETIVO</b>	a) Controlar el crecimiento de la cartera vencida mediante una eficiente gestión de cobranza.
<b>Nombre del Indicador</b>	Índice de crecimiento de la cartera vencida
<b>Fórmula del Indicador</b>	$\frac{\text{Cartera vencida del mes actual} - \text{Cartera vencida del mes anterior}}{\text{Cartera vencida del mes anterior}} \times 100\%$
<b>Responsable/Departamento</b>	Departamento de Crédito y Cobranzas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual
<b>Fuente de Captura</b>	Base de datos sobre Cartera de Créditos de clientes

Fuente: Realizado por las autoras



Tabla XLV. Eficiencia de recaudación

Ficha de indicador	
<b>OBJETIVO</b>	a) Conocer la eficiencia del departamento en la gestión del cobro de la cartera frente a los valores facturados en un periodo X.
<b>Nombre del Indicador</b>	Eficiencia de recaudación
<b>Fórmula del Indicador</b>	$\frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor facturado}} \times 100\%$
<b>Responsable/Departamento</b>	Departamento de Crédito y Cobranzas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual
<b>Fuente de Captura</b>	Base de datos sobre Cartera de Créditos de clientes
<b>Estándar</b>	Superior al 80%

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla XLVI. Rotación de cartera

Ficha de indicador	
<b>OBJETIVO</b>	a) Medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.
<b>Nombre del Indicador</b>	Rotación de cartera
<b>Fórmula del Indicador</b>	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por cobrar}}$
<b>Responsable/Departamento</b>	Departamento de Crédito y Cobranzas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual
<b>Fuente de Captura</b>	Base de datos sobre Ventas y Cartera de Créditos de clientes
<b>Estándar*</b>	Entre 14.62 y 23.93 veces

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla XLVII. Periodo medio de cobranza

Ficha de indicador	
<b>OBJETIVO</b>	<p>a) Medir la habilidad del departamento de crédito y cobranzas para recuperar el dinero de sus ventas en días</p> <p>b) Determinar el tiempo promedio que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo.</p>
<b>Nombre del Indicador</b>	Periodo medio de cobranza
<b>Fórmula del Indicador</b>	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cartera}}$
<b>Responsable/Departamento</b>	Departamento de Crédito y Cobranzas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual
<b>Fuente de Captura</b>	Base de datos sobre Ventas y Cartera de Créditos de clientes
<b>Estándar*</b>	Entre 15.25 y 24.97 días

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla XLVIII. Índice de efectividad por gestor de cobranzas

<b>Ficha de indicador</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Este índice permite determinar si las actividades planificadas a cada gestor de cobro han sido ejecutadas.
<b>Nombre del Indicador</b>	Índice de efectividad por gestor de cobranzas
<b>Fórmula del Indicador</b>	$\frac{\text{Actividades realizadas por cada recaudador}}{\text{Actividades planeadas para cada recaudador}}$
<b>Responsable/Departamento</b>	Departamento de Crédito y Cobranzas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Trimestral
<b>Fuente de Captura</b>	Cronograma y reportes de visitas semanales.
<b>Estándar</b>	Todas las actividades programadas deben haberse cumplido.

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla XLIX. Evaluación de eficiencia en tiempos

Ficha de indicador	
<b>OBJETIVO</b>	Este indicador permite medir el tiempo utilizado en relación a tiempos programados en actividades asignadas correspondientes a la gestión de cobro.
<b>Nombre del Indicador</b>	Evaluación de eficiencia en tiempos
<b>Fórmula del Indicador</b>	$\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}}$
<b>Responsable/Departamento</b>	Departamento de Crédito y Cobranzas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Trimestral
<b>Fuente de Captura</b>	Programa de actividades del Departamento
<b>Estándar</b>	Todas las actividades programadas deben haberse cumplido en los tiempos establecidos.

Fuente: Realizado por las autoras

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

Después de realizar el levantamiento de los procesos de crédito y cobranzas y el posterior análisis de las cuentas por cobrar de la empresa TAPICENTRO S.A se concluye lo siguiente:

- La empresa TAPICENTRO S.A. maneja un movimiento considerable de cuentas por cobrar debido a que ha venido aumentando el volumen de sus actividades relacionadas con la venta a crédito; sin embargo existe ausencia e incorrecta aplicación de normas de control interno .

