



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas  
Departamento de Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE  
CRÉDITO Y COBRANZAS APLICANDO MÉTODOS DE CALIDAD CON  
LA FINALIDAD DE DISMINUIR EL ÍNDICE DE INCOBRABILIDAD DE  
UNA INSTITUCIÓN QUE OTORGA CRÉDITO EDUCATIVO UBICADA  
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

## **PROYECTO DE GRADUACIÓN**

(Dentro de una materia de la malla)

Previo a la Obtención del Título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA  
AUTORIZADA**

Presentado por:

Karen Ivanna Barrezueta Huayamave  
Diana Estefania Ramos Macias

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2013**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por ser el pilar en mi vida, el que me guía en cada paso y por cada bendición derramada.

A mis padres Rosa y Ulises por siempre apoyarme y estar cuando más los necesito, por haberme inculcado buenos valores y brindado una excelente educación.

A mi hermana Leslie por ser mi amiga y a pesar de su corta edad me ha sabido escuchar y aconsejar.

A mis tíos y primos que de uno u otra forma han sido parte de mi desarrollo profesional.

A mis amigos por formar parte de mi vida universitaria.

A mis queridos profesores en especial a los Ing. Dalton, Guillermo y Vanesa que fueron parte de mi desarrollo intelectual en mi vida universitaria

Al Presidente de la República por lograr que la educación sea gratuita y así poder alcanzar mis logros sin impedimento económico.

**Diana Estefanía Ramos Macías**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte durante todo el periodo de estudio.

A mis padres Iván y María por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por el amor y apoyo incondicional que siempre me dieron, por sus consejos y ejemplo de lucha y perseverancia.

A mi hermano Kevin quien me animo a seguir en este camino para lograr mi objetivo y al que sirvo de ejemplo.

A mi tía Libia a quien aunque no esté físicamente sé que desde el cielo cuida de mí.

A mis tíos y primos por estar siempre pendiente de cada etapa de mi vida.

A mis amigos por compartir los buenos y malos momentos de mi carrera universitaria.

A mis maestros por sus conocimientos impartidos en las aulas.

Al Presidente de la República por permitir que la educación sea gratuita y de esta manera terminar mi carrera universitaria.

**Karen Ivanna Barrezueta Huayamave**

## **DEDICATORIA**

A Dios porque gracias a sus bendiciones puedo culminar otra etapa en mi vida.

A mis padres por toda la ayuda y sacrificio brindado para que yo pueda cumplir mis metas y por todo el apoyo que me han dado toda la vida.

**Diana Estefania Ramos Macias**

A Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles.

A mi hermano por estar siempre acompañándome.

**Karen Ivanna Barrezueta Huayamave**

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

**MBA. ANTONIO MÁRQUEZ  
DIRECTOR DEL PROYECTO**

---

**ECON. EFRAÍN QUIÑONEZ  
DELEGADO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la **“ESCUELA**

**SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”**

(Reglamento de graduación de la ESPOL)

---

**Diana Estefania Ramos Macias**

---

**Karen Ivanna Barrezueta Huayamave**

## **RESUMEN**

El trabajo realizado consiste en el diseño de una auditoría de los procesos de crédito y cobranzas con la finalidad de hallar las falencias que pudieran llegar a existir en los procesos mencionados y sugerir mecanismos correctivos. Se realizó un levantamiento de procesos tanto en el área de crédito como en el área de cobranzas, también se llevaron a cabo encuestas para el personal de la institución y a los beneficiarios con el fin de determinar los factores externos que influyen en que el índice de incobrabilidad en la Institución sea muy elevado.

En el capítulo uno, se encuentra el planteamiento del problema a investigar, el objetivo del estudio, la introducción, antecedentes, alcance, justificación, y los métodos a utilizarse en la investigación.

El capítulo dos consiste en el marco teórico, es decir, los conceptos de los procesos a ser auditados, que en este caso son los procesos de crédito y cobranzas, esto facilitará al lector a la mejor comprensión en cuanto a los procedimientos que se llevan a cabo en cada proceso, las políticas a las que están sujetas, la importancia que representan para una empresa. También se encuentra el concepto de crédito educativo que en el cual el proyecto está enfocado.

En el capítulo tres se muestra los antecedentes de la institución, misión, visión, objetivos, después se realiza el análisis y la investigación mediante

levantamiento de procesos realizando un cuadro de valor agregado para mejorar los procesos de crédito y cobranzas. Se realizó unos análisis de riesgos relacionados a los procesos que mediante los resultados obtenidos la Institución podrá guiarse para que pueda tomar decisiones sobre si es necesario implantar nuevos mecanismos de seguridad y que controles serán los más adecuados. Se podrán observar diagramas de causa y efecto, antigüedad de la cartera, los resultados de las encuestas realizadas a los clientes que ayudaron a encontrar los factores externos que hacen que el índice de morosidad sea elevado y por último la propuesta de mejora.

En el capítulo cuatro se encuentran el informe de auditoría en el cual se puede observar los hallazgos detectados en la Institución entre los cuales se puede mencionar, las visitas no realizadas para la verificación de datos entregados de los solicitantes del crédito, la mala gestión del departamento de coactivas, el hecho de que no se pueden modificar las fechas de recuperación de carteras ni en casos especiales, el desconocimiento por parte del beneficiario de las fuentes de recaudación, además de que no existe control en cuanto al acceso a cada módulo y la falta de personal en el área de cobranzas.

Por último el capítulo cinco contiene las recomendaciones y conclusiones.

## INDICE

RESUMEN.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XIV
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVI
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivo del Estudio .....	1
1.2 Introducción .....	2
1.3 Antecedentes .....	2
1.4 Justificación .....	4
1.5 Alcance .....	4
1.6 Problema de Investigación .....	5
1.7 Preguntas de Investigación .....	5
1.8 Objetivos .....	5
1.8.1 Objetivo General.....	5
1.8.2 Objetivos Específicos .....	5
1.9 Marco Conceptual .....	6
1.9.1 Conceptos Teóricos .....	6
1.9.1.1 Crédito .....	6
1.9.1.2 Funciones básicas del Departamento de Crédito.....	8
1.9.1.3 La Cobranza .....	9
1.9.1.4 Indicadores .....	10
1.9.2 Hipótesis del trabajo .....	10
1.9.3 Variables.....	11
1.10 Método de Estudio .....	12

CAPÍTULO II .....	14
2. MARCO TEÓRICO.....	14
<b>2.1 AUDITORÍA OPERACIONAL</b> .....	14
2.1.1 Definición de la Auditoría Operacional .....	14
2.1.2 Objetivos.....	15
2.1.3 Información que suministra la auditoria operacional .....	16
2.1.4 Metodología .....	17
2.2 El Crédito y La Cobranza en las organizaciones .....	20
<b>2.2.1 El Crédito y la Cobranza</b> .....	20
2.2.2 Crédito.....	21
2.2.2.1 Origen .....	21
<b>2.2.2.2 Definición</b> .....	21
2.2.2.3 Administración del crédito .....	22
2.2.2.4 Objetivo de un crédito .....	24
2.2.2.5 Clasificación de crédito .....	24
2.2.2.6 Ventajas y desventajas del crédito.....	27
<b>2.2.2.6.1 Ventajas</b> .....	27
<b>2.2.2.6.2 Desventajas</b> .....	28
2.2.2.7 Instrumentos de crédito .....	28
<b>2.2.2.8 Selección y estándares de Crédito</b> .....	30
<b>2.2.2.8.1 Las cinco “C” del Crédito</b> .....	30
<b>2.2.2.8.2 Estándares de Crédito</b> .....	31
2.2.2.9 Definición de las Políticas de Crédito .....	32
2.2.2.10 Pautas para fijar Políticas de Crédito .....	32
2.2.2.11 Políticas de Crédito .....	34
2.2.2.12 Clasificación de las Políticas de Crédito .....	36
2.2.2.13 Política de Crédito Óptima .....	37
2.2.2.14 Proceso de la evaluación de la política de crédito .....	40
2.2.2.15 Análisis de Solicitudes de Crédito.....	41

<b>2.2.2.15.1 Fuentes de Información</b> .....	42
<b>2.2.2.15.2 Análisis del Crédito</b> .....	45
<b>2.2.2.15.3 Decisión y Línea de Crédito</b> .....	48
2.2.2.16 Condiciones de Crédito .....	49
2.2.3 EL Crédito Educativo .....	50
<b>2.2.3.1 Origen</b> .....	50
<b>2.2.3.2 Definición</b> .....	51
2.2.4 La Cobranza.....	55
<b>2.2.4.1 Definición</b> .....	55
<b>2.2.4.2 Importancia</b> .....	56
<b>2.2.4.3 Principios generales de la cobranza</b> .....	57
<b>2.2.4.4 Políticas y procedimientos de cobranza</b> .....	59
<b>2.2.4.5. Pautas para fijar Políticas de Cobranza</b> .....	61
<b>2.2.4.6. Tipos de Cobranza</b> .....	63
<b>2.2.4.7. Políticas de crédito y cobranza (RESUMEN)</b> .....	65
2.3 Muestreo y tamaño de la muestra .....	67
2.3.1 Propósito y definiciones .....	67
2.3.2 Tamaño de la muestra.....	68
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>70</b>
<b>3. PROPUESTA DE MEJORA EN LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b> .....	<b>70</b>
3.1 PROCESO DE CRÉDITO .....	70
3.1.1 Familiarización.....	70
3.1.1.1 Conocimiento del negocio .....	70
<b>3.1.1.1.1 Antecedentes de la empresa</b> .....	70
<b>3.1.1.1.2 Misión</b> .....	72
<b>3.1.1.1.3 Objetivos Estratégicos</b> .....	72
<b>3.1.1.1.4 Objetivos Específicos</b> .....	72

<b>3.1.1.1.5 Organigrama</b> .....	75
<b>3.1.1.1.6 Productos y Servicios</b> .....	76
3.1.1.2 Conocimiento del departamento.....	78
<b>3.1.1.2.1 Política de Crédito</b> .....	78
<b>3.1.1.2.2 Procedimiento de Crédito</b> .....	78
<b>3.1.1.2.3 Visita a las instalaciones</b> .....	78
3.1.2 Investigación y análisis.....	78
3.1.2.1 Entrevista.....	79
3.1.2.2 Levantamiento del proceso de crédito.....	80
<b>3.1.2.2.1 Diagrama de flujo del proceso de crédito</b> .....	80
<b>3.1.2.2.2 Tabla de valor agregado</b> .....	83
<b>3.1.2.2.3 Diagrama de flujo mejorado del proceso de crédito</b> .....	84
<b>3.1.2.2.4 Análisis de riesgos relacionados con el proceso de crédito</b> .....	88
<b>3.1.2.2.5 Matriz de riesgo</b> .....	92
<b>3.1.2.2.6 Diagrama de causa – efecto del proceso de crédito</b> .....	94
<b>3.1.2.2.7 Metodología de Calificación de la Capacidad de Pago</b> .....	95
3.2 PROCESO DE COBRANZAS.....	104
3.2.1 Familiarización.....	104
3.2.1.1 Conocimiento del departamento.....	104
<b>3.2.1.1.1 Política de cobranzas</b> .....	105
<b>3.2.1.1.2 Procedimiento de cobranzas</b> .....	105
<b>3.2.1.1.3 Visita a las instalaciones</b> .....	105
3.2.2 Investigación y análisis.....	105
3.2.2.1 Entrevista.....	106
3.2.2.2 Levantamiento del proceso de cobranzas.....	107
<b>3.2.2.2.1 Diagrama de flujo del proceso de cobranzas</b> .....	107
<b>3.2.2.2.2 Análisis de Valor agregado</b> .....	108
<b>3.2.2.2.3 Diagrama de Flujo mejorado del proceso de cobranza</b> .....	110
3.2.2.2.4 Diagrama de Flujo del proceso de cartera vencida.....	112

<b>3.2.2.2.5 Análisis de Valor Agregado del proceso de cartera vencida</b> ....	113
<b>3.2.2.2.6 Diagrama de Flujo mejorado del proceso de cartera vencida</b> ...	115
3.2.2.3 Análisis de riesgos relacionados con el proceso de cobranzas .....	116
<b>3.2.2.3.1 Matriz de riesgo</b> .....	119
<b>3.2.2.3.2 Diagrama de causa – efecto del proceso de cobranza</b> .....	121
3.2.2.4 Análisis de las notificaciones y equipos asignados al área de cobranzas .....	122
3.2.2.5 Antigüedad de cartera.....	123
3.2.2.6 Análisis del resultado de las encuestas .....	140
<b>3.2.2.6.1 Diagrama de Pareto</b> .....	141
<b>3.2.2.6.2 Diagrama de causa – efecto de Falta de Información hacia los beneficiarios</b> .....	144
<b>3.2.2.6.3 Diagrama de causa – efecto de Falta de mecanismo de pago</b> ..	145
3.2.2.7 Propuesta de mejora .....	152
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>158</b>
<b>4. INFORME DE AUDITORÍA</b> .....	<b>158</b>
4.1 Antecedentes .....	158
4.2 Motivo de la auditoríaa .....	159
4.3 Objetivo de la auditoríaa .....	159
4.4 Alcance de la auditoría .....	159
4.5 Base Legal .....	160
4.6 Hallazgos .....	160
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>164</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>164</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	164
5.2 RECOMENDACIONES .....	166
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>168</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Costos al otorgar Crédito .....	38
Ilustración 2 Organigrama de la Institución.....	75
Ilustración 3 Diagrama de flujo del proceso de Crédito .....	82
Ilustración 4 Diagrama de flujo mejorado del proceso de crédito .....	87
Ilustración 5 Diagrama Causa - Efecto del proceso de crédito.....	94
Ilustración 6 Diagrama de flujo del proceso de cobranza.....	107
Ilustración 7. Diagrama de flujo mejorado del proceso de cobranza.....	110
Ilustración 8. Diagrama de flujo de proceso de dividendos vencidos .....	112
Ilustración 9. Diagrama de flujo mejorado del proceso de dividendos vencidos .....	115
Ilustración 10. Diagrama Causa - Efecto del proceso de cobranza.....	121
Ilustración 11. Nivel de incobrabilidad de la cartera vencida de 1 a 30 días.....	123
Ilustración 12. Nivel de incobrabilidad de la cartera vencida de 31 a 60 días.....	125
Ilustración 13. Nivel de incobrabilidad de la cartera vencida de 61 a 90 días.....	127
Ilustración 14. Nivel de incobrabilidad de la cartera coactivas .....	129
Ilustración 15. Cartera vencida en la Institución .....	130
Ilustración 16. Cartera vencida mes de julio 2011 .....	131
Ilustración 17. Cartera vencida mes de agosto 2011 .....	132
Ilustración 18. Cartera vencida mes de septiembre 2011 .....	132
Ilustración 19. Cartera vencida mes de octubre 2011.....	133
Ilustración 20. Cartera vencida mes de noviembre 2011 .....	133
Ilustración 21. Cartera vencida mes de diciembre 2011.....	134
Ilustración 22. Cartera vencida mes de enero 2012.....	134
Ilustración 23. Cartera vencida mes de febrero 2012 .....	135
Ilustración 24. Cartera vencida mes de marzo 2012.....	135
Ilustración 25. Cartera vencida mes de abril 2012.....	136
Ilustración 26. Cartera vencida mes de mayo 2012 .....	136
Ilustración 27. Cartera vencida mes de junio 2012.....	137
Ilustración 28. Cartera vencida de la Institución con las agencias regionales de la costa .....	138
Ilustración 29. Nivel de morosidad de la Institución con las agencias regionales de la Sierra.....	139
Ilustración 30. Diagrama de Pareto.....	142
Ilustración 31. Diagrama Causa – Efecto.....	144
Ilustración 32. Diagrama Causa – Efecto.....	145
Ilustración 33. Diagrama de Pareto.....	150
Ilustración 34. Indicador Contacto Directo .....	152

Ilustración 35. Indicador Contención.....	153
Ilustración 36. Indicador: Economía en el proceso de Cobranzas.....	154
Ilustración 37. Indicador: Eficiencia en la utilización del tiempo.....	155
Ilustración 38. Indicador: Compromiso de pago.....	156

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de valor agregado del proceso de crédito .....	83
Tabla 2 Escala de nivel de ocurrencia - proceso de crédito.....	90
Tabla 3 Escala de nivel de impacto - proceso de crédito .....	90
Tabla 4 Escala de nivel de efectividad - proceso de crédito .....	91
Tabla 5 Matriz de riesgo del proceso de crédito .....	92
Tabla 6 Tabla de valor agregado del proceso de cobranza .....	108
Tabla 7 Diagrama de valor agregado del proceso cartera vencida .....	113
Tabla 8 Escala de nivel de ocurrencia - proceso de cobranza .....	118
Tabla 9 Escala de nivel de impacto - proceso de cobranza.....	118
Tabla 10 Tabla de nivel de efectividad - proceso de cobranza .....	118
Tabla 11 Matriz de riesgo del proceso de cobranza.....	119
Tabla 12 Tamaño de la muestra y estratos .....	141
Tabla 13 Tabla de frecuencia.....	142
Tabla 14 Tabla con cuentas con problemas en la verificación de datos.....	146
Tabla 15 Tabla de cuantas con problemas en la capacidad de pago .....	147
Tabla 16 Tabla de cuentas con datos duplicados.....	148
Tabla 17 Tabla de Carreras que estudiaron los beneficiarios que están desempleados .....	149
Tabla 18 Causas por la cual los beneficiarios no cancelas sus obligaciones económicas con la Institución.....	149

# **CAPÍTULO I**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Objetivo del Estudio**

El objeto de la investigación se enfoca en mejorar los procesos de crédito y cobranzas, mediante información recabada apropiadamente que permita analizar los problemas que existen, para de esta manera mitigar los riesgos en la concesión de créditos educativos y disminuir el índice de incobrabilidad de la cartera.

## **1.2 Introducción**

Considerando que la Institución tiene como función social conceder créditos educativos y administrar becas que permitan incrementar el desarrollo del talento humano de los beneficiarios, se debe considerar que dichos préstamos podrían presentar riesgo de incobrabilidad.

Las políticas dictadas por la Institución y demás disposiciones legales vigentes, determinan la eficiencia en la concesión de créditos educativos y en la gestión de cobranzas, a fin de que esta se realice en los plazos y términos establecidos.

## **1.3 Antecedentes**

La institución en la cual se realizará la investigación se dedica a contribuir al desarrollo del talento humano, mediante el manejo de productos y servicios orientados a potencializar, con calidad, calidez y oportunidad las capacidades de sus beneficiarios.

Entre los servicios que ofrece la institución están: conceder créditos a estudiantes y profesionales ecuatorianos, directamente o a través de sus representantes legales, para financiar en forma total o parcial estudios en el país o en el exterior de acuerdo al programa académico determinado por el estudiante.