- Las políticas y procedimientos dentro de la empresa TAPICENTRO S.A no se encuentran formalmente establecidas, es decir; no existen manuales que describan los procesos desde su inicio hasta su conclusión definitiva. Se rigen en función de la experiencia y no en un orden consecutivo de pasos lógicos y correctamente analizados.
  
- En la evaluación del sistema de control interno al departamento de crédito y cobranzas; se pudo conocer que el recaudador no utiliza recibos de cobros pre enumerados para el control del efectivo y/o cheques recibidos. Y, además en algunos casos el agente vendedor ejerce la función de recaudador. Por lo que, esta situación imposibilita al Jefe de Crédito y Cobranzas, conocer inmediatamente el monto recaudado por concepto de cancelación de facturas.
  
- Se concluye que el Scoring bajo el Modelo de las 5 C's, provee una evaluación completa del cliente, reduciendo el riesgo en la concesión de crédito y, maximizando el valor de la Empresa TAPICENTRO S.A; tal como lo indica la Hipótesis 1.

- Se puede concluir que, para TAPICENTRO S.A se ha rediseñado la política y procedimientos de cobro a través del análisis de valor agregado de los procesos y antigüedad de la cartera; de modo que la propuesta de mejora de los procedimientos de cobranzas garantizan la eficiencia y rapidez en el proceso de recuperación de cartera y, disminuyen el periodo promedio de cobranza y las pérdidas por cuentas malas; manteniendo la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones; tal como lo menciona la Hipótesis 2.
  
- Se concluye que en el análisis de carga y capacidad realizado al departamento de crédito y cobranzas, se verificó que en el área de cobranzas se le ha asignado demasiada carga de trabajo a la analista de cuentas por cobrar, provocando la ineficiencia de su trabajo y que se ve reflejado en los índices de la incobrabilidad de la cartera; Por tanto se propone la incorporación de una auxiliar de cuentas por cobrar quién permitiría ejecutar con eficiencia y eficacia el proceso de cobro; eliminando en su mayoría los problemas que causan las deficiencias operativas de este departamento; tal como lo indica la Hipótesis 3.



- El análisis del CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO (CCE) permitió demostrar que la empresa presenta serias deficiencias en cuanto a la recuperación de la cartera y en la administración del inventario. Sin embargo se puede observar que con un cambio en las normas de crédito y en los procedimientos de cobro el CCE disminuye lo que resulta beneficioso para TAPICENTRO S.A.

## 4.2 Recomendaciones

- El Sistema de control de gestión repercute positivamente en el logro de los objetivos de la empresa, es por ello que, es necesaria la aplicación de un Sistema de Control Interno al departamento de crédito y cobranzas y a toda la empresa en general con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia en los procesos.
- Los manuales de políticas y procedimientos, representan para las Organizaciones uno de los instrumentos esenciales para el funcionamiento del control interno. La empresa TAPICENTRO S.A. debería optar por la elaboración de manuales en donde quede reflejado claramente las normas por las cuales deben regirse cada uno de los departamentos que integran la organización.
- Con el fin de que la gerencia pueda establecer un giro del negocio que le permita ser más rentable, se recomienda la implementación del modelo de las 5C's del crédito, que le garantiza una visión más detallada de la capacidad de pago del cliente y minimiza el riesgo de incobrabilidad de la cartera.

- Se sugiere la creación de un Comité de Crédito, como máximo nivel de decisión para resolver cuestionamientos sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas definidas para el efecto.
- Con la finalidad de precautelar uno de los activos más importantes, como es el efectivo, se recomienda que el recaudador sea la única persona autorizada para el cobro de las facturas vencidas, y además informar a los clientes que el pago debe realizarse con cheque a nombre de TAPICENTRO S.A.
- La empresa TAPICENTRO S.A debería considerar asistir a un centro de mediación o arbitraje que le permita llegar a un acuerdo con los deudores y así poder evitarse largos y costosos procesos judiciales.
- Siendo el Ciclo de Conversión del Efectivo una importante herramienta de análisis, la empresa debe considerar la aplicación de estrategias que ayuden a minimizar el CCE hasta convertirlo en negativo, lo cual resulta favorable para la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Emery, D. y Finnerty, J. (2000). Administración de las cuentas por cobrar y del inventario. *Administración financiera corporativa*. New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.G.
- [2] Instituto mexicano de contadores públicos. (1979). *Auditoria Operacional de Otorgamiento de crédito* [Boletín 8]. México: autor.
- [3] Horngren, C., Sundem, G. y Elliot, J.(1994). Ventas a crédito y cuentas por cobrar. Contabilidad financiera. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- [4] Gitman, L. (2000). Cuentas por cobrar e Inventario. Principios de Administración Financiera. México: Addison Wesley Longman.