Los programas de estudio que se financian son los siguientes: educación básica, bachillerato, educación técnica superior, educación de pregrado o tercer nivel, educación de postgrado o cuarto nivel, educación continua para profesionales y no profesionales, educación especial, investigación científica, idiomas y carreras militares o afines.

Los rubros que se financian son: colegiatura, manutención, elementos de estudio, tesis, derechos de grado, gastos de viaje, pasajes al exterior.

Esta institución, está ubicada en la ciudad de Guayaquil y cuenta con el respaldo de 40 años de experiencia en el sector financiero público.

La Institución cuenta con 7 gerencias regionales ubicadas en Quito, Riobamba, Ibarra, Loja, Cuenca, Portoviejo, Guayaquil y 17 agencias provinciales.

Este proyecto tiene como primer objetivo identificar las deficiencias administrativas y de control en los procesos de crédito y cobranzas con la finalidad de disminuir el riesgo crediticio.

El segundo objetivo que se ha planteado es realizar encuestas a los beneficiarios que tengan créditos vencidos con el fin de identificar los factores que han incidido en que exista un alto índice de incobrabilidad, además de plantear indicadores que permitan llevar un mejor control de las operaciones del área de cobranzas.

## **1.4 Justificación**

Debido a que la institución tiene un alto porcentaje de cuentas pendientes de cobro y gran parte de estas se encuentran coactivadas, por ello es importante realizar un análisis que permita a la institución tomar acciones correctivas a fin de disminuir considerablemente el índice de incobrabilidad y mejorar los procesos de crédito y cobranzas

## **1.5 Alcance**

Lo que se pretende lograr con este proyecto es analizar si existen políticas de crédito y cobranzas eficientes a fin de que disminuya el riesgo de incobrabilidad, es decir, teniendo una seguridad razonable de que los créditos que se otorguen garanticen que el beneficiario pagará la deuda en los plazos y términos previamente establecidos. Se debe también analizar el impacto del control interno y el nivel de cumplimiento del mismo, para verificar en qué grado esto aporta a reducir el riesgo de incobrabilidad.

Si después del análisis se encuentra alguna deficiencia en las políticas y procedimientos aplicables en los procesos de créditos y cobranzas, se procederá a redefinirlas, para que de ésta manera contribuyan a cumplir el objetivo previamente establecido de este proyecto.

El análisis que se realizará será de los saldos de las cuentas por cobrar vencidas del último semestre del año 2011 y el primer semestre del año 2012.

## **1.6 Problema de Investigación**

El problema radica que en el área de crédito se enfoca en alcanzar las metas preestablecidas de conceder cierto número de créditos educativos, las políticas de crédito ayudan a alcanzar dicha meta, pero no garantiza la recuperación total de los créditos otorgados.

## **1.7 Preguntas de Investigación**

¿De qué manera se pueden mejorar los procesos actuales de crédito y cobranzas para alcanzar las metas establecidas por la institución?

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 Objetivo General**

Identificar de las deficiencias administrativas y de control en los procesos de créditos y cobranzas por medio de métodos de calidad con la finalidad de corregirlas en una propuesta de mejora para reducir el índice de incobrabilidad y así poder generar mayor grado de eficiencia operativa y de control

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

- Levantamiento de los procesos de créditos y cobranzas y análisis de riesgos asociados a los mismos.

- Análisis de valor agregado de los procesos actuales con el fin de identificar actividades que otorguen valor.
- Realizar encuestas a los beneficiarios de créditos educativos que se encuentran vencidos para comprobar las posibles causas que generan los retrasos en los pagos
- Análisis de la cartera vencida con el fin de determinar el principal factor que ha incidido en que exista un alto índice de incobrabilidad.
- Elaboración de la propuesta de mejora con base al análisis de los resultados obtenidos.
- Determinar indicadores de gestión mediante métodos estadísticos, que permitan llevar un mejor control de las operaciones del área de cobranza

## **1.9 Marco Conceptual**

### **1.9.1 Conceptos Teóricos**

En esta sección se procede a explicar una serie de definiciones que sirven de base teórica para los aspectos objeto de este estudio, de tal manera que se facilite la comprensión de los elementos que intervienen en el planteamiento del problema.

#### **1.9.1.1 Crédito**

La palabra crédito viene del latín *creditas*' (sustantivación del verbo *crede*: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre

otras cosas, confiar o tener confianza. John Stuart Mill en su publicación de Economía Política definió el crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios, crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

La operación de crédito puede también definirse como: la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía, o servicio, sobre la base de la confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado. Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que genere obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigir las a esta inmediatamente. Por su aceptación jurídica, el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene derecho a reclamar el pago.

El objetivo principal del departamento de crédito es minimizar el riesgo en las operaciones de crédito a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta. Los principales factores que deben tomarse en

consideración para decidir si un crédito se otorga o no, están comprendidos en lo que comúnmente se conocen como las C's del crédito:

- Carácter
- Capacidad
- Capital
- Condiciones
- Cobertura
- Colateral

Para apreciar con claridad el riesgo de crédito, es indispensable tomar en cuenta los seis factores. Por desgracia, estos no pueden reducirse a una fórmula equilibrada y aplicable a todos los casos. Es necesario establecer un juicio fundamentado en apreciaciones críticas. Los diversos factores pueden concurrir o faltar en grados variables. Al analizar la importancia de los seis elementos, es fundamental comprender lo que representan y como afectan a la operación de crédito y cobranza.

#### ***1.9.1.2 Funciones básicas del Departamento de Crédito***

- Información y documentación de los clientes.
- Responsabilidad sobre altas, bajas y modificaciones de los clientes.
- Asignación y seguimiento del límite de los clientes.

- Seguimiento de los saldos de los clientes.
- Control y responsabilidad sobre el plazo medio de cobro.
- Investigación y seguimiento de la evolución de los datos del sector.
- Implantación y actualización del sistema informático del departamento.
- Establecimiento de bancos de información intercambiada con otras empresas del sector, registros, organismos y cualquier otra fuente externa.
- Vigilancia sobre el cumplimiento de la previsión de cobros.
- Corresponsabilidad con el Comité de Riesgos.
- Recuperación de saldos vencidos (impagados, retrasos, renegociación de deudas).

### **1.9.1.3 La Cobranza**

La cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio. La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto.

El departamento de cobranzas es el encargado de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes

que garanticen una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

#### **1.9.1.4 Indicadores**

Permite identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos como base para la toma de decisiones, fijar el rumbo y alinear los esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas con el fin de lograr el mejoramiento continuo de los servicios.

Los indicadores son útiles para poder medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicas, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación, comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento.

#### **1.9.2 Hipótesis del trabajo**

Para un mayor entendimiento del problema sobre el cual se realizará la investigación, se plantea una serie de hipótesis las cuales se encuentran asociadas con la realidad.

En cada hipótesis se indica una relación entre dos o más variables. La formulación de esta relación debe ser formalmente correcta, esto ayudará a identificar de mejor manera que factores intervienen en el problema.

Las hipótesis planteadas son las siguientes:

### **HIPOTESIS 0**

**H0:** Las políticas de crédito establecidas están acorde al perfil del cliente y sus necesidades de estudio.

### **HIPOTESIS 1**

**H1:** Las políticas de crédito establecidas se realizan de manera eficiente lo cual permite la recuperación de la cartera en los tiempos previstos.

### **HIPOTESIS 2**

**H3:** Los recursos tecnológicos que se utilizan en la gestión de cobranzas no permiten que ésta se realice de forma eficiente y eficaz.

### **1.9.3 Variables**

*Variables asignadas a la hipótesis 0*

V1: Perfil del cliente

*Variables asignadas a la hipótesis 1*

V2: Criterios de calificación

V3: Tiempo de antigüedad de la cartera

V4: Monto recuperado

V5: Tiempo de recuperación de la cartera

*Variables asignadas a la hipótesis 2*

V6: Numero de notificaciones emitidas

V7: Numero de equipos asignados

### **1.10 Método de Estudio**

Para poder recabar información apropiada se aplicaron diversas técnicas de investigación como:

**Observación directa:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

**Entrevista:** Se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el encuestador.

**Encuesta:** Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación.

**Base de Datos:** Información otorgada por la institución la cual involucra los créditos concedidos y que se encuentren vencidos.

**Análisis de documentación:** Es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 AUDITORÍA OPERACIONAL<sup>1</sup>**

##### **2.1.1 Definición de la Auditoría Operacional**

Ora Whittington y Kurt Pany(2005) en su libro Principios de Auditoría define a la Auditoría Operacional como al análisis integral de una unidad operativa o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, según se miden en función de los objetivos de la administración.

---

<sup>1</sup> Principios de Auditoría, O.Ray Whittington. Kurt Pany, Joaquin Ramos Santalla, (2005) 2º Edición

La auditoría operacional es diferente a la auditoría financiera, la auditoría financiera se centra en la medición de la posición financiera, de los resultados de las operaciones y de los flujos de efectivos de una entidad, una auditoría operacional se centra en la eficacia, la eficiencia y la economía de las operaciones. El auditor operacional evalúa los controles operativos de la administración y de los sistemas sobre actividades tan diversas como las compras, procesamiento de datos, recepción, envío, servicios de oficina, publicidad, entre otros.

### **2.1.2 Objetivos**

La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

El objetivo de la auditoria operativa es:

- Identificar las áreas de reducción de Costos
- Mejorar los métodos operativos
- Incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

### **2.1.3 Información que suministra la auditoría operacional**

La auditoría operacional podrá informar a la gerencia de los siguientes aspectos:

- Evaluaciones del desempeño de la unidad con relación a los objetivos u otros criterios convenientes.
- Opinión en cuanto a que los planes (según se enuncian en declaraciones de objetivos, programas, presupuestos y lineamientos) son integrales, consistentes y atendidos en los niveles operativos.
- Información objetiva con relación a qué tan bien se están llevando a cabo los planes y políticas en todas las áreas de operaciones y acerca de oportunidades para el mejoramiento en cuanto a la eficacia, eficiencia y economía.
- Información acerca de las debilidades en los controles operativos, sobre todo a posibles fuentes de dispendio.
- Opinión reiterada en cuanto a que posible confiar en todos los informes de operaciones como una base para la acción.

## **2.1.4 Metodología<sup>2</sup>**

### ***1. Definición del propósito***

El extenso y amplio de una auditoría operacional incluye por lo regular, la intención de valorar el desempeño de una organización, una función o un conjunto de actividades en lo particular. Este extenso enunciado, tiene que expandirse para especificar de manera precisa el alcance de la auditoría y la naturaleza del informe. Los auditores tienen que determinar qué políticas y procedimientos en lo específico van a evaluarse y cómo se relacionan con los objetivos específicos de la organización.

### ***2. Familiarización***

Antes de iniciar una auditoría operacional, los auditores tienen que obtener un conocimiento integral de los objetivos, de la estructura organizacional y de las características operativas de la entidad que se está auditando. Este proceso de familiarización puede empezar por un estudio de las actas constitutivas organizacionales, de los enunciados de las funciones y responsabilidades asignadas, de las políticas y lineamientos administrativos y de las políticas y procedimientos operativos.

En resumen, los auditores intentan familiarizarse con el mayor grado de detalle posible con la función que se está desempeñando, en particular desde el punto de vista de la responsabilidad y el control administrativos. El

---

<sup>2</sup> Principios de Auditoria, O. Ray Whittington. Kurt Pany, Joaquin Ramos Santalla, (2005) 2ª Edición

nivel de conocimiento que logre el auditor respecto a la organización, se documenta con cuestionarios, diagramas de flujo, y narraciones por escrito.

### ***3. Estudios Preliminares***

Las conclusiones preliminares de los auditores acerca de los aspectos críticos de las operaciones y áreas problemáticas potenciales se resumen como el estudio preliminar de los auditores. Este sirve de guía para el desarrollo del programa de auditoría.

### ***4. Desarrollo del programa***

El programa de la auditoría operacional se hace a la medida del compromiso particular, contiene todas las pruebas y los análisis que los auditores consideran necesarios para evaluar las operaciones de la organización. Con base en la naturaleza y el grado de dificultad del trabajo de auditoría, se asignará el personal al compromiso y se programará el trabajo.

### ***5. Trabajo de Campo***

La etapa de trabajo de campo implica ejecutar el programa de auditoría operacional. Los auditores seleccionan los rubros que se van a revisar para determinar la suficiencia de los procedimientos y que también se siguen. El análisis es otra parte importante del trabajo de campo. El desempeño real de la organización se compara con diversos criterios como presupuestos, metas de productividad o el desempeño de unidades similares. Este análisis ofrece una base para las recomendaciones que formulan los auditores con relación al mejoramiento de la eficacia, la eficiencia y la economía.

A lo largo del trabajo de campo, los auditores documentarán la planeación, las evidencias recabadas, el análisis, la interpretación y los hallazgos en sus documentos de trabajo. Los documentos de trabajos de auditoría deben sustentarse por sí solo y respaldar el informe de los auditores.

### **6. Formulación de un informe acerca de los hallazgos**

Al momento de la conclusión final de la auditoría, los auditores deben de resumir sus hallazgos relacionados con los propósitos fundamentales de la auditoría. El informe se incluirá mejoramientos sugeridos en las políticas y procedimientos operacionales de la entidad auditada, y una lista de las situaciones en las que el cumplimiento con las políticas y procedimiento existentes no es el adecuado.

Una vez terminado en el informe acerca de los hallazgos, se deberá hacer los arreglos necesarios para realizar una reunión final con el objetivo de revisar los hallazgos junto con todas las personas involucradas en las operaciones auditadas.

### **7. Seguimiento**

La etapa final en el trabajo de una auditoría operacional es la acción de seguimiento a fin de asegurar cualquier deficiencia que se haya revelado en el informe de auditoría, sea corregida. Esta responsabilidad de seguimiento puede asignársele a una organización de línea o equipo, pero a menudo se considera que es responsabilidad del equipo de auditoría.

## **2.2 El Crédito y La Cobranza en las organizaciones**

### **2.2.1 El Crédito y la Cobranza<sup>3</sup>**

El área de crédito y cobranza de una empresa es una pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan y cuando no toma medidas para procurar el pago lo antes posible. Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su salud financiera.

En un mundo ideal todas las ventas serían de contado, pero en la realidad las ventas a crédito son una necesidad para atraer más clientes, crecer, y darle movilidad al mercado. Es por esto que toda compañía necesita evaluar el riesgo de financiar temporalmente a sus clientes y por otra parte procurar el pago oportuno de este crédito.

Cada empresa tiene diferentes políticas y procedimientos, pero todas se enfrentan, en cierta medida, a los mismos problemas: que sus clientes le paguen tarde, que sus clientes no paguen, que un cliente quiebre.

---

<sup>3</sup> El Crédito y la Cobranza disponible en: <http://www.integrity-la.com/es/credito-y-cobranza.html>

## **2.2.2 Crédito**

### **2.2.2.1 Origen<sup>4</sup>**

Hay diferentes versiones sobre la iniciación de las operaciones crediticias, pero de una forma amplia se puede afirmar, que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especies, y fue hasta la aparición y el empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada. Antes de la era cristiana, en la antigua Roma, se encontraron los primeros signos del desarrollo crediticio. Los réditos fluctuaban entre el 40 y el 75%, y aun cuando parezcan elevados, se debe considerar que, por las circunstancias de aquella época, el prestamista corría grandes riesgos. Hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplía lo pactado con el acreedor

### **2.2.2.2 Definición<sup>5</sup>**

Un crédito también se define como una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura, en la actualidad es un sistema moderno de comercialización mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); en cual los pagos de las

---

<sup>4</sup> Origen del Crédito por Leónidas Castillo disponible en:  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Antecedentes-Del-Credito/755695.html>

<sup>5</sup> Definición del Crédito, Roberto Carlos Calderon Prado (2006) disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos28/politicas-credito/politicas-credito2.shtml>

mercancías se aplazan a través del uso general de documentos negociables. Ej. Letras de cambio, cartas de crédito, factura conformada, etc.

El crédito flexibiliza los términos de una transacción (plazos, montos, tipo de interés, etc) facilitando el acuerdo comercial, tanto al cubrir una satisfacción de venta tanto por parte del comerciante, como la necesidad de comprar por parte del consumidor, de acuerdo a la disponibilidad de pago que presenta.

### **2.2.2.3 Administración del crédito<sup>6</sup>**

La administración del crédito se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña una empresa que produce artículos para la venta, o que compra dichos artículos para luego revenderlos o una institución bancaria. Cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos. Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la firma para ejercer un control efectivo sobre los créditos, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito .

---

<sup>6</sup> Administración del crédito: Gerencia y control de crédito y cobranzas, Dr. Rafael Beaufond, (2005) disponible en : <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>

Así, se pretende lograr los objetivos propuestos para la empresa donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito.

Los pasos por seguir en la administración del crédito son:

- Determinar el mercado objetivo del banco, que se definirá como aquel grupo de empresas al cual está destinado el esfuerzo comercial de la institución financiera, tanto en términos de productos bancarios como de estructura organizacional y de servicios internos de la institución financiera.
- Una vez caracterizado el mercado objetivo del banco, constituido por potenciales clientes, y realizados los contactos que exigen las relaciones financieras, la institución financiera debe evaluar la capacidad de pago de sus futuras colocaciones. Este trabajo tiene por objeto cuantificar el riesgo que supone efectuar una operación crediticia con algunos de los clientes del mercado objetivo, proceso que se desarrolla en la etapa de análisis de crédito.
- Verificación de garantías y coberturas del crédito y revisión de los antecedentes legales involucrados en la operación.
- Una vez formalizadas las relaciones comerciales y determinada la real capacidad de pago y el riesgo que significa para la institución financiera cursar la operación, el comité de crédito adopta la decisión de

otorgamiento del crédito, como también de su monto, y establece las condiciones del préstamo por negociar con el cliente.

#### **2.2.2.4 Objetivo de un crédito<sup>7</sup>**

Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comparar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

#### **2.2.2.5 Clasificación de crédito<sup>8</sup>**

##### **1. Según el Sujeto**

- **Crédito público:** Es para uso del Estado. Comprende los créditos otorgados a instituciones gubernamentales, Estados, Municipios y Gobierno federal.
- **Crédito privado:** Es el que otorgan o ejercen los particulares; su manejo y ejecución están reglamentados por la ley y regidos por las condiciones operativas y de mercado.

---

<sup>7</sup> Objetivo de un crédito disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos28/politicas-credito/politicas-credito2.shtml>

<sup>8</sup> Clasificación del crédito según su el sujeto disponible en :  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Clasificacion-Del-Credito/2841534.html>

Clasificación del crédito según su uso disponible en:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/clasificaciondelcredito.html>

- **Crédito mixto:** Combinación del crédito público y privado.