- [5] Campoverde, M. F. (27 de Abril de 2008). *Articuloz*. Recuperado el 27 de marzo de 2012, de Articuloz: <http://www.articuloz.com/universidadesacademias-articulos/riesgo-de-credito-397798>.
- [6] Superintendencia de Compañías de la República del Ecuador; Indicadores Financieros Económicos; disponible en <http://www.supercias.gob.ec>.
- [7] Serrano, J., Villareal, J. (1993). *Fundamentos de Finanzas*.

**A**

**N**

**E**

**X**

**O**

**S**

## Anexo 1. Cuestionario de control interno

**Empresa:** TAPICENTRO S.A

**Fecha:** 10 de Abril del 2012

**Área:** Departamento de Crédito y Cobranzas

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿Se informa regularmente a la alta dirección sobre la rotación de las cuentas por cobrar?	X			
2. ¿Están clasificadas las cuentas por cobrar de acuerdo a su antigüedad?		X		
3. ¿Se revisan periódicamente las cuentas morosas?	X			
4. ¿Existe algún método para el cálculo de la provisión para cuentas incobrables?	X			Es utilizado el de la norma tributaria 1% de la cartera.
5. ¿Existe personal no autorizado que participa ocasionalmente en los procesos del departamento de crédito y cobranzas?	X			
6. ¿Son reportados los cheques recibidos por el recaudador y/o agente vendedor? ¿A quién directamente?	X			Jefe de crédito y cobranzas.
7. ¿Analizan, conjuntamente, el Gerente General, Jefe de Crédito y Cobranzas y el Contador las cuentas por cobrar que presenta TAPICENTRO S.A?	X			

8. ¿El analista de cobranzas presenta un informe mensual de los ingresos obtenidos al Jefe de Crédito y Cobranza?		X		
9. ¿Existe un formato establecido de la solicitud de crédito?	X			
10. ¿Se hace un recordatorio preventivo al cliente del pago por vencer?		X		
11. ¿Existe un control detallado sobre las facturas entregadas al agente vendedor?  De ser así, ¿ Esto permite conocer en cualquier momento cuales son las facturas pendientes de cobro en poder del agente vendedor?	X			
12. ¿El agente vendedor y/o utiliza recibos de cobro?		X		
13. ¿Entrega el agente vendedor diariamente las facturas pendientes por cobrar?	X			
14. ¿Se cobran intereses de mora por el retardo en el pago de las facturas?			X	Está definido en la política de crédito pero no se cumple.
15. ¿Qué tiempo transcurre para considerar una factura como incobrable?				No tienen establecido un tiempo determinado. Un año como lo indica la norma tributaria.



16. ¿Se aceptan cheques posfechados?	X			
17. ¿ Se envía, mensualmente, estados de cuentas a todos los cliente que mantienen líneas de crédito?		X		
18. ¿Las diferencias reportadas por los clientes se investigan por una persona distinta a la analista de cobranza?	X			El departamento Financiero y Contable y el agente vendedor.