## **2. Según su uso**

- **Crédito de Inversión:** Comprende generalmente operaciones de mediano y largo plazo y están dirigidos a la adquisición de equipos, maquinaria, infraestructura y otros activos destinados a la producción o a los proyectos de inversión. Su objeto principal es financiar proyectos o ampliación de industrias en proceso o en transformación o equipamiento etc. Este crédito por ser especificado, normalmente es entregado por los bancos y/o entidades financieras, tanto nacionales como extranjeras.
- **Crédito bancario:** Es un crédito de corta duración y ejecutada fundamentalmente por un banco o institución financiera; su objetivo principal es el de financiar actividades de producción, comercialización, distribución y promoción de productos o servicios. Su instrumentalización y ejecutabilidad está regulada mediante la utilización de los instrumentos de crédito interbancarios, además de manejar una gama de servicios financieros orientado tanto a personas naturales como jurídicas.
- **Crédito entre comerciantes:** Opera de forma de movimiento y transacción de mercaderías, dinero y servicios entre una empresa y otra que pueden o no estar constituida; una en calidad de proveedor, fabricante o distribuidor y otra en calidad empresa comercial mayorista o minorista con la finalidad de expandir sus actividades comerciales; sin o

con la intermediación de una entidad de transacción. (puede ser un Banco).

- **Crédito al Consumidor:** Es el que se concede al cliente o consumidor individual mediante la entrega directa de bienes y/o servicios a cambio de un valor de pago pactado a futuro, donde se puede incluir o no intereses o gastos de recuperación: (cobranza).
- **Crédito Documentario (o al Comercio Exterior):** Ejecutada entre Fabricantes o Comerciantes de un país exportador hacia otro importador, y cuyas condiciones de operatividad y manejo están establecidas por el gobierno o entidades del sector y que hacen posible la transacción y transferencia de mercaderías y/o servicios entre empresas u organizaciones que necesitan de los Recursos de unos para trasladar a otros y viceversa.

### **3. Según el destino:**

- **De producción:** Crédito aplicado a la agricultura, ganadería, pesca, comercios, industrias y transporte de las distintas actividades económicas.
- **De consumo:** Para facilitar la adquisición de bienes personales.
- **Hipotecarios:** Destinados a la compra de bienes inmuebles.

#### **4. Según el plazo:**

- **A corto y mediano plazo:** Otorgados por Bancos a proveedores de materia prima para la producción y consumo.
- **A largo plazo:** Para viviendas familiares e inmuebles, equipamientos, maquinarias, etc.

#### **5. Según la garantía:**

- **Personal**, créditos a sola firma sobre sus antecedentes personales y comerciales.
- **Real (hipotecas)**, prendarias cuando el acreedor puede garantizar sobre un objeto que afecta en beneficio del acreedor.

### **2.2.2.6 Ventajas y desventajas del crédito<sup>9</sup>**

#### **2.2.2.6.1 Ventajas**

- Aumento del volumen de ventas
- Disminución de los costos unitarios como consecuencia del aumento de la producción
- Elevación del consumo, ya que permite a determinados sectores socioeconómicos adquirir bienes y servicios que no podrían pagar de contado
- Hace más productivo el capital
- Acelera la producción y la distribución

---

<sup>9</sup> Ventajas y desventajas del crédito disponible en sitio web:  
[http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)

- Ampliación y apertura de nuevos mercados
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes

#### **2.2.2.6.2 Desventajas**

- Aumento del riesgo de que la compañía se quede sin liquidez (disponibilidad de efectivo)
- Se puede perder el capital de la empresa, si se otorga crédito sin analizar al cliente
- Aumento de los costos ( seguimiento de las cuentas por cobrar)

#### **2.2.2.7 Instrumentos de crédito<sup>10</sup>**

La mayoría de las veces el crédito se ofrece en una cuenta corriente. Esto significa que el único instrumento de crédito formal es la *factura*, que se envía con el embarque de productos a la cual el cliente firma para dejar constancia de que los productos han sido recibidos. Después, la empresa y sus clientes registran el intercambio en sus libros de contabilidad.

En ocasiones, es posible que la empresa requiera que el cliente firme un *pagaré*. Este documento se usa cuando el pedido es grande o cuando la empresa prevé problemas de cobranza. Los pagarés eliminan posibles controversias posteriores en relación con el contrato de crédito.

Un problema que plantean los pagarés es que se firman después de la entrega de los productos. Una manera de obtener un compromiso crediticio

---

<sup>10</sup> Instrumentos de crédito: Ross. Westerfield.Jaffe, Finanzas Corporativas, 8ª Edición, Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.

del cliente antes de que se entreguen los productos es una *letra de cambio comercial*. Por lo general, la compañía vendedora prepara una letra de cambio comercial en la que se estipula que el cliente pagará una cantidad específica en una fecha determinada.

Luego, la letra se envía al banco del cliente con las facturas de embarque. El banco pide al comprador que firme la letra antes de entregar las facturas. Cumplido este requisito, los productos se pueden enviar al comprador. Si se requiere que la letra se pague de inmediato, se llama *letra a la vista*. En este caso, los fondos deben entregarse al banco para que puedan ser enviados los productos.

Con frecuencia, incluso al comprador una letra firmada no le es bastante. En este caso, el vendedor podría exigir que el banco pague los productos y le cobre al cliente. Cuando la institución financiera se compromete por escrito a pagar, el documento se llama *aceptación bancaria*. Es decir, el banco *acepta* la responsabilidad del pago. En virtud de que, por lo general, los bancos son instituciones de prestigio palabras, el vendedor puede vender (descontar) la aceptación bancaria en el mercado secundario.

Una empresa también puede usar un *contrato de venta con reversa de dominio* como instrumento de crédito. En este esquema, la empresa conserva la propiedad legal de los productos hasta que el cliente haya efectuado el pago total. Por lo general, los contratos de venta con reserva de dominio se pagan en abonos e incorporan un costo por interés.

### **2.2.2.8 Selección y estándares de Crédito<sup>11</sup>**

La selección de crédito consiste en la aplicación de técnicas para determinar que clientes deben recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir, los requisitos mínimos de ésta para extender crédito a un cliente.

#### **2.2.2.8.1 Las cinco “C” del Crédito**

Una técnica popular para la selección de crédito se denomina cinco “C” del crédito, que proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y a los gastos involucrados, este método de selección de crédito se usa en solicitudes de crédito de grandes montos en dólares. Las cinco “C” son:

1. *Carácter*: el historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas.
2. *Capacidad*: la capacidad del solicitante para rembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivos disponibles para rembolsar las obligaciones de deuda.
3. *Capital*: la deuda del solicitante con relación a su capital propio.

---

<sup>11</sup> Selección y estándares del Crédito: Lawrence J. Gitman, Principios de Administración Financiera, 11ª Edición (2007), Pearson Educación

4. *Colateral*: el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple el pago.

5. *Condiciones*: las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

El análisis por medio de las cinco “C” del crédito no genera una decisión de aceptar-rechazar específica, por lo que su uso requiere un analista experimentado para revisar y otorgar solicitudes de crédito. La aplicación de este esquema asegura que los clientes de crédito de la empresa pagarán, sin ser presionados, dentro de las condiciones de crédito establecidas.

#### **2.2.2.8.2 Estándares de Crédito**

Las políticas de crédito pueden influir de manera importante en el negocio. Si los competidores extienden crédito en forma liberal y nosotros no, es posible que las políticas frenen las actividades mercadotécnicas de la empresa. El crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda del producto de una empresa.

Así, el grado en que el crédito puede favorecer la demanda depende de los demás factores implícitos. En teoría, las compañías deben reducir sus estándares de calidad para la aceptación de cuentas, siempre y cuando la rentabilidad de las ventas generadas exceda los costos agregados de las cuentas por cobrar.

### **2.2.2.9 Definición de las Políticas de Crédito.<sup>12</sup>**

Las políticas de crédito son 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.

Las normas de crédito son las reglas que indican la solidez financiera mínima que un cliente debe tener para que se le conceda el crédito.

### **2.2.2.10 Pautas para fijar Políticas de Crédito<sup>13</sup>**

El comercio es una actividad cambiante en términos de evolución económica, su actividad es dinámica provocando un flujo de operaciones rápidas que permiten la transacción de bienes y servicios; por lo tanto para delinear una política de créditos se tendrá en cuenta los factores de orden interno y externo.

#### **Factores de Orden Externo:**

- La situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo en que dichas políticas deben implementarse, modificarse o sustituirse.

---

<sup>12</sup> Principios Básicos de la Política Crediticia: Eugene F. Brigham, Scott Besley, Fundamentos de Administración Financiera, 12<sup>a</sup> Edición (2001), Editorial Mc Graw Hill

<sup>13</sup> Pautas para fijar políticas de crédito disponible en sitio web:

<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/politicasdecredito.html>

- Situación del mercado; que se traduce en la posibilidad de conocer la situación, calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situación de los clientes, etc.

#### ***Factores de Orden Interno***

- Objetivos perseguidos; que permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos productos, captar nuevos clientes, mantener un nivel de producción y de ocupación etc.
- Rentabilidad; cuanto mayor sea ésta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.
- Grado de eficiencia, y suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos.
- Situación financiera de la empresa; por la conveniencia de no mantener un porcentaje alto de inversión en cuentas por cobrar, si se tiene en cuenta que el capital de la empresa no es suficiente.
- Pericia y responsabilidad del manejo financiero; el mismo que recaerá en quienes tendrán la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.

Adicionalmente se puede decir que existen otros factores de orden interno y externo que condicionan la política crediticia, la misma que puede

comportarse en forma liberal o conservadora, según evolucione la condición económica y social del medio.

Pero sobre todo para manejar con acierto una política de créditos es necesario concentrar una labor eficiente del proceso crediticio, evitar riesgos innecesarios, ejercer una activa vigilancia sobre las cuentas por cobrar y determinar eficientemente métodos de cobranza que permitan reaccionar a tiempo con clientes que presentan señales de dificultades de pago frente a sus compromisos. Estas medidas neutralizan en parte el riesgo originado por el otorgamiento de créditos y refuerzan una política firme de créditos.

#### **2.2.2.11 Políticas de Crédito<sup>14</sup>**

Las principales variables controlables que afectan a la demanda por los productos de una compañía son los precios de venta, la calidad del producto, la publicidad y la política de crédito de la empresa. A la vez, ésta incluye los factores que se exponen a continuación.

##### **1. Las normas de crédito**

Se refieren a la solidez y a la dignidad crediticia que un cliente debe exhibir para aspirar a que se le conceda un crédito. Las normas de crédito de la empresa se aplican para determinar cuáles son los clientes que califican según los términos regulares de crédito y la cantidad de crédito que deberían recibir. Los principales factores que se consideran cuando se fijan normas de

---

<sup>14</sup> Políticas de Crédito: Scott Besley, Eugene F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición (2001), Editorial Mc Graw Hill

crédito se relacionan con la probabilidad de que un cliente pague lentamente o que tal vez genere una pérdida por ser la suya una cuenta de incobrabilidad. La determinación de la calidad de crédito, o de la dignidad de crédito, de un cliente es probablemente la parte más difícil de la administración de los saldos acreedores. Sin embargo, la evaluación del crédito es una práctica bien conocida, y un buen administrador puede elaborar juicios razonablemente exactos de la probabilidad de incumplimiento que muestren diferentes clases de clientes, con base en el análisis de la posición financiera actual de la empresa y la evaluación de los factores que pudieran afectarla en el futuro

## **2. 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 *período 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. Un examen de los términos de crédito ofrecidos por las empresas de Estados Unidos muestra importantes variaciones a lo largo de las industrias, ya que los mismos oscilan desde el efectivo antes de la entrega y el efectivo simultáneo a la entrega hasta la oferta de descuentos en efectivo por pronto pago.

### **2.2.2.12 Clasificación de las Políticas de Crédito<sup>15</sup>**

En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

#### **1. Políticas restrictivas.**

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

#### **2. Políticas Liberales.**

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

---

<sup>15</sup> Clasificación de las políticas de crédito disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>

### **3. Políticas racionales.**

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

#### ***2.2.2.13 Política de Crédito Óptima<sup>16</sup>***

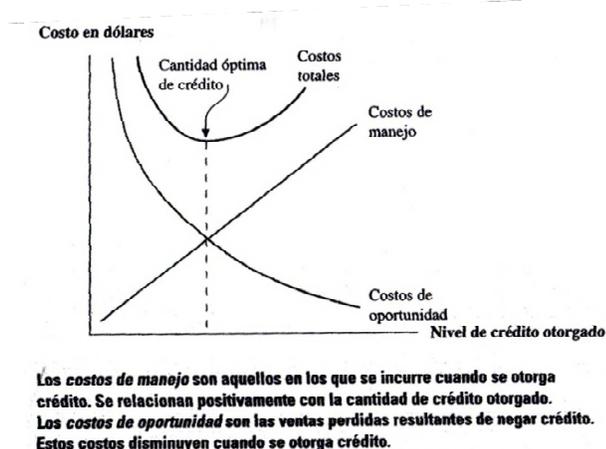
Cuando se otorga la cantidad óptima de crédito, los flujos de efectivo incrementales producidos por el mayor volumen de ventas son exactamente iguales a los costos de manejos derivados del incremento de las cuentas por cobrar. Considere una empresa que en la actualidad no otorga crédito. Esta empresa no tiene deudas incobrables ni departamento de crédito, y tiene relativamente pocos clientes. Ahora considere otra empresa que otorga crédito. Esta empresa tiene muchos clientes, departamento de crédito y una cuenta de gastos para deudas incobrables.

Es útil pensar en la decisión de otorgar crédito en función de los costos de manejo y de oportunidad:

---

<sup>16</sup> Política de Crédito Óptima: Ross Westerfield Jaffe, Finanzas Corporativa, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A.

1. Los *costos de manejo* son los que se relacionan con otorgar crédito y realizar una inversión en las cuentas por cobrar. Estos costos incluyen la demora en recibir efectivo, las pérdidas ocasionadas por las deudas incobrables y los costos de administrar el crédito.
2. Los *costos de oportunidad* son las ventas perdidas por negarse a ofrecer crédito. Estos costos, que disminuyen cuando se otorga crédito, se representa en la Ilustración 1



**Ilustración 1**  
**Costos al otorgar Crédito**

La suma de los costos de manejo y los costos de oportunidad de una política de crédito específica se llama *curva de costo total del crédito*. Se identifica un punto como el mínimo de la curva del costo total del crédito. Si la empresa otorga más crédito que este mínimo, el flujo neto de efectivo adicional proveniente de los nuevos clientes no cubrirá los costos de manejo de la inversión en cuentas por cobrar.

El concepto de política de crédito óptima en el concepto de los principios modernos de las finanzas deber ser más o menos análogo al concepto de estructura de capital óptimo que se estudió con anterioridad en el texto. En los mercados financieros perfectos no debe haber una política de crédito óptima. Otras cantidades de crédito para una empresa no afectan el valor de ésta. Por lo tanto, la decisión de otorgar crédito es indiferente para los administradores financieros.

De manera similar a lo que sucede con la estructura de capital óptima, sería de esperar que los impuestos, el poder monopólico, los costos de quiebra y los costos de agencia fueran importantes para determinar una política de crédito óptima en un mundo de mercados financieros imperfectos. Por ejemplo, a los clientes que pagan las tasas impositivas más altas les convendría más endeudarse y aprovechar los descuentos por pronto pago que ofrecen las empresas que a los clientes que pagan tasas de impuestos bajas. Las sociedades mercantiles en bandas impositivas bajas tendrían menos posibilidades de ofrecer crédito porque el endeudamiento sería relativamente más caro que para las empresas que pagan más impuestos.

En general, una empresa otorgará crédito comercial si ello le representa alguna ventaja comparativa. El crédito comercial tiene probabilidades de ser beneficioso si la empresa vendedora tiene una ventaja en costos sobre otros posibles prestamistas, si tiene poder monopólico que pueda explotar, si logra

reducir los impuestos mediante el otorgamiento de crédito y si la calidad del producto que ofrece es difícil de determinar. La magnitud de la empresa puede ser importante si existen economías de tamaño en la administración del crédito.

La política de crédito óptima depende de las características de las empresas específicas. Suponiendo que la empresa tiene más flexibilidad en su política de crédito que en los precios que cobra, las empresas con exceso de capacidad, costos variables de operación bajos, banda impositiva baja y clientes recurrentes deben otorgar crédito en términos más liberales que otras.

#### ***2.2.2.14 Proceso de la evaluación de la política de crédito<sup>17</sup>***

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 periódicas para 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. Por ejemplo, si el saldo en cuentas por cobrar aumenta, ya sea porque la cantidad de ventas “malas”, o incobrables, aumente, la empresa debería considerar la posibilidad de introducir cambios en su política de crédito. El control de las cuentas por cobrar se refiere al proceso

---

<sup>17</sup> Scott Besley, Eugene F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, 12<sup>a</sup> Edición (2001), Editorial Mc Graw Hill

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.

Tradicionalmente, las empresas han controlado las cuentas por cobrar por medio de métodos que miden el tiempo que el crédito permanece pendiente de cobro. Dos de tales métodos son los días de ventas pendientes de crédito y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar.

#### ***Días de ventas pendientes de cobro***

Plazo promedio requerido para solicitar el pago de las cuentas por cobrar, también se conoce como periodo promedio de cobranza.

#### ***Reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar***

Reporte que muestra el tiempo que las cuentas por cobrar 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.

### ***2.2.2.15 Análisis de Solicitudes de Crédito<sup>18</sup>***

Después de establecer las condiciones de venta que se ofrecerán, las empresas deben evaluar cada una de las solicitudes de crédito y ponderar las posibilidades de que se presente una deuda incobrable o una demora en

---

<sup>18</sup> James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr., Fundamentos de Administración Financiera, 11<sup>a</sup> Edición (2002), Pearson Prentice Hall.

los pagos. El procedimiento de evaluación del crédito consiste en tres pasos conexos:

1. Recopilar información sobre el solicitante
2. Analizar dicha información para determinar su solvencia o capacidad de pago
3. Tomar la decisión crediticia. A su vez con esta última se determina si el crédito debe autorizarse y cuál será el monto máximo.

#### **2.2.2.15.1 Fuentes de Información**

Son muchas las empresas que ofrecen información de crédito sobre negocios, pero es posible que, en el caso de algunas cuentas, especialmente las pequeñas, el costo de su recopilación sobrepase la posible mentalidad de la cuenta. Las empresas que extienden créditos tienen que conformarse con una cantidad limitada de información sobre la cual basar sus decisiones. Además del costo, deben considerar el tiempo que toma investigar a un solicitante de crédito. El envío a un cliente potencial no puede demorarse de manera innecesaria en espera de una investigación crediticia complicada. Así, es necesario considerar todos los datos recopilados en función del tiempo y el gasto requerido. Según estas consideraciones, los análisis de crédito pueden recurrir a una o más de las siguientes fuentes de información.

##### **1. Estados Financieros**

En el momento de la venta prospectiva, el vendedor puede solicitar estados financieros, una de las fuentes más deseables de información para análisis de crédito. A menudo hay una correlación entre la negativa de una compañía

de presentar tales documentos y una posición financiera débil. Se prefieren los estados financieros auditados. Cuando sea posible, es conveniente obtener estados de cuenta provisionales, además de los de fin de año, particularmente en el caso de empresas que tienen patrones de venta por temporada.

### ***2. Calificaciones e informes de crédito***

Además de los estados financieros algunas agencias ofrecen servicios de calificación crediticia. Tal vez Dun&Bradstreet sea la agencia más conocida y completa en su género. Ofrece calificaciones de crédito a sus socios acerca de un sinnúmero de empresas comerciales. Además de sus servicios de calificación, D&B ofrece informes de crédito con una breve historias de las compañías y sus principales funcionarios. La naturaleza del negocio, cierta información financiera y un estudio comercial de los proveedores, incluida su experiencia con las compañías y si los pagos se realizan con descuento, anticipados o morosos. La calidad de los informes de esta agencia varía con la información que pueda obtenerse externamente y la disposición de las compañías estudiadas a cooperar con el personal de D&B. Si se desea, se puede consultar dicho informe desde una computadora.

### ***3. Investigaciones bancarias***

Otra fuente de información para los analistas de crédito encargados de investigar alguna compañía en particular son los bancos con los que operan dichas empresas. Casi todos los bancos tienen departamentos de crédito que ofrecen información sobre sus clientes comerciales como un servicio

para aquellos clientes que desean adquirir un crédito comercial (crédito que se otorga entre compañías). Si llaman o escriben a un banco en donde el solicitante de crédito tiene una cuenta, los analistas pueden obtener información tal como saldo promedio de efectivo, préstamos, experiencia, y algunas veces información financiera más amplia. La cantidad de datos proporcionados va en función de la autorización por parte de los clientes de las instituciones bancarias. Al intercambiar información de crédito, casi todos los bancos siguen los lineamientos adoptados por Robert Morris Associates (RMA).

#### ***4. Referencias comerciales***

La información de crédito a menudo se intercambia entre empresas que realizan operaciones comerciales con el mismo cliente. A través de varias organizaciones de crédito, la gente de crédito de un área particular se convierte en un grupo demasiado cohesionado. Una empresa puede preguntar a otros proveedores sobre sus experiencias con respecto a determinada cuenta.

#### ***5. Experiencia de la propia compañía***

Es de gran utilidad el estudio de la puntualidad de los pagos históricos, incluidos los patrones estacionales. Con frecuencia el departamento de crédito elabora valoraciones por escrito sobre la calidad de la administración de una empresa a la que se le pueden autorizar créditos. Estas valoraciones son muy importantes, ya que corresponden a las tres "C" originales del análisis del crédito: carácter (disposición del acreedor de pagar sus deudas),

capacidad (capacidad del acreedor de generar efectivo para cumplir con sus obligaciones) y capital (capital contable del acreedor y relación entre el capital contable y la deuda). Muchas veces la persona que realizó la venta a un cliente prospecto puede aportar datos sobre la administración y las operaciones. Es necesario tener cautela al interpretar esta información porque los vendedores tienen una propensión natural a otorgar crédito y cerrar las ventas.

#### **2.2.2.15.2 Análisis del Crédito**

Después de recopilar la información de crédito, las empresas deben realizar un análisis de crédito de los solicitantes. En la práctica, la recopilación de datos y su análisis están muy relacionados. Si, con base en la información inicial de crédito, una cuenta importante parece relativamente riesgosa, el analista de crédito deseará obtener más datos. Es probable que el valor esperado de la información complementaria exceda el costo de adquirirla. Con base en los estados financieros de un solicitante de crédito, el analista de crédito debe estudiar las razones. Tendrá particular interés en la liquidez del solicitante y en su capacidad de pagar las deudas a tiempo. Son especialmente relevantes razones como la prueba del ácido, la rotación de las cuentas por cobrar e inventarios, el periodo promedio de pago y la razón entre deuda y capital contable.

Además de revisar los estados financieros, el analista de crédito tendrá que considerar el carácter de la compañía y su administración, además de su fortaleza financiera, entre otras cosas. Después tratará de determinar la

capacidad del solicitante de pagar su crédito y la probabilidad de que no pague a tiempo y, con ello, provoque una pérdida derivada de una deuda incobrable. Con base en estos datos, además de la información del margen de utilidad sobre el producto o servicio vendido, se debe decidir si es conveniente o no aprobar el crédito.

### ***1. Proceso de investigación secuencial***

La cantidad de información recopilada debe determinarse en relación con la utilidad esperada de un periodo y el costo de investigación. Es necesario realizar un análisis más complejo sólo cuando existe la posibilidad de modificar una decisión de crédito tomada con base en la etapa anterior de investigación. Si después del análisis de un informe de Dun & Bradstreet se tiene una imagen muy desfavorable del solicitante, hay pocas probabilidades de que una investigación del banco y la opinión de los proveedores comerciales del solicitante modifiquen la decisión de rechazo. Por lo tanto, no se justificaría el costo adicional de esta etapa de investigación. Cada etapa adicional de la investigación tiene un costo, que se justifica sólo si la información recabada sirve para modificar una decisión previa.

En resumen y secuencialmente la primera etapa consiste simplemente en consultar la experiencia anterior para ver si la empresa vendió con anterioridad a la cuenta y, de ser así, si dicha experiencia fue satisfactoria. Tal vez la segunda etapa implique la solicitud de un informe de Dun & Bradstreet sobre el solicitante y proceder a su evaluación. La tercera y última etapa podría consistir en la investigación crediticia del banco y los

acreedores del solicitante además quizás, de un análisis de los estados financieros. Cada etapa se agrega al costo. La utilidad esperada de aceptar un pedido dependerá del tamaño de este último, al igual que el costo de oportunidad relacionado con su rechazo. En vez de llevar a cabo todas las etapas de investigación sin considerar la magnitud del pedido y la experiencia previa de la empresa, la compañía debe investigar por etapas y avanzar a una nueva etapa sólo cuando los beneficios netos esperados de la información adicional superen el costo de su obtención. Cuando la experiencia previa ha sido favorable, es posible que no se requieran más investigaciones. En términos generales, cuanto más riesgo represente el solicitante, mayor será el deseo de obtener información adicional. Al equilibrar los costos de la información con la posible rentabilidad del pedido, además de la información derivada de la siguiente etapa de investigación, sólo se aplicara un mayor grado de complejidad cuando esto aporte un beneficio.

## ***2. Sistemas de Calificación de crédito***

Se han creado métodos cuantitativos para calcular la capacidad de las empresas para pagar sus créditos, no obstante, la decisión final en el caso de la mayor parte de las empresas que otorgan crédito comercial ( crédito concedido entre empresas), depende del criterio de los analistas de crédito cuando evalúan la información disponible. Las calificaciones estrictamente numéricas dan buenos resultados cuando se otorga crédito a clientes al detalle (crédito al consumidor), donde se califican de manera cuantitativa

diferentes características de un individuo y las decisiones de crédito se toman considerando la evaluación total. Las tarjetas de crédito que mucha gente tiene a menudo se otorgan con base en un sistema de calificación de crédito en el que se toman en cuenta aspectos tales como ocupación, antigüedad laboral, propiedad de bienes inmuebles, años de residencia e ingresos anuales. Algunas compañías que otorgan crédito también recurren a los sistemas de calificación numérica. Con el crecimiento general del crédito mercantil, algunas empresas obtienen resultados favorables con los sistemas de calificación numérica de crédito para identificar con precisión a los solicitantes viables e inviables. Los analistas de crédito pueden entonces dedicar sus energías a evaluar las solicitantes marginales.

#### **2.2.2.15.3 Decisión y Línea de Crédito**

Después que los analistas de crédito ordenen las pruebas necesarias y las analizan, se debe decidir sobre la disposición de la cuenta. En una venta inicial, lo primero que hay que decidir es si se deben enviar los productos y se otorga el crédito o no. Si es probable que ocurran más ventas, tal vez las empresas deseen establecer procedimientos para no tener que evaluar minuciosamente el otorgamiento de crédito cada vez que se recibe un pedido. Una forma de simplificar tales procedimientos consiste en establecer una línea de crédito para una cuenta.

Dicha línea es límite máximo de endeudamiento permisible para las empresas en determinado momento. En esencia, representa la exposición máxima de riesgo a la que las empresas estarán dispuestas a someterse con

determinada cuenta. El establecimiento de una línea de crédito simplifica el procedimiento para el envío mercancías, pero la línea debe reevaluarse con regularidad para estar al tanto sobre las actividades de la cuenta.

La exposición de riesgo satisfactoria hoy puede ser más, o menos, satisfactoria dentro de un año. A pesar de los extensos procedimientos de crédito, siempre habrá situaciones especiales que deberán considerarse por separado. En este caso, también, las empresas pueden simplificar la operación definiendo las responsabilidades con claridad.

#### **2.2.2.16 Condiciones de Crédito<sup>19</sup>**

Las condiciones de crédito son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito. Las condiciones de *30 netos* significan que el cliente tiene 30 días desde el inicio del periodo de crédito (comúnmente fin de mes o fecha de factura) para pagar el monto total de la factura o contrato. Algunas empresas ofrecen descuentos por pago en efectivo, es decir, deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo específico. Por ejemplo, las condiciones de *2/10, 30 netos* significan que el cliente puede recibir un descuento del 2 por ciento del monto de la factura si realiza el pago en 10 días a partir del inicio del periodo de crédito o paga el monto total de la factura en 30 días.

---

<sup>19</sup> Condiciones de Crédito: Lawrence J. Gitman, Principios de Administración Financiera, 11<sup>a</sup> Edición (2007), Pearson Educación

El negocio de la empresa tiene mucho que ver con sus condiciones de crédito regulares. Por ejemplo, una empresa que vende artículos perecederos tendrá condiciones de crédito muy cortas porque sus artículos tienen poco valor colateral a largo plazo; una empresa en un negocio temporal puede adaptar sus artículos para que coincidan con los ciclos de la industria. Si sus condiciones son más restrictivas que las de sus competidores, atraerá clientes de poca calidad que probablemente no podrían pagar bajo las condiciones estándares de la industria.

Lo primordial es que una empresa compita con base en la calidad y el precio de sus ofertas de productos y servicios, no en sus condiciones de crédito. En consecuencia, las condiciones de crédito regulares de la empresa deben coincidir con los estándares de la industria, pero las condiciones para los clientes individuales deben reflejar el riesgo del cliente.

### **2.2.3 EL Crédito Educativo**

#### **2.2.3.1 Origen<sup>20</sup>**

El Crédito Educativo nace de una idea colombiana. El Doctor Gabriel Betancur Mejía, Padre del Crédito Educativo, fundó en 1950 la primera Institución conocida que ofreciera préstamos para financiar el ingreso de los estudiantes a la Educación Superior.

Dicha Institución denominada Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios en el Exterior, ICETEX, hoy por hoy mantiene el sentido social con

---

<sup>20</sup> Origen del crédito educativo disponible en sitio web:  
<http://www.apice.org.co/creditoeducativo.htm>

el cual el Dr. Betancur inició dicha entidad. 70 instituciones en el ámbito mundial siguen la experiencia.

### **2.2.3.2 Definición<sup>21</sup>**

Los créditos educativos son el mecanismo de financiamiento a través del cual los estudiantes pueden obtener una educación sin importar la situación económica de su familia. Estos tipos de créditos por lo general se ofrecen para educación superior como puede ser una licenciatura o un posgrado. Los estudiantes que no tienen acceso a créditos educativos (créditos universitarios) se ven obligados a asistir a una institución pública o a la universidad que tenga colegiaturas dentro de las posibilidades monetarias de su sostén económico principal.

La razón de ser de los créditos a estudiantes es que con ello pueden ir a la institución educativa del nivel que su talento les permita y con la mejor educación que van a recibir tendrán acceso a sueldos más elevados y con ello repagar el costo de financiamiento al graduarse. El pedir un crédito para educación es una afirmación de la mejor vida económica que puede tener el joven universitario al graduarse. Como sucede con todos los créditos, son una herramienta para el desarrollo profesional y personal. Permiten al individuo obtener un bien, que en este caso es una educación, a pesar de no poder pagarlo al momento.

---

<sup>21</sup> Definición del crédito educativo disponible en sitio web:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito\\_educativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito_educativo)

La calidad de educación superior en un país está directamente ligada a la oferta de financiamiento a estudiantes. La mayoría de los países con las economías más desarrolladas del mundo, tienen programas de financiamiento a estudiantes respaldados fuertemente por sus gobiernos. El respaldo por parte del gobierno a los créditos educativos por lo general consta de una garantía de la cartera vencida de los intermediarios financieros que ofrezcan estos créditos o acceso a fondos de deuda a tasas subsidiadas a estos mismos intermediarios financieros.

A través de cualquiera de estos mecanismos, el respaldo permite a los intermediarios financieros que ofrecen los créditos educativos ofrecer tasas mucho más bajas a los alumnos. A pesar de que en los países de habla hispana no tienen programas tan fuertes de créditos universitarios, hay países que inician con la oferta de estos financiamientos. Para que estos servicios se lleguen a desarrollar en una manera sustentable requerirá de tiempo de aprendizaje de las financieras, aceptación de las familias como un camino viable al desarrollo económico y la regulación y respaldo adecuado de los gobiernos nacionales.

#### PROGRAMAS DE ESTUDIO QUE FINANCIA EL CRÉDITO EDUCATIVO<sup>22</sup>

Dentro de las modalidades de educación presencial, semipresencial, a distancia o por medios virtuales, financia los siguientes programas de estudio.

---

<sup>22</sup> Programas de estudio que financia el Crédito Educativo disponible en:  
[http://www.iece.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=70](http://www.iece.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=70)

*1. Educación básica.*

Estudios comprendidos entre primero y décimo año.

*2. Bachillerato.*

Estudios para la obtención del título de bachiller reconocidos por el Ministerio de Educación.

*3. Educación Técnica Superior.*

Estudios técnicos, tecnológicos, pedagógicos y otros impartidos por institutos superiores técnicos y tecnológicos legalmente reconocidos.

*4. Educación de pregrado o de tercer nivel.*

Estudios legalmente reconocidos de formación en áreas profesionales, para la obtención títulos profesionales universitarios o politécnicos y otros.

*5. Educación de postgrado o cuarto nivel.*

Estudios legalmente reconocidos de especialización científica o entrenamiento profesional avanzado, para la obtención de títulos intermedios de postgrado de diplomado superior, especialista y los grados de magíster y doctor o sus equivalentes.

*6. Educación continua.*

Cursos y pasantías de capacitación a nivel profesional y no profesional y capacitación en general para artesanos, deportistas, artistas y otros.

*7. Educación especial.*

Estudios destinados a personas con necesidades educativas especiales.

*8. Investigación científica.*

Para realizar proyectos de investigación científica, transferencia e innovación tecnológica, patrocinados por centros educativos o instituciones nacionales e internacionales, legalmente reconocidas.

*9. Carreras militares y afines.*

Estudios de formación de policías, militares y defensa civil.

*10. Idiomas.*

Cursos legalmente reconocidos de aprendizaje de idiomas extranjeros en el país o lenguas nacionales en el país o de perfeccionamiento en el exterior, con una duración igual o superior a cuatrocientas (400) horas.

*11. Instituciones*

Se concederán préstamos a instituciones o centros docentes facultados para la realización de seminarios o eventos educativos de capacitación o postgrado.

## *12. Complemento a Becas*

Se concederán créditos como complemento a Becas difundidas o concedidas directamente a ecuatorianos por centros educativos nacionales o extranjeros, entidades y organismos.

### **2.2.4 La Cobranza**

#### **2.2.4.1 Definición<sup>23</sup>**

Una definición objetiva se puede encontrar en Woessner, quien define a esta como: “El proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados”.

También se puede decir que la Cobranza es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa. Esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de empresa, con respecto al proceso del cobro, estableciendo de esta forma adecuados procedimientos y planes estratégicos.

Teniendo en cuenta que el crédito otorgado tiene un proceso de recuperación programado y que este puede estar afectado por variables externas o internas, que impidan su ejecutabilidad también se puede definir como “El esfuerzo que hace la empresa después de que haya expirado el

---

<sup>23</sup> La Cobranza, Definición disponible en sitio web:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/cobranzayprincipiosgenerales.html>

plazo de pago convenido entre el deudor y el acreedor, considerando que uno de ellos incumplió con el compromiso pactado”.

Esta definición es más ajustada a una exigencia del cobro en condiciones especiales por parte de la empresa por la expresión condicionante que ello implica.

En cualquiera de los dos casos, la cobranza es el resultado del proceso del crédito cuyo final sería la recuperación del capital invertido como resultado de una cuenta pendiente de pago como producto de una venta realizada a plazos.

#### **2.2.4.2 Importancia<sup>24</sup>**

Aquí se resalta la importancia del cobro porque las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. Por lo tanto la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de nuestros ingresos.

Para cumplir con el objetivo de Rentabilidad, desde el punto de vista Financiero, debemos darle mayor Rotación a nuestro Capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que puedan presentar nuestros clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda. El cobro

---

<sup>24</sup> Importancia disponible en sitio web:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/cobranzayprincipiosgenerales.html>

efectivo debe ser de prioridad en toda gestión empresarial. Por eso el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa.

#### **2.2.4.3 Principios generales de la cobranza<sup>25</sup>**

La función principal de un buen proceso de cobranza consiste en cobrar dentro de las condiciones señaladas por la empresa, conservando la buena voluntad del deudor y además de ayudar a incrementar las ventas. Esta doble función es básica para entender los principios de la cobranza.

Posiblemente parezca contradictorio, cuando se dice que un procedimiento de cobranza debe conseguir que los clientes paguen y conserven al mismo tiempo su buena voluntad para con la empresa; y tal vez parezca imposible que una forma eficiente y efectiva de cobranza contribuya a fomentar las ventas. Una respuesta a este problema es contar con el conocimiento y la calidad profesional del que está a cargo de dicha función.

El encargado de ejecutar la cobranza tiene que hacer todo lo posible, no solo para obtener el cobro, sino para cobrarlos con rapidez por las razones siguientes:

- a) Si la lentitud de la cobranza da como resultado la acumulación de cuentas vencidas, una proporción más o menos elevada del Activo Corriente de la empresa estará congelada con el consiguiente deterioro de la liquidez.