---

**Firma del Responsable**

---

**Firma del Entrevistado**

## Anexo 2. Scoring para Tapiceros

C'S	FACTORES DE EVALUACIÓN	SUBFACTORES DE EVALUACIÓN	ESCALAS	PUNTAJE
<b>CARÁCTER 25%</b>	Residencia	Tipo de Residencia	Propia	10 puntos
			Familiar	7 puntos
			Arrendada	5 puntos
		Tiempo de Residencia	Propia	10 puntos
			0 a 6 meses	3 puntos
			7 a 12 meses	5 puntos
	13 meses en adelante	7 puntos		
		Tipo de Negocio	Propio	10 puntos
			Arrendado	5 puntos
	Tiempo del Negocio	12 a 24 meses	5 puntos	
		25 a 36 meses	7 puntos	
		37 meses en adelante	10 puntos	
	Credit Report	Puntuación Buró de Crédito	A	10 puntos
			B	7 puntos
	Referencias	Referencias Personales	Buena	10 puntos
Regular			5 puntos	
Mala			0 puntos	
Referencias Comerciales		Buena	10 puntos	
		Regular	5 puntos	
		Mala	0 puntos	
<b>CAPITAL 15%</b>	Solvencia	Endeudamiento actual	0% a 40%	10 puntos
			40,1% a 65%	5 puntos
			65.1% en adelante	1 puntos
<b>CAPACIDAD DE PAGO 50%</b>	Ingreso depurado mensual	Ingreso depurado mensual	Ingreso depurado entre \$0 y \$100	1 punto
			Ingreso depurado entre \$101 y \$300	4 puntos
			Ingreso depurado entre \$301 y \$500	6 puntos
			Ingreso depurado mayor a \$ 500	10 puntos
	Ahorro Mensual	Ahorro Mensual	Ahorro entre \$0 y \$50	3 puntos
			Ahorro entre \$51 y \$100	5 puntos
Ahorro mayor a \$100			10 puntos	
<b>CONDICIONES 5%</b>	Ventas mensuales	Ventas mensuales	Entre \$2000 y \$3500	7 puntos
			Entre \$3501y \$5000	9 puntos
			mayores a \$5000	10 puntos
<b>COLATERAL 5%</b>	Garantías	Tipo de Garantía	No entrega garantía	0 puntos
			Garantías No Real	5 puntos
			Garantías Real	10 puntos

**Anexo 3. Scoring para Mueblerías y Almacenes de venta de telas y/o colchones**

C'S	FACTORES DE EVALUACIÓN	SUBFACTORES DE EVALUACIÓN	ESCALAS	PUNTAJE
<b>CARÁCTER 25%</b>	Residencia	Tipo de Residencia	Propia	10 puntos
			Familiar	7 puntos
			Arrendada	5 puntos
		Tiempo de Residencia	Propia	10 puntos
			0 a 6 meses	3 puntos
			7 a 12 meses	5 puntos
	Negocio	Tipo de Negocio	13 meses en adelante	7 puntos
			Propio	10 puntos
		Tiempo del Negocio	Arrendado	5 puntos
			1 a 3 años	5 puntos
	Credit Report	Puntuación Buró de Crédito	4 a 6 años	7 puntos
			7 años en adelante	10 puntos
	Referencias	Referencias Bancarias	A	10 puntos
			B	7 puntos
			Buena	10 puntos
		Referencias Comerciales	Regular	4 puntos
			Mala	0 puntos
			Buena	10 puntos
Referencias Personales		Regular	5 puntos	
		Mala	0 puntos	
		Buena	10 puntos	
<b>CAPITAL 15%</b>	Solvencia	Endeudamiento Actual	Regular	5 puntos
			Mala	0 puntos
			Mayor que 0,6782	1 puntos
			Entre 0, 6362 y 0,6782	3 puntos
			Entre 0,6079 y 0,6361	6 puntos
			Entre 0,5658 y 0,6078	7 puntos
Liquidez	Liquidez Corriente	Entre 0,5236 y 0,5657	8 puntos	
		Menor que 0,5236	10 puntos	
		Mayor que 3,5089	10 puntos	
		Entre 3,1298 y 3,5089	9 puntos	
		Entre 2,3715 y 3,1297	8 puntos	
		Entre 1,9923 y 2,3714	6 puntos	
Entre 1,6132 y 1,9922	4 puntos			
Menor que 1,6132	1 punto			