---

<sup>25</sup> Principios Generales de la Cobranza disponible en sitio web:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/cobranzayprincipiosgenerales.html>

- b) Cuanto más tiempo se deja a un deudor retrasarse en sus pagos tanto mayor es la posibilidad de que el tiempo se convierta en un problema el cobro de la deuda.
- c) La lentitud en los cobros hace perder ventas, toda vez que un cliente honrado que está retrasado en sus pagos sienta animadversión a continuar con su adeudo con mayores pedidos y por otro lado, el encargado de créditos tiene a su vez a restringir su línea de crédito concedido a dicho cliente al confundir sus intenciones.
- d) El no poder ejercer el cobro en forma eficaz, tiende a ayudar al comprador imprudente a hundirse sabiendo que la empresa vendedora le concederá mayores plazos antes de emprender una acción legal drástica en su contra.
- e) Una política de cobranza cortés pero firme, contribuye a conservar el respeto de los clientes, lo que puede reflejarse en sus reacciones a los esfuerzos de venta de la empresa.
- f) El prestigio de la empresa, por una política de cobro efectiva, constituye así mismo un factor importante que consigue la puntualidad de los pagos en la casi totalidad de los adeudos.

#### **2.2.4.4 Políticas y procedimientos de cobranza**<sup>26</sup>

Las empresas determinan sus políticas generales de cobro mediante la combinación de los procedimientos que llevan a cabo. Estos incluyen el envío de cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y demandas judiciales. Una de las principales variables de las políticas es la cantidad de dinero dedicado a los procedimientos de cobro. En cierta medida, cuanto mayor sea el monto relativo gastado, menor será la proporción de pérdidas derivadas de las cuentas incobrables y más breve el periodo de cobranza promedio, siempre y cuando todo lo demás se mantenga constante.

No obstante las relaciones no son lineales. Es probable que los gastos iniciales de cobranza reduzcan poco las pérdidas derivadas de las cuentas incobrables. Los gastos adicionales empiezan a tener un efecto significativo hasta cierto punto; luego tienden a influir poco en la reducción posterior de dichas pérdidas.

Si las ventas son independientes de cobro, el nivel apropiado de los gastos por este concepto nuevamente implicará un equilibrio: esta vez entre el nivel de gastos, por una parte, y la reducción del costo de las perdidas por cuentas incobrables y los ahorros derivados de la reducción de las inversiones en cuentas por cobrar, por la otra. Los cálculos son los mismos que para el descuento por pronto pago y para las perdidas por incumplimiento del pago, de los que se habló antes. El lector puede verificar fácilmente este equilibrio.

---

<sup>26</sup> Políticas y procedimientos de cobranza, James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr, Fundamentos de Administracion Financiera, 11ª Edicion (2002), Pearson Prentice Hall.

Ya que una cuenta por cobrar es tan buena como las probabilidades de que sea pagada, las empresas no pueden darse el lujo de esperar demasiado tiempo antes de iniciar los procedimientos de cobro. Por otra parte, si inician los procedimientos con demasiada celeridad, pueden enfadar a los clientes bastante buenos que, por algún motivo, no pudieron hacer los pagos en la fecha de vencimiento. Sin importar como se lleven a cabo, habrá que aplicarlos al pie de la letra. Por principio de cuentas, suele hacerse una llamada telefónica para indagar las razones del incumplimiento. Posteriormente, muchas veces se envía una carta, a la que le siguen, tal vez, otras misivas en un tono cada vez más enérgico. Quizá sea necesaria una llamada telefónica o un escrito que envíe el departamento jurídico de la empresa. Algunas compañías cuentan con personal de cobranza que visita a los clientes morosos.

Si todo lo demás falla, la cuenta puede dejarse en manos de una agencia de cobranza. Sus tarifas son elevadas -muchas veces representan 50% del monto pendiente de pago- pero quizás dicho procedimiento sea la única alternativa viable, sobre todo cuando se trata de cuentas pequeñas. Los procesos legales directos son costosos, en ocasiones no cumplen ningún propósito real y tal vez solo obliguen a que la cuenta se declare en quiebra. Cuando es imposible cobrar las deudas pendientes, tal vez la negociación con los deudores redunde en un porcentaje más elevado de recuperación.

#### **2.2.4.5. Pautas para fijar Políticas de Cobranza<sup>27</sup>**

El objetivo principal de la cobranza es el pago rápido, oportuno con menos problemas de mora y bajos costos de operación, situación a la que toda empresa que otorga créditos desea llegar; incluyendo en esto que el cliente debe mantener su identidad y buena voluntad para con la empresa, manteniéndose estas relaciones aun en tiempos difíciles.

Sin embargo son los acontecimientos y la realidad la que pone las reglas de juego en un país donde las medidas de corte político originan un desgobierno que afecta a todas las variables económicas; de igual forma a los factores sociales, políticos, empresariales y morales. Por ello los objetivos son desvirtuados y las políticas poco afectivas por estas acciones que merecen ser consideradas y analizadas.

#### **Factores de Orden Externo**

- Incremento del costo de las operaciones de cobranza por clientes que cambian de domicilio o que viven en lugares alejados.
- Incidencia del clima político, lo que hace que los clientes paguen sus deudas más por especulaciones políticas que por responsabilidad a cumplir con la deuda.
- Implicancia de orden legal y tributario sobre las posibilidades de extender o restringir el crédito por el exceso de tiempo y gastos que origina la cobranza judicial. (Proceso extenso y oneroso).

---

<sup>27</sup> Pautas para fijar la cobranza disponible en sitio web:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/politicasdecobranza.html>

- El cambio en las actividades en los negocios que varían constantemente la modalidad de comercialización, cambio de productos, requerimiento de personal, etc., lo que provoca que la cobranza varíe y pierda efectividad.
- Excesiva complejidad tributaria y poca capacidad profesional para hacer frente a una actividad importante e indispensable.

### ***Factores de Orden Interno***

- Los créditos mal concedidos, son los que originan una cobranza forzada y negligente por cuentas no cobradas a tiempo.
- La insuficiencia del capital de trabajo, lo que obliga a que en épocas inflacionarias este se vea reducido, eliminando el crédito por las dificultades de la cobranza.
- Poca efectividad en la cobranza, lo que imposibilita que la empresa no tenga liquidez y repercuten en la obtención del efectivo y del aspecto financiero de la empresa.
- Finalmente se puede decir que, la repercusión o formulación de las políticas de cobranza estar en función del porcentaje de cuentas por cobrar que afectan la liquidez y repercuten en la obtención del efectivo y del aspecto financiero de la empresa.

#### **2.2.4.6. Tipos de Cobranza<sup>28</sup>**

Se puede decir que en nuestro país, dentro del conocimiento general y legal, se dan tres tipos de cobranza, atendiendo a su proceso de ejecución:

##### ***Cobranza Formal***

La que se realiza mediante los responsables directos de la cobranza, utilizando los medios y procedimientos regulares para ejecutar el cobro ya sea a través de los propios cobradores de la empresa o de intermediarios calificados, si ese fuera el caso.

Este proceso debe ser programado analizado y sometido a revisión por parte de los responsables de la administración del negocio antes de elegir el tipo de cobranza.

Se entiende que la empresa solo decidirá recurrir a otros tipos de cobranza cuando haya agotado todas las medidas y recursos necesarios para el pronto pago y que por esta circunstancia se pone en peligro la relación Cliente-Empresa.

##### ***Cobranza Judicial***

En este tipo de cobranza la empresa puede o no intervenir directamente. En los casos en que intervenga, está considerada dentro de su personal de línea o asesoría a un gestor, o abogado especialista en cobranza judicial. En caso inverso, podrá recurrir a una agencia de cobranzas independiente,

---

<sup>28</sup> Tipos de Cobranza disponible en sitio web:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/tiposresponsabilidaddecobranza.html>

las mismas que ofrecen servicios de cobranza judicial y extrajudicial. Su procedimiento se adecua a las disposiciones jurídicas y legales que la legislación les ha señalado.

No está demás decir que llegar a una cobranza judicial, por los costos y tiempo que esta representa, es muy perjudicial para la empresa, considerando que en épocas inflacionarias, o recesivas la erosión del dinero afecta considerablemente al capital a la empresa.

### ***Cobranza Extra-judicial***

La cobranza extra-judicial deriva de al anterior en lo que respecta a la iniciación del proceso legal; marcando diferencias cuando el deudor se somete a una transacción fuera de juicio, a fin debitar el incremento de costos, pérdida de tiempo y molestias para ambas partes; por tal motivo se llegan a un arreglo extrajudicial.

Frecuentemente se programan nuevas fechas de pago, con gastos mínimos adicionales, o también recurrir a la recuperación de la mercadería si se consideró en el contrato de venta la devolución de la mercadería con cláusulas específicas que determinen tal operación.

La elección del tipo de cobranza dependerá de la modalidad del crédito, clase y condiciones del cliente, lugar del domicilio donde debe hacerse la cobranza, gastos de transporte y gastos de localización y ejecución, etc.

Como el objetivo de la cobranza es una vez más, ejecutar el cobro, esta elección dependerá de la acción que derive de prever una cobranza efectiva acorde con las exigencias de la empresa cual es; de recuperar su capital en el tiempo programado y con la simplicidad que exige este proceso.

#### **2.2.4.7. Políticas de crédito y cobranza (RESUMEN)<sup>29</sup>**

Las políticas de crédito y cobranza de una empresa implican varias decisiones:

1. La calidad de la cuenta aceptada
2. La duración del periodo de crédito
3. El nivel de descuento por pronto pago
4. Términos especiales, como fechas temporales
5. El nivel de los gastos de cobranza.

En cada caso, la decisión debe implicar la comparación de los posibles beneficios de una modificación de las políticas con el costo de dicha modificación. Las políticas de crédito y cobranza óptimas serán aquellas que permitan obtener ganancias marginales equiparables a los costos marginales.

Para aumentar al máximo las utilidades derivadas de las políticas de crédito y cobranza, la empresa debe ajustarlas de manera simultánea hasta lograr

---

<sup>29</sup> James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr, Fundamentos de Administracion Financiera, 11<sup>a</sup> Edicion(2002) Pearson Prentice Hall

una solución óptima. Esa solución determinará la combinación más adecuada de los estándares de crédito, el periodo de crédito, las políticas de descuento por pronto pago, los términos especiales y el nivel de gastos por cobranza.

En el caso de la mayoría de las variables de las políticas las utilidades se incrementan a un ritmo cada vez menor hasta llegar a determinado punto y luego disminuyen conforme las políticas pasan del esfuerzo nulo al extremo.

Cuando no se cuenta con estándares de crédito (es decir, cuando todos los solicitantes son aceptados), aumentan al máximo las ventas, pero se registran cuantiosas pérdidas por cuentas incobrables, además de que se genera un costo de oportunidad por tener demasiadas cuentas por cobrar. Esto último se debe a la existencia de un periodo de cobranza promedio prolongado. A medida que empiezan a aplicarse estándares de crédito y los solicitantes son rechazados, disminuyen los ingresos por ventas, pero también el periodo de cobranza promedio y las pérdidas por cuentas incobrables.

Debido a que, al principio, los dos últimos disminuyen más rápido que las ventas, se observa un incremento de las utilidades. A medida que los estándares de crédito se vuelven más rigurosos, el ingreso por ventas se reduce a una tasa cada vez mayor. Al mismo tiempo, el periodo de cobranza promedio y las pérdidas por cuentas incobrables se reducen a un ritmo decreciente. Cada vez se eliminan menos riesgos de deudas incobrables.

Debido a la combinación de estas influencias, las utilidades totales de las empresas se incrementan a un ritmo descendente con estándares de crédito más rigurosos hasta un punto, después del cual registran una disminución.

## **2.3 Muestreo y tamaño de la muestra<sup>30</sup>**

### **2.3.1 Propósito y definiciones**

El propósito de determinar el tamaño de la muestra es de (1) mostrar algunas de las formas científicas de obtener una muestra. (2) Tipo de muestreo a utilizar según el interés del profesional. (3) Como determinar el tamaño de muestra necesario para el desarrollo de la investigación. Para esto necesitamos conocer unos conceptos básicos que nos ayudaran a un mejor entendimiento al momento de determinar el tamaño de la muestra.

- *Población*: No es más que aquel conjunto de individuos o elementos que le podemos observar, medir una característica o atributo
- *Muestra*: una parte de la población
- *Parámetro*: Son las medidas o datos que se obtienen sobre la distribución de probabilidades de la población, tales como la media, la varianza, la proporción, etc.
- *Estadístico*: Los datos o medidas que se obtienen sobre una muestra y por lo tanto una estimación de los parámetros.

---

<sup>30</sup> Calero Vinelo, Arístides. Técnicas de Muestreo, La Habana: Editorial. Pueblo y Educación, 1978

- *Error muestral*: de estimación o estándar. Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente
- *Nivel de confianza*: Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad
- *Varianza poblacional*: Cuando una población es más homogénea la varianza es menor y el número de entrevistas necesarias para construir un modelo reducido del universo, o de la población, será más pequeño. Generalmente es un valor desconocido y hay que estimarlo a partir de datos de estudios previos.

### 2.3.2 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra cuando los datos son cualitativos es decir para el análisis de fenómenos sociales o cuando se utilizan escalas nominales para verificar la ausencia o presencia del fenómeno a estudiar, se recomienda la utilización de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Siendo  $n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$  sabiendo que:

$\sigma^2$  es la varianza de la población respecto a determinadas variables.

$s^2$  es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad como  $s^2 = p(1 - p)$

$se$  es error estándar que está dado por la diferencia entre  $(\mu - \bar{x})$  la media poblacional y la media muestral.

$(se)^2$  es el error estándar al cuadrado, que nos servirá para determinar  $\sigma^2$ , por lo que  $\sigma^2 = (se)^2$  es la varianza poblacional.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA DE MEJORA EN LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

#### **3.1 PROCESO DE CRÉDITO**

##### **3.1.1 Familiarización**

###### ***3.1.1.1 Conocimiento del negocio***

###### **3.1.1.1.1 Antecedentes de la empresa**

La compañía que será objeto de investigación se dedica a la concesión de crédito educativo y becas que permita a los beneficiarios que se encuentran limitados económicamente, poder asistir a la institución educativa del nivel que

su talento lo permita y al termino de sus estudios poder acceder a sueldos elevados y con ello repagar el costo del financiamiento.

#### **3.1.1.1.2 Misión**

Contribuir al desarrollo del talento humano, mediante el manejo de productos y servicios orientados a potencializar, con calidad, calidez y oportunidad las capacidades de sus beneficiarios, demostrando eficiencia en el manejo, operatividad, seguimiento y monitoreo de los programas generados a nivel nacional.

#### **3.1.1.1.3 Objetivos Estratégicos**

- Conceder crédito educativo y becas de acuerdo a los criterios de priorización establecidos en la política pública.
- Fortalecer la estructura económica-financiera de la entidad.
- Mejorar continuamente la administración de la Institución bajo los principios constitucionales de eficacia, eficiencia, calidez a través de estándares de calidad en los servicios e infraestructura que ofrece la Institución.

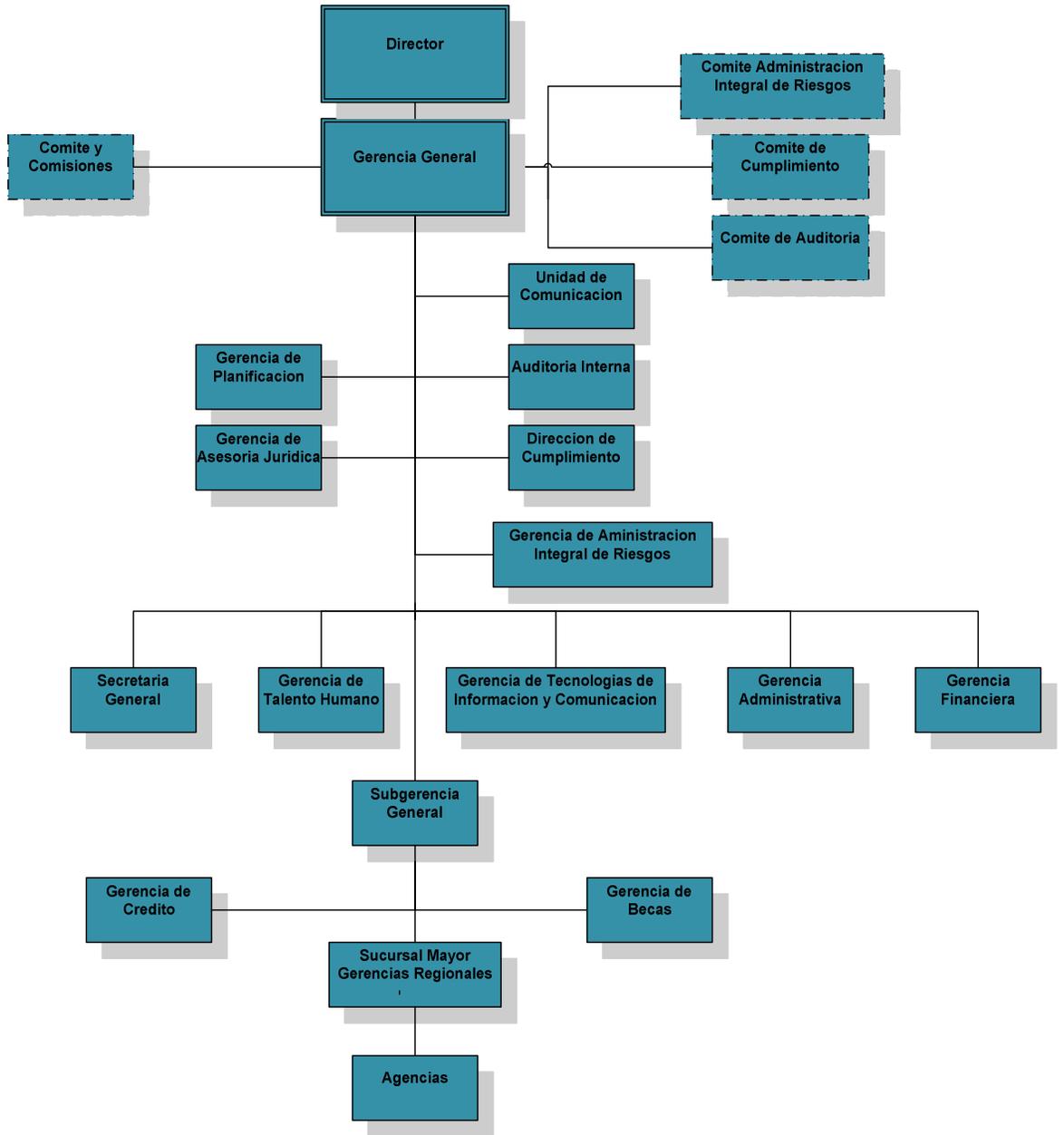
#### **3.1.1.1.4 Objetivos Específicos**

- Mantener y ampliar la cobertura de los servicios a nivel nacional.
- Ejecutar la política pública para la operativización de la entrega los servicios y productos institucionales.

- Administrar de manera eficiente los fondos y ofertas de becas provenientes de organismos e instituciones nacionales e internacionales.
- Contar con una estructura orgánica y normativa actualizada.
- Implementar el Plan de capacitación, formación y especialización adecuada a las necesidades institucionales, conforme la normativa legal vigente.
- Generar mecanismos de comunicación intra e inter institucional que permitan el posicionamiento de los programas del sistema de fortalecimiento al talento humano.
- Establecer alianzas estratégicas que permitan el fortalecimiento institucional.
- Contar con sistemas integrados acorde a la nueva tecnología, Proveer a la institución el parque informático suficiente.
- Contar con Estándares de calidad a nivel nacional de los servicios e infraestructura de la Institución.
- Bajar la mora académica (reportes académicos), con la actualización permanente
- Mejorar la administración de cartera para disminuir la morosidad Nacional a un dígito.
- Implementar el sistema automatizado de la gestión administrativa, financiera y becas a nivel nacional, para efectuar un óptimo y adecuado control de los recursos institucionales.

- Desarrollar y ejecutar un plan anual de contrataciones enmarcado en los objetivos del PNBV y los objetivos Institucionales.
- Coadyuvar a que las operaciones de crédito se realicen con el mínimo de riesgo.

**3.1.1.1.5 Organigrama**



**Ilustración 2 Organigrama de la Institución**

**Fuente: Institución objeto de estudio**

### **3.1.1.1.6 Productos y Servicios**

La Institución dentro de las modalidades de educación presencial, semipresencial, a distancia o por medios virtuales, financia los siguientes programas de estudio:

#### **1. Educación básica.**

Estudios comprendidos entre primero y décimo año.

#### **2. Bachillerato.**

Estudios para la obtención del título de bachiller reconocidos por el Ministerio de Educación.

#### **3. Educación Técnica Superior.**

Estudios técnicos, tecnológicos, pedagógicos y otros impartidos por institutos superiores técnicos y tecnológicos legalmente reconocidos.

#### **4. Educación de pregrado o de tercer nivel.**

Estudios legalmente reconocidos de formación en áreas profesionales, para la obtención títulos profesionales universitarios o politécnicos y otros.

#### **5. Educación de postgrado o cuarto nivel.**

Estudios legalmente reconocidos de especialización científica o entrenamiento profesional avanzado, para la obtención de títulos intermedios de postgrado de diplomado superior, especialista y los grados de magíster y doctor o sus equivalentes.

**6. Educación continua.**

Cursos y pasantías de capacitación a nivel profesional y no profesional y capacitación en general para artesanos, deportistas, artistas y otros.

**7. Educación especial.**

Estudios destinados a personas con necesidades educativas especiales.

**8. Investigación científica.**

Para realizar proyectos de investigación científica, transferencia e innovación tecnológica, patrocinados por centros educativos o instituciones nacionales e internacionales, legalmente reconocidas.

**9. Carreras militares y afines.**

Estudios de formación de policías, militares y defensa civil.

**10. Idiomas.**

Cursos legalmente reconocidos de aprendizaje de idiomas extranjeros en el país o lenguas nacionales en el país o de perfeccionamiento en el exterior, con una duración igual o superior a cuatrocientas (400) horas.

**11. Instituciones**

Se concederán préstamos a instituciones o centros docentes facultados para la realización de seminarios o eventos educativos de capacitación o postgrado.

## **12. Complemento a Becas**

Se concederán créditos como complemento a Becas difundidas o concedidas directamente a ecuatorianos por centros educativos nacionales o extranjeros, entidades y organismos.

### **3.1.1.2 Conocimiento del departamento**

#### **3.1.1.2.1 Política de Crédito**

La política de crédito establece que para la concesión de crédito se debe analizar factores cualitativos y cuantitativos.

#### **3.1.1.2.2 Procedimiento de Crédito**

La institución objeto de la investigación tiene un manual de gestión de crédito donde se detallan cada una de los procesos que se llevaran a cabo para la concesión y eficiente desarrollo de las operaciones crediticias, así como la descripción de cada uno de los responsables de ejecutarlas.

#### **3.1.1.2.3 Visita a las instalaciones**

Las vistas realizadas a las oficinas de la institución permitieron tener un mejor conocimiento de cómo es el ambiente de trabajo en las áreas de crédito y cobranzas, pudiendo constatar que existe respeto, comunicación.

### **3.1.2 Investigación y análisis**

Para poder realizar la investigación el personal de los departamentos proporciono la siguiente información: solicitudes de crédito, manuales de la gestión de crédito y cobranzas, reporte de cuotas vencidas y reporte de los

índices de morosidad, estos últimos correspondientes al último semestre del 2011 y primer semestre del 2012.

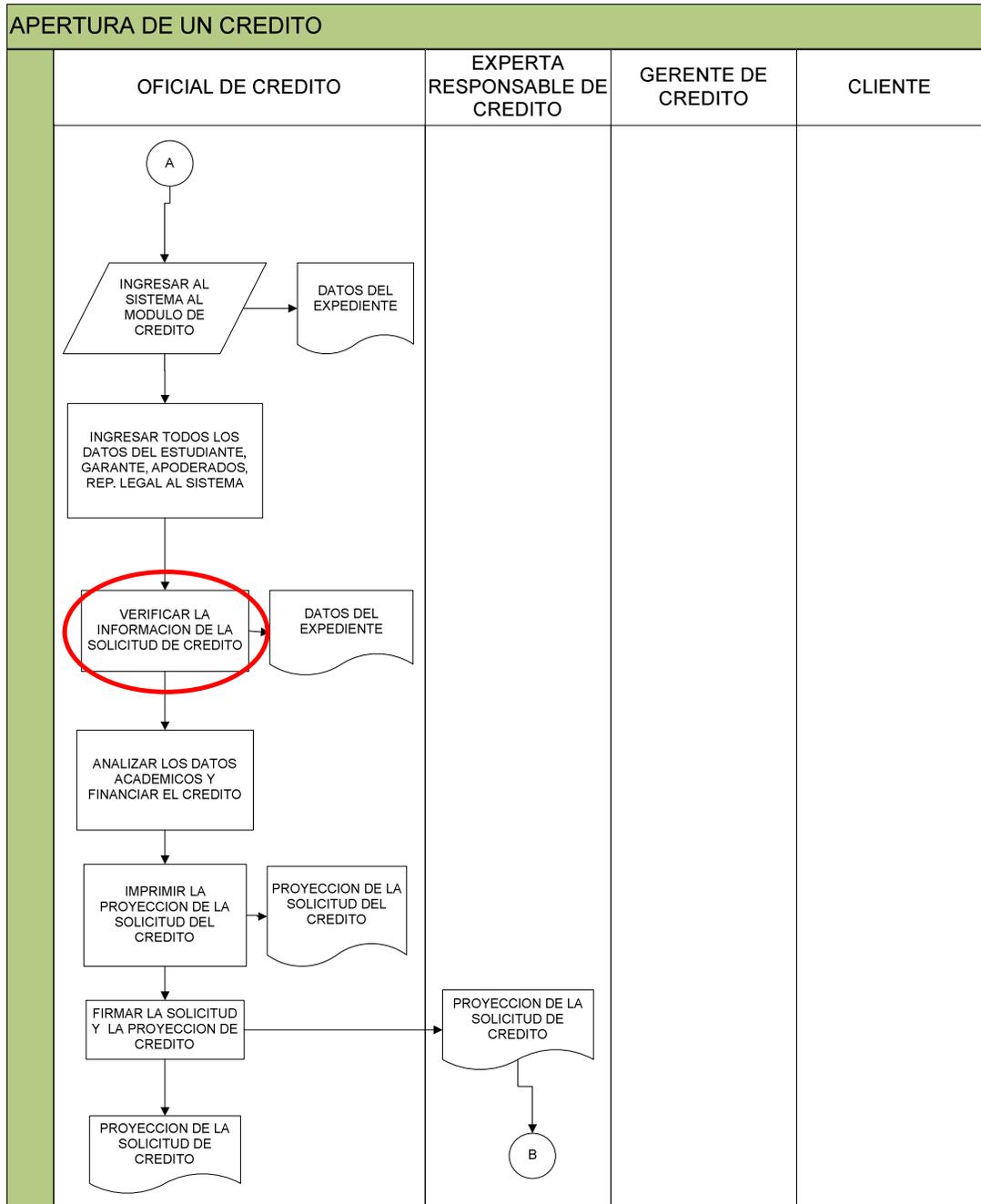
### **3.1.2.1 Entrevista**

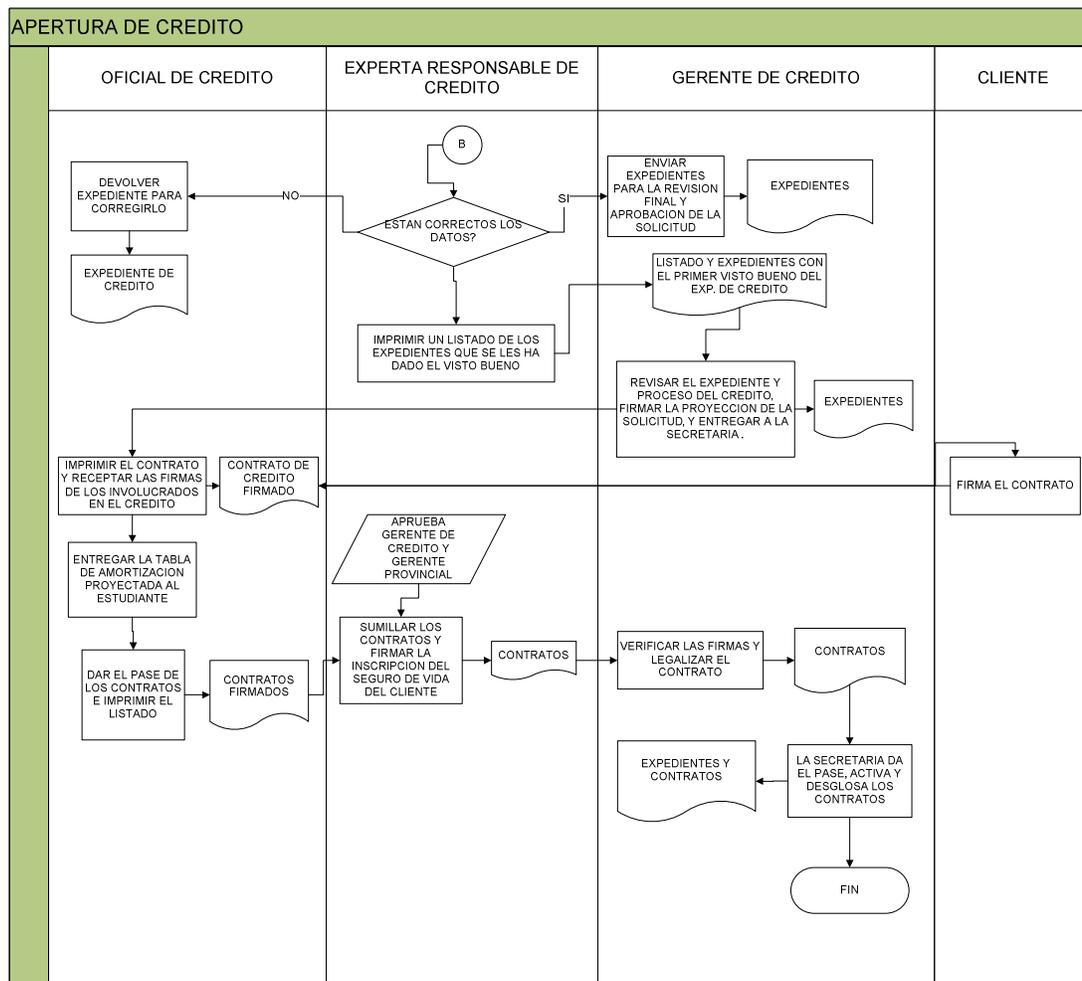
Al momento de realizar las entrevistas al personal de crédito y cobranzas pudimos recopilar la siguiente información:

- La institución cuenta con un manual de proceso de crédito y cobranzas.
- Las políticas son actualizadas con regularidad pudiendo observar que estas fueron modificadas hace un año.
- Las políticas son aplicadas por parte del personal.
- Los departamentos se encuentran relacionados con ciertas áreas como tesorería, coactivas, contabilidad, seguimiento académico y ocupacional.

Una vez conocido el proceso de crédito se procederá a realizar un diagrama de flujo en el cual se dará a conocer las actividades que forman parte de la concesión de un crédito, además se realizará una tabla de valor agregado de cada uno de los procesos a fin de identificar aquellas actividades que otorgan un valor al proceso y así poder sugerir un flujo mejorado el cual ayude a la institución llevar a cabo las operaciones de manera eficiente.







**Ilustración 3 Diagrama de flujo del proceso de Crédito**

**Fuente: Institución objeto de estudio**

En el diagrama de flujo presentado se puede observar la descripción secuencial de las actividades que intervienen en el proceso de concesión de crédito.

### 3.1.2.2.2 Tabla de valor agregado

Tabla 1. Tabla de valor agregado del proceso de crédito

Proceso	Valor Agregado	Observaciones/Recomendaciones
1. Llamar al turno y recibir al cliente	VAE	✓ Este proceso ayuda a llevar una mejor organización al momento de receptor las solicitudes de créditos.
2. Verificar información	VAE	✓ Permite verificar que toda la información entregada por parte del beneficiario se encuentre completa.
3. Recibir y verificar que el formulario se encuentre correctamente lleno	VAE	✓ Permite tener información correcta y evitar inconvenientes al momento de verificarla.
4. Revisar la información de los involucrados de la solicitud de crédito	VAE	✓ Permite verificar la información en la base del sistema y en el Buró de crédito.
5. Realizar el cálculo de la capacidad de pago del estudiante y garante	VAE	✓ Permite a la institución conocer el comportamiento crediticio del beneficiario y garante.
6. Ingresar todos los datos del estudiante, garante, apoderado, representante legal al sistema	VAE	✓ Permite ingresar los datos al sistema de todos los involucrados para luego verificarla.
7. Verificar información de la solicitud de crédito	VAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar la información de la solicitud de crédito por cualquier medio (Buró de crédito, SRI, etc.)</li> <li>✓ Este proceso se lo debe realizar para todas las solicitudes y no para un cierto número como lo realiza la institución</li> </ul>
8. Analizar los datos académicos y financiar el crédito	VAE	✓ Permite a la institución financiar el crédito acorde a las necesidades de estudio del beneficiario.
9. Imprimir la proyección de la solicitud del crédito	NAV	✓ Este proceso se lo puede realizar de forma conjunta con el proceso posterior.
10. Firmar la solicitud y la proyección de crédito	VAE	✓ Permite tener un respaldo de que el beneficiario está de acuerdo con los futuros pagos que este deberá realizar.
11. Enviar expedientes para la revisión final y aprobación de la solicitud	VAE	✓ Este proceso permite corroborar que la información para la concesión de crédito sea la correcta.
12. Imprimir un listado de los expedientes que se le ha dado visto bueno	VAE	✓ Permite generar un reporte de los expedientes el cuales se les ha aprobado la solicitud de crédito.

13. Revisar el expediente y proceso de crédito, firmar la proyección de la solicitud y entregar a la secretaria	VAE	✓ Este proceso ayuda a constatar la información del expediente y el proceso de crédito que conllevo la misma además de registrar en el sistema la aprobación.
14. Imprimir el contrato y receptor las firmas de los involucrados en el crédito	VAE	✓ Permite dejar constancia de que las partes involucradas están de acuerdo con las condiciones del contrato.
15. Entregar la tabla de amortización proyectada al estudiante	VAE	✓ Permite al beneficiario conocer desde el momento en que se aprobó el crédito las diferentes obligaciones económicas que tendrá a futuro.
16. Dar el pase de los contratos e imprimir el listado	VAE	✓ Permite tener conocimiento del estado que se encuentra el crédito.
17. Sumillar los contratos y firmar la inscripción del seguro de vida del cliente	VAE	✓ Este proceso da a conocer al beneficiario el seguro de vida con el que el va a contar.
18. Verificar las firmas y legalizar el contrato	VAE	✓ En este proceso se corrobora por última vez toda la información y por medio de las firmas se lleva a cabo la última fase que es la legalización.
19. Archivar y desglosar los contratos.	VAE	✓ De acuerdo a lo observado en las visitas realizadas a la institución, este proceso lo lleva a cabo el área de seguimiento académico y ocupacional.