<b>CAPACIDAD DE PAGO 50%</b>	Liquidez	Prueba Ácida	Mayor que 2,1309	10 puntos
			Entre 1,9331 y 2,1309	9 puntos
			Entre 1,5372 y 1,9330	8 puntos
			Entre 1,3393 y 1,5371	6 puntos
			Entre 1,1413 y 1,3392	4 puntos
			Menor que 1,1413	1 puntos
	Rentabilidad	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Mayor que 0,4025	10 puntos
			Entre 0,3058 y 0,4025	8 puntos
			Entre 0,1121 y 0,3057	6 puntos
			Entre 0,0153 y 0,1120	3 puntos
		Menor que 0,0153	1 puntos	
<b>CONDICIONES 5%</b>	Ventas mensuales	Ventas mensuales	Ventas mensuales entre \$5000 y \$10000	3 puntos
			Ventas mensuales entre \$10001 y \$25000	5 puntos
			Ventas mensuales entre \$25001 y \$40000	7 puntos
			Ventas mensuales entre \$40001 y \$60000	9 puntos
			Ventas mensuales mayores a \$60001	10 puntos
<b>COLATERAL 5%</b>	Garantías	Tipo de Garantía	No entrega garantía	0 puntos
			Garantías No Real	5 puntos
			Garantías Real	10 puntos

(\*) Para la asignación de puntajes, se ha construido intervalos que toman como referencia el promedio que la Superintendencia de compañías presenta en su publicación INDICADORES FINANCIEROS NEC 2010, elaborados de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).

Anexo 4. Solicitud de crédito propuesta

## TAPICENTRO S.A

- 1.- Lea detenidamente este formulario, llene todos los casilleros con la información solicitada.  
 2.- La información proporcionada en este formulario sera sujeta a verificación.

Solicitud de cliente-crédito N°		N° de socio	
Fecha dd/mm/aa		Monto	
<b>DATOS LABORALES O NEGOCIO DEL SOLICITANTE</b>			
Nombre o Razón Social			
Dirección de la Empresa			
Actividad comercial			
Tiempo de servicio o negocio		Teléfonos	
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE</b>			
Nombres y apellidos			
Dirección domiciliaria			
Lugar de nacimiento			
Fecha de Nacimiento		Teléfonos	
Tiempo de residencia		N° de Cédula	
N° de cargas familiares		<b>Estado Civil</b>	Soltero <input type="checkbox"/>
Vivienda actual	Propia <input type="checkbox"/>		Casado <input type="checkbox"/>
	Arrendada <input type="checkbox"/>		Divorciado <input type="checkbox"/>
	Familiar <input type="checkbox"/>		Otro <input type="checkbox"/>
<b>REFERENCIAS DEL SOLICITANTE</b>			
<b>Personales (3 en caso de ser Cia)</b>			
<b>Nombre completo</b>	<b>Parentesco</b>		<b>Teléfonos</b>

Comerciales (3 en caso de ser Cia)							
Casa comercial		Tiempo de cliente		Teléfonos			
Bancarias (Opcional en caso de tapiceros)							
Banco		Nº de Cuenta		Rúbricas		Ciudad	
DECLARACIÓN PATRIMONIAL							
Bienes Inmuebles	Avalúo Catastral						
	Hipoteca		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Acreedor		
Bienes Inmuebles (vehículos)	Marca						
	Modelo						
	Año						
	Placa						
		Valor Comercial					
ESTADO DE SITUACIÓN PERSONAL CONFIDENCIAL							
ACTIVO				PASIVO			
Efectivo y equivalentes				Deudas Bancarias a Corto Plazo			
Letras o Documentos por cobrar				Cuentas por pagar proveedores			
Mercaderías (al precio de costo)				Deudas Hipotecarias			
Bienes Inmuebles				Otras deudas			
Vehículos				TOTAL PASIVO			
Muebles y Enseres				Patrimonio			
Otros Activos							
TOTAL ACTIVO				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			

<b>INFORMACIÓN ECONÓMICA DEL SOLICITANTE</b>			
<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
Utilidades del negocio		Gastos Básicos	
Otros ingresos del solicitante		Pagos a Inst. Financieras	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>TOTAL EGRESOS</b>	
<b>DOCUMENTOS QUE ACOMPAÑA</b>			
COPIA DE RUC/RISE			
COPIA DE CÉDULA (Gerente/Representante)			
COPIA PAGO DE LUZ, AGUA O TELÉFONO			
NOMBRAMIENTO (Caso de ser Cia)			
DOS ÚLTIMAS DECLARACIONES DE IVA MENSUAL O LA ÚLTIMA DECLARACIÓN SEMESTRAL DE IVA			
DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA (Caso de ser Cia)			
<hr/> <b>FIRMA DEL SOLICITANTE</b>			

Anexo 5. Llenado de la solicitud propuesta

## TAPICENTRO S.A

- 1.- Lea detenidamente este formulario, llene todos los casilleros con la información solicitada.  
 2.- La información proporcionada en este formulario sera sujeta a verificación.