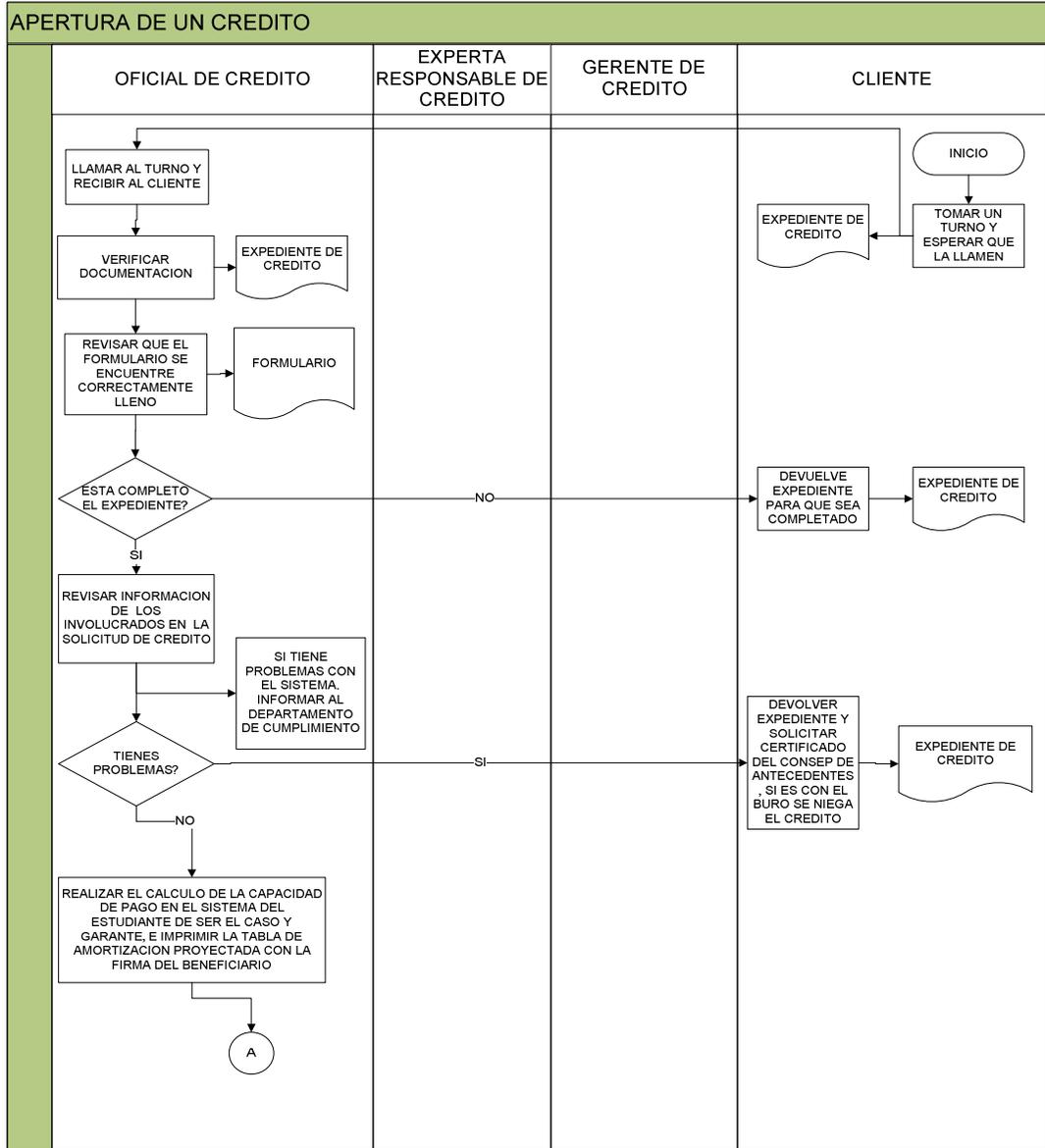
Fuente: Elaborado por las autoras

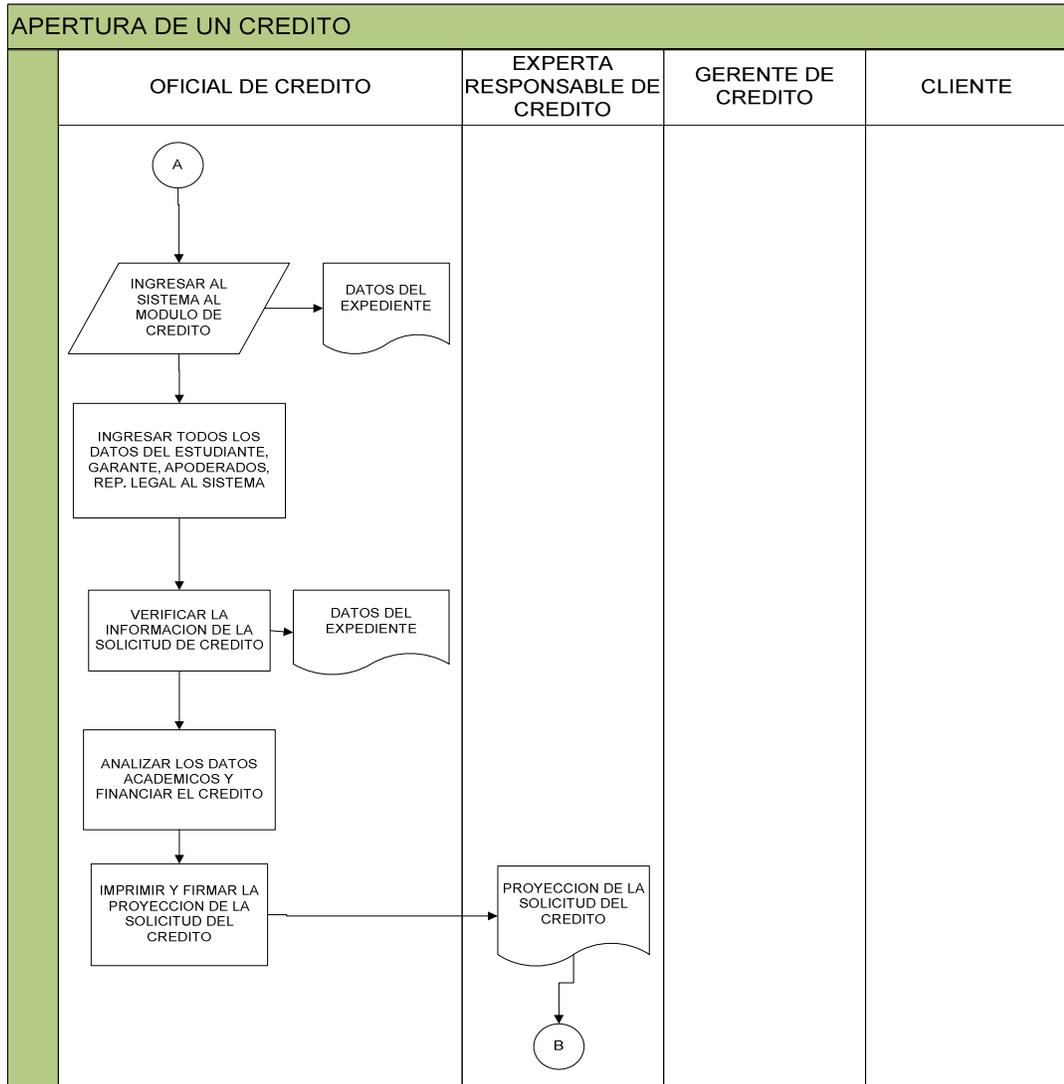
**VAE:** Valor Agregado Empresarial

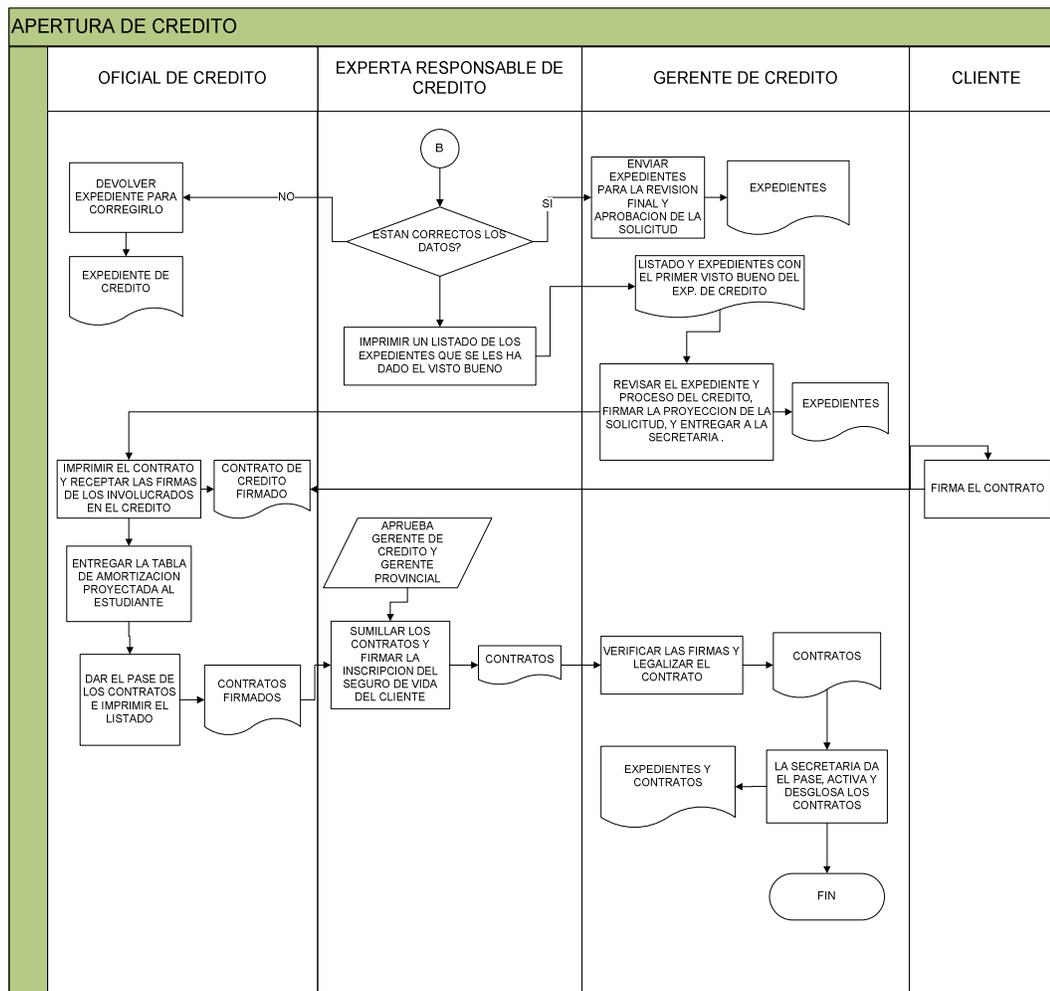
**NAV:** No Agrega Valor

### 3.1.2.2.3 Diagrama de flujo mejorado del proceso de crédito

Luego de haber realizado el análisis de valor agregado se procede a efectuar el diagrama de flujo mejorado el cual se han omitido algunas actividades que no agregan valor dentro del proceso de crédito.







**Ilustración 4 Diagrama de flujo mejorado del proceso de crédito**

**Fuente: Institución objeto de estudio**

#### **3.1.2.2.4 Análisis de riesgos relacionados con el proceso de crédito**

Un análisis de riesgo es un procedimiento de ayuda a la decisión. Sus resultados constituyen una guía para que la organización pueda tomar decisiones sobre si es necesario implantar nuevos mecanismos de seguridad y que controles y procesos de seguridad serán los más adecuados.

Para evaluar el riesgo se considerara los siguientes aspectos:

*Riesgo inherente.*

Riesgo para la entidad en ausencia de cualquier acción realizada por la administración para alterar probabilidad de ocurrencia o de impacto

*Riesgo residual*

Riesgo remanente después de la acción realizada por la administración para alterar su probabilidad o impacto.

#### **Se conoce de la institución:**

- Se conoce que cada año la institución actualiza las políticas y procedimientos.
- Los empleados deben adaptarse rápidamente a las nuevas políticas y procedimientos.
- El Departamento de Sistemas encargado de monitorear todas las operaciones de las agencias a nivel nacional, se encuentra ubicado en la Regional de Quito.

- No se realiza la respectiva visita a domicilio del solicitante y garante para cotejar la información que ellos registran en la solicitud de crédito.

**Controles existentes:**

- Se realiza la respectiva revisión acerca de su situación crediticia en el Buró de Crédito tanto del solicitante como del garante.
- En lo que consiste a la determinación de capacidad de pago del deudor se utiliza la metodología dispuesta por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Se realiza una periódica revisión de todos los equipos y conexiones en la Institución.
- Se procede a realizar llamadas telefónicas para verificar los datos de contactos registrados en la solicitud de crédito.

***Los riesgos asociados a la operación de crédito son:***

- Riesgo de fraude debido a una mala gestión en el proceso de concesión de crédito educativo dando lugar a la aprobación de los mismos sin que estos hayan cumplido con todos los requisitos necesarios.
- Riesgo Informático debido a no contar con un plan de contingencia que asegure el buen funcionamiento de las operaciones.
- Debido a que el poco personal en el área de crédito tiene como objetivo alcanzar la meta preestablecida de conceder cierto número de créditos educativos mensualmente, existe el riesgo de que este personal no revise

los expedientes de cada solicitante adecuadamente ni que realicen el análisis respectivo lo cual genera un aumento a futuro de la cartera vencida.

Las tablas que se presentan a continuación permiten medir la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto de los riesgos asociados al proceso de crédito de la institución además de medir la efectividad de los controles que tiene la institución frente a estas amenazas:

**Tabla 2 Escala de nivel de ocurrencia - proceso de crédito**

<b>Ocurrencia</b>		
<b>Escala</b>	<b>Nivel de Ocurrencia</b>	<b>Definición</b>
1	Rara vez ocurre	Cuando la amenaza puede presentarse en periodos inferiores a 3 años
2	Poco probable	Cuando la amenaza puede presentarse en periodos inferiores a año y medio
3	Medio probable	Cuando la amenaza puede presentarse en periodos inferiores a un año
4	Muy Probable	Cuando la amenaza puede presentarse en periodos inferiores a un trimestre
5	Altamente probable	Cuando la amenaza puede presentarse en periodos inferiores a un mes

**Fuente: Elaborado por las autoras**

**Tabla 3 Escala de nivel de impacto - proceso de crédito**

<b>Impacto</b>		<b>Representación Monetaria</b>
<b>Escala</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Dólares</b>
1	Bajo	< = 20,000
2	Medio/Bajo	> 20,000 a < 50,000
3	Medio	> 50,000 a < 80,000
4	Medio/Alto	> 80,000 a < 100,000
5	Alto	> 100,000

**Fuente: Elaborado por las autoras**

**Tabla 4 Escala de nivel de efectividad - proceso de crédito**

<b>Controles</b>	
<b><i>Nivel</i></b>	<b><i>Efectividad</i></b>
Ninguna	0%
Baja	10%
Media/Baja	25%
Media	50%
Media/Alta	75%
Alta	95%

**Fuente: Elaborado por las autoras**

**Severidad** = Nivel de Impacto\*Nivel de Ocurrencia

**Riesgo Residual** = Severidad - (Severidad \* Efectividad de Controles)

### 3.1.2.2.5 Matriz de riesgo

Tabla 5 Matriz de riesgo del proceso de crédito

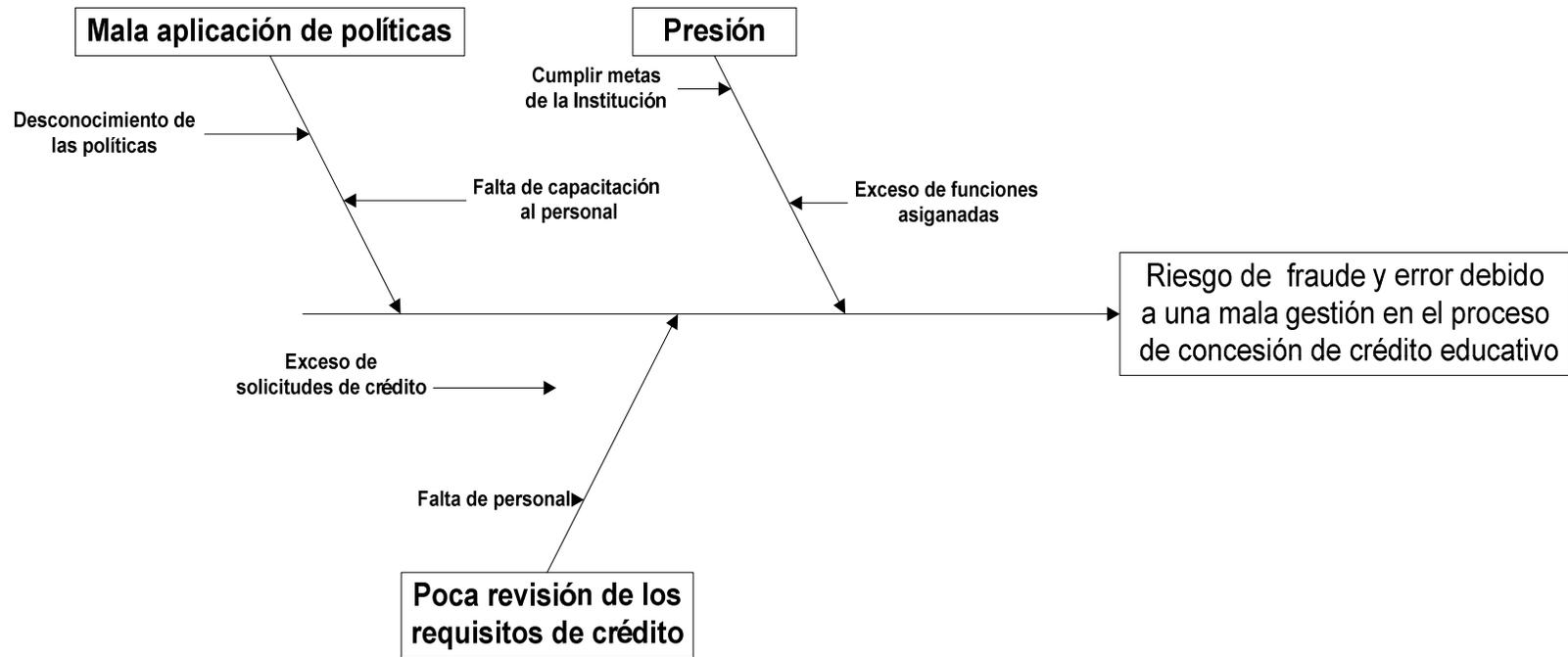
<i>Riesgo inherente</i>	<i>Ocurrencia</i>	<i>Impacto</i>	<i>Severidad</i>	<i>Efectividad Controles</i>	<i>Riesgo Residual</i>
Riesgo de fraude y error debido a una mala gestión en el proceso de concesión de crédito educativo dando lugar a la aprobación de los mismos sin que estos hayan cumplido con todos los requisitos necesarios.	3	5	15	50%	7.5
Riesgo Informático debido a no contar con un plan de contingencia que asegure el buen funcionamiento de las operaciones	2	4	8	75%	2

Fuente: Elaborado por las autoras

Luego de realizar la matriz de riesgo e identificar cuáles son los riesgos que tendrán mayor severidad para la institución se procederá a realizar la matriz de priorización de riesgos, por medio de la cual se tomará las medidas adecuadas para poder mitigarlos.



**3.1.2.2.6 Diagrama de causa – efecto del proceso de crédito**



**Ilustración 5 Diagrama Causa - Efecto del proceso de crédito**

Fuente: Elaborado por las autoras

### **3.1.2.2.7 Metodología de Calificación de la Capacidad de Pago**

Según lo establecido en el Manual Codificado de la Gestión de Crédito en este se encuentra la metodología utilizada por la Institución la cual se detalla a continuación:

#### **ART. 17.- METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO**

El subproceso de crédito verificará la calidad de estudiante, analizará su situación económica y calificará las garantías presentadas, para lo cual emitirá los informes técnicos que servirán de base para recomendar la aprobación o negación del crédito educativo.

La capacidad de pago se refiere al análisis de las posibilidades de pago que tiene el cliente para cubrir sus deudas, determinando el valor de las cuotas a pagar. Es el resultante de los ingresos brutos mensuales, menos gastos brutos mensuales, descritos en el Art. 7, numeral 7.1, literales **d)**, **e)**, y Artículo 8 literales **c)**, **d)**, de este Manual cuyos porcentajes máximos de crédito son los siguientes:

- a) **Para estudiante** que demuestre su solvencia económica y laboral, del ingreso disponible mensual, podrá destinar hasta el 50% de sus ingresos mensuales para el pago de las cuotas del crédito educativo.
- b) **Para garante:** Del ingreso disponible mensual, el 50% debe cubrir el valor de la cuota a pagarse.