Solicitud de cliente-crédito N°	346	N° de socio	45
Fecha dd/mm/aa	12/03/2012	Monto	\$700

### DATOS LABORALES O NEGOCIO DEL SOLICITANTE

Nombre o Razón Social	Julio Armando Hurtado Goya		
Dirección de la Empresa	La Alborada 9na etapa Mz. 911 Villa 1		
Actividad comercial	Elaboración de muebles		
Tiempo de servicio o negocio	8 años	Teléfonos	084579878

### INFORMACIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE

Nombres y apellidos	Julio Armando Hurtado Goya		
Dirección domiciliaria	La Alborada 9na etapa Mz. 911 Villa 1		
Lugar de nacimiento	Guayaquil		
Fecha de Nacimiento	13/07/1983	Teléfonos	084579878
Tiempo de residencia	4 años	N° de Cédula	1402859485
N° de cargas familiares	3	Estado Civil	Soltero <input type="checkbox"/>
Vivienda actual	Propia <input type="checkbox"/>		Casado <input checked="" type="checkbox"/>
	Arrendada <input checked="" type="checkbox"/>		Divorciado <input type="checkbox"/>
	Familiar <input type="checkbox"/>		Otro <input type="checkbox"/>

### REFERENCIAS DEL SOLICITANTE

#### Personales (3 en caso de ser Cia)

Nombre completo	Parentesco	Teléfonos
Laura Maria Celi Vera	Amiga	094679786
Martha Elena Macas Medina	Cliente	084795867
Estefani Andrea Rosero Campos	Cliente	085349868



Anexo 6. Simulación del Scoring diseñado

TAPICENTRO S.A				
<b>Nombre:</b>	Julio Armando Hurtado Goya		<b>Monto:</b>	\$ 700
<b>Cédula:</b>	1402859485		<b>Plazo:</b>	30 días
<b>Fecha:</b>	14/03/2012		<b>N° Socio:</b>	45
				<b>PUNTAJE</b>
<b>C1</b>	<b>CARACTER</b>		<b>Ideal</b>	<b>25%</b>
			<b>Socio</b>	<b>22,14%</b>
	<b>Residencia</b>			<b>70</b>
	Tipo	Arrendada	<b>5</b>	
	Tiempo	4 años	<b>7</b>	
	<b>Negocio/ Taller</b>			<b>62</b>
	Tipo	Propio	<b>10</b>	
	Tiempo	8 años	<b>10</b>	
	<b>Credit Report</b>	A	<b>10</b>	<b>10</b>
	<b>Referencias</b>			<b>20</b>
	Referencias personales	Buena	<b>10</b>	
	Referencias comerciales	Buena	<b>10</b>	
<b>C2</b>	<b>CAPITAL</b>		<b>Ideal</b>	<b>15%</b>
			<b>Socio</b>	<b>15%</b>
	<b>Endeudamiento actual</b>	15,71%	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>C3</b>	<b>CAPACIDAD DE PAGO</b>		<b>Ideal</b>	<b>50%</b>
			<b>Socio</b>	<b>27,50%</b>
	<b>Ingreso depurado mensual</b>	\$350,00	<b>6</b>	<b>6</b>
	<b>Ahorro Mensual</b>	\$ 60,00	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>C4</b>	<b>CONDICIONES</b>		<b>Ideal</b>	<b>5%</b>
			<b>Socio</b>	<b>5%</b>
	<b>Ventas</b>	\$ 2500,00	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>C5</b>	<b>COLATERAL</b>		<b>Ideal</b>	<b>5%</b>
			<b>Socio</b>	<b>3%</b>
	<b>Garantías</b>	No Real	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Puntaje Scoring</b>			72,14%	<b>Tipo de Riesgo</b>
<b>Equivalencia sobre la escala de 80 puntos</b>			57,71%	Riesgo Moderado
<b>Probabilidad por Impago</b>			2,00%	<b>Resultado</b>
<b>Equivalencia sobre los 20 puntos</b>			19,40%	
<b>Calificación de riesgo crediticio</b>			<b>77,11%</b>	