Para el cálculo del ingreso disponible del cliente o del garante se puede considerar los ingresos del cónyuge o conviviente legalmente declarado, siempre y cuando no tengan separación de bienes o disuelta la sociedad conyugal.

c) Los **gastos o egresos** son la salida de dinero mensual y están comprendidos por los siguientes conceptos:

- ARRIENDO-VIVIENDA
- SERVICIOS BASICOS
- IESS, ISSPOL, E ISSFA
- IMPUESTO A LA RENTA
- GASTOS FINANCIEROS
- GASTOS NO FINANCIEROS
- SALUD, EDUCACION Y ALIMENTACION
- OTROS GASTOS

**ART 7.1.-CLIENTES QUE PRESENTAN INGRESOS PROPIOS:** Se calificará al cliente que demuestre ingresos económicos y estabilidad laboral de por lo menos 6 meses. Deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a) Llenar el formulario de la solicitud de crédito, documento que se encuentra publicado en la página WEB Institucional.

b) Copias de la cédula de ciudadanía y de la papeleta de votación. Si es casado, o mantiene unión de hecho reconocida, copias de la cédula de

ciudadanía y papeleta de votación del cónyuge. En el caso de extranjeros residentes, se necesita que demuestren por lo menos dos años de permanencia en el país, y presentar la cédula de identidad ecuatoriana. Para conceder créditos a extranjeros independientemente del monto se solicitará garante(s) de nacionalidad ecuatoriana.

c) Certificado de cuenta bancaria habilitada en cualquier institución financiera del país, del cliente, representante legal, apoderado, o cuenta internacional del cliente, en caso de estudios en el exterior, o cuenta del centro docente autorizada por el cliente en el formulario de solicitud de transferencias bancarias para el exterior.

d) Si el cliente se encuentra en relación de dependencia laboral, presentar certificado de ingresos y antigüedad laboral de por lo menos seis meses, y rol de pagos del último mes con firma y sello.

e) Si se encuentra en libre ejercicio profesión, o es comerciante, agricultor o cuenta con otro tipo de ingresos, debe presentar:

1. Copia del RUC, con por lo menos 6 meses de antigüedad a la fecha de presentación de la solicitud de crédito, declaración del Impuesto a la Renta del último año o declaración del IVA de los últimos tres meses o del último semestre, según sea el caso.

2. Copia del RISE, con por lo menos 6 meses de antigüedad a la fecha de presentación de la solicitud de crédito, con por lo menos 6 meses de antigüedad a la fecha de presentación de la solicitud de crédito, y recibo de pago del último mes.

3. Si justifica ingresos por intereses generados por papeles fiduciarios, presentar certificación bancaria en la que se debe especificar el monto del capital, la tasa de interés, plazo de vigencia y el nombre del propietario.

4. Si el cliente recibe ingresos por concepto de arrendamiento, deberá presentar de RUC con la declaración de los valores. Si el RUC se ha obtenido con fecha reciente a la presentación de la solicitud de crédito, adjuntará copias de los contratos de arrendamiento.

f) Croquis de la dirección domiciliaria.

g) Planilla de pago de un servicio básico del mes inmediato anterior a la presentación de la solicitud de crédito.

En caso de no pagar el consumo de servicio básico, el solicitante deberá presentar una carta de la persona que cancela los servicios básicos, adjuntando copia de la cédula de ciudadanía.

h) Poder notariado si el cliente realiza estudios fuera del país con una duración igual o superior a seis meses.

En los casos en los cuales solicita colegiatura y se disponga el desembolso en dos pagos se deberá exigir el poder, aunque los estudios sean menores a 6 meses.

En la solicitud de crédito deben constar los activos, pasivos y patrimonio del cliente. El patrimonio que se debe considerar en un vehículo, es el valor del avalúo que consta en la matrícula del vehículo.

## i) Monto máximo de financiamiento

MONTOS MÁXIMO DE FINANCIAMIENTO EN SBU	GARANTÍAS
2 SBU – 34,25 SBU	SIN GARANTE

Para que el cliente no presente garantía deberá demostrar un historial financiero limpio de por lo menos seis meses atrás, lo que se verificará a través del Buró de Crédito (consultas Full o Plus). Si el cliente reporta inhabilitación para abrir cuenta corriente no serán sujetos de crédito hasta que cumpla el tiempo de sanción.

A excepción de las solicitudes de crédito para estudios en el exterior, independientemente del monto y de los ingresos del solicitante, se exigirá la presentación de una de las garantías contempladas en este Manual.

Independientemente del monto si el cónyuge también solicita crédito, deberán los cónyuges presentar garantías.

Para montos superiores a 34,25 SBU, presentará las garantías constantes en este Manual.

En caso de cónyuges que cuentan con ingresos propios y requieren acceder al crédito educativo del IECE, o si alguno no posee ingresos, independientemente del monto, en ambos casos, los cónyuges presentarán garantías. No se requerirá a los cónyuges separación de bienes o disolución de la sociedad conyugal

**ART 7.2.-CLIENTES QUE NO PRESENTAN INGRESOS:** deberán presentar los siguientes requisitos:

a) Llenar el formulario de la solicitud de crédito, documento que se encuentra publicado en la página WEB Institucional.

b) Copias de la cédula de ciudadanía y de la papeleta de votación. Si es casado, o mantiene unión de hecho reconocida, copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del cónyuge.

c) En el caso de extranjeros residentes, se necesita que demuestren por lo menos dos años de permanencia en el país, y presentar la cédula de identidad ecuatoriana. Para conceder créditos a extranjeros independientemente del monto se solicitará garante(s) de nacionalidad ecuatoriana.

d) Certificado de cuenta bancaria habilitada en cualquier institución financiera del país, del cliente, representante legal o apoderado, o cuenta internacional del cliente, en caso de estudios en el exterior, o cuenta del centro docente autorizada por el cliente en el formulario de solicitud de transferencias bancarias para el exterior.

e) Croquis de la dirección domiciliaria.

f) Planilla de pago de un servicio básico del mes inmediato anterior a la presentación de la solicitud de crédito.

En caso de no pagar el consumo de servicio básico, el solicitante deberá presentar una carta de la persona que cancela los servicios básicos, adjuntando copia de la cédula de ciudadanía.

g) Poder notariado si el cliente realiza estudios fuera del país con una duración igual o superior a seis meses.

En los casos en los cuales solicita colegiatura y se disponga el desembolso en dos pagos se deberá exigir el poder, aunque los estudios sean menores a 6 meses.

h) Para el trámite de estas solicitudes de crédito, el cliente deberá presentar una de las siguientes garantías: personales, bancarias e hipotecarias.

i) Montos máximos de financiamiento por garantías:

MONTOS MÁXIMO DE FINANCIAMIENTO EN SBU	GARANTÍAS
<p>2 SBU – 75,35 SBU</p> <p>584 USD – 22.002,22 USD</p>	UN GARANTE
<p>75,36 SBU – 148,50 SBU</p> <p>22.005,12USD – 43.362,00USD</p>	DOS GARANTE
<p>148,51 SBU EN ADELANTE</p> <p>43.364,92USD en adelante, en forma obligatoria.</p> <p>En montos de menor valor, en forma opcional, si el cliente así lo solicitare.</p>	HIPOTECARIA O BANCARIA

- En caso de créditos cuyo monto no supere los 75.35 SMBU, el cliente presentará un garante, el cual debe justificar que el 50 % de su ingreso disponible, cubra el valor de la cuota a pagarse.

- En caso de créditos desde 75.36 SMBU hasta 148.50 SMBU, el cliente deberá presentar dos garantías personales para calificar, cada garante debe justificar que el 50 % de su ingreso disponible, cubra el valor de la cuota a pagarse.
- Para créditos que superen los 148.51 SMBU, el cliente deberá obligatoriamente presentar garantía hipotecaria o bancaria.
- El cliente tiene la facultad de presentar garantía bancaria o hipotecaria para cualquier monto de crédito.
- El valor de las garantías hipotecarias y bancarias deberá cubrir o superar el monto del crédito contratado.
- Independientemente del monto si el cónyuge también solicita crédito, deberán los cónyuges presentar garantías.
- Si el cliente no presenta ingresos pero tiene gastos, éstos no deben ser cargados al garante, ya que en este Manual no se considera la dependencia económica.

#### **ART. 8.-GARANTÍA (S) PERSONAL (ES):**

El o los garantes personales, según sea el caso, deberán cumplir con los siguientes requisitos

- a) Llenar el formulario de la solicitud de crédito, documento que se encuentra publicado en la página WEB Institucional.

**b)** Copias de la cédula de ciudadanía y de la papeleta de votación. Si es casado, o mantiene unión de hecho reconocida, copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del cónyuge.

**c)** En el caso de extranjeros residentes, se necesita que demuestren por lo menos dos años de permanencia en el país, y presentar la cédula de identidad ecuatoriana.

**d)** Si el Garante se encuentra en relación de dependencia laboral, presentar certificado de ingresos y antigüedad laboral de por lo menos seis meses. En los casos de personas que dejaron de trabajar en una empresa y laboran en una nueva empresa se justificará la estabilidad a través del mecanizado de aportaciones, el mismo que reemplazará al certificado de antigüedad laboral; y rol de pagos del último mes con firma y sello.

**e)** Si se encuentra en libre ejercicio profesión, o es comerciante, agricultor o cuenta con otro tipo de ingresos, debe presentar:

1. Copia del RUC, con por lo menos 6 meses de antigüedad a la fecha de presentación de la solicitud de crédito, declaración del Impuesto a la Renta del último año o declaración del IVA de los últimos tres meses o, del último semestre, según sea el caso.

2. Copia del RISE por lo menos 6 meses de antigüedad a la fecha de presentación de la solicitud de crédito, y recibo de pago del último mes.

3. Si justifica ingresos por intereses generados por papeles fiduciarios, presentar certificación bancaria en la que se debe especificar el monto del capital, la tasa de interés, plazo de vigencia y el nombre del propietario.

4. Si el garante personal recibe ingresos por concepto de arrendamiento, deberá presentar de RUC con la declaración de los valores. Si el RUC se ha obtenido con fecha reciente a la presentación de la solicitud de crédito, adjuntará copias de los contratos de arrendamiento.

**f)** Croquis de la dirección domiciliaria.

**g)** Planilla de pago de un servicio básico del mes inmediato anterior a la presentación de la solicitud de crédito.

Si el garante no cancela los servicios básicos, adjuntará una carta de la persona que paga los servicios básicos con la copia de la cédula.

**h)** Copia del pago del impuesto predial o copia del contrato de arrendamiento del garante

**i)** En la solicitud de crédito debe constar los activos, pasivos y patrimonio del cliente. El patrimonio que se debe considerar en un vehículo, es el valor del avalúo que consta en la matrícula del vehículo.

## **3.2 PROCESO DE COBRANZAS**

### **3.2.1 Familiarización**

#### **3.2.1.1 Conocimiento del departamento**

En esta sección se procede a recabar información la cual permita identificar las actividades involucradas en el proceso de cobranzas y verificar si estas se ejecutan de forma eficiente por parte del personal que interviene en esta área.

#### **3.2.1.1.1 Política de cobranzas**

Las políticas de cobranza prevén realizar la gestión de cobro de acuerdo a los plazos previamente establecidos, a fin de que estos se cumplan y que el nivel de morosidad sea muy bajo.

#### **3.2.1.1.2 Procedimiento de cobranzas**

La institución objeto de investigación posee un manual en la cual se indican las actividades de la gestión de cobranza que se deben ejecutar y también del personal encargado de realizarlas.

#### **3.2.1.1.3 Visita a las instalaciones**

Las vistas realizadas a las oficinas de la institución permitieron tener un mejor conocimiento de cómo es el ambiente de trabajo en las áreas de crédito y cobranzas, pudiendo constatar que existe respeto, comunicación, además se pudo verificar que en el área de cobranza existen equipos que no son utilizados.

### **3.2.2 Investigación y análisis**

La institución objeto de investigación mediante los encargados del área de cobranza proporcionaron la siguiente información que será muy útil para realizar nuestro análisis: reportes de cuentas vencidas, número de notificaciones que son entregadas mensualmente, la cual corresponde al último semestre del 2011 y primer semestre del 2012.

### 3.2.2.1 Entrevista

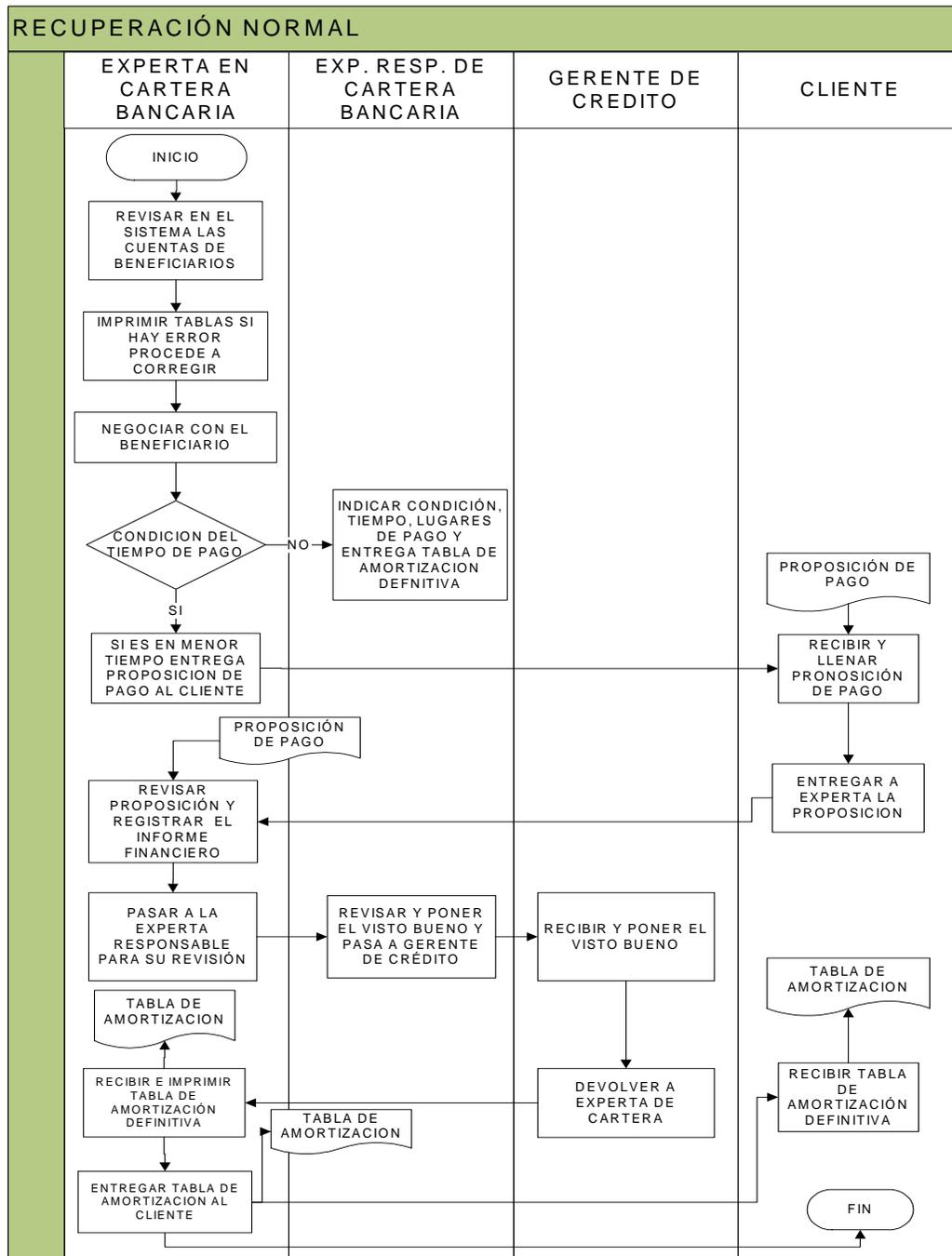
Al entrevistar al personal del área de cobranza se pudo obtener la siguiente información:

- En la institución solo existe una persona encargada de la caja.
- Existen diferentes puntos de recaudación entre los cuales están las ventanillas a nivel nacional de 4 instituciones bancarias.
- Se envían notificaciones 2 meses antes de que inicien los periodos de pago.
- Se pudo conocer que cierto número de cuentas son sancionadas debido a que los beneficiarios interrumpen sus estudios.

A continuación se describe el diagrama de flujo del proceso de cobranza en el cual se muestran cada una de las actividades que intervienen en el proceso, luego del cual se realizara el análisis de valor agregado con el fin de identificar actividades que otorgan un valor al proceso y así poder sugerir un flujo mejorado el cual ayude a la institución llevar a cabo las operaciones de manera eficiente.

**3.2.2.2 Levantamiento del proceso de cobranzas**

**3.2.2.2.1 Diagrama de flujo del proceso de cobranzas.**



**Ilustración 6 Diagrama de flujo del proceso de cobranza**  
Fuente: Institución objeto de estudio

### 3.2.2.2 Análisis de Valor agregado

Tabla 6 Tabla de valor agregado del proceso de cobranza

<b>Procesos</b>	<b>Valor agregado</b>	<b>Observaciones Recomendaciones</b>
1. Revisar en el sistema las cuentas de beneficiarios	<b>VAE</b>	✓ Permite revisar las cuentas de beneficiarios de acuerdo al reglamento y firma del contrato.
2. Imprimir tablas si hay error procede a corregir	<b>VAE</b>	✓ Permite tener información correcta acerca de las cuotas a cancelar de los beneficiarios
3. Negociar con beneficiario	<b>VAE</b>	✓ Este proceso permite negociar con el cliente las cuotas a pagar los plazos y los puntos de pago.
4. Entregar tabla de amortización definitiva	<b>VAE</b>	✓ En caso de que no exista condiciones de pago, en este proceso se da a conocer al beneficiario las fechas en las cuales deberá cancelar sus cuotas, las fuentes de recaudación en las que podrá realizarlas.
5. Entregar proposición de pago al beneficiario	<b>VAE</b>	✓ Permite a la empresa negociar con el cliente en caso de que este pueda pagar en un menor tiempo la totalidad de la deuda
6. Recibir y llenar la proposición de pago.	<b>VAE</b>	✓ Este proceso es necesario que lo realice el cliente para poder conocer el tiempo y la forma de pago en que cubrirá la deuda total
7. Entregar a la experta la proposición	<b>NAV</b>	✓ Este proceso se lo podrá realizar de forma conjunta con el proceso posterior
8. Revisar proposición, registrar el informe financiero	<b>VAE</b>	✓ En este proceso se revisa y analiza la proposición que fue entregada por el cliente para verificar si está acorde con las políticas de cobranza.
9. Pasar a la experta responsable para su revisión.	<b>NAV</b>	✓ Este proceso se lo podrá realizar de forma conjunta con el proceso posterior.
10. Revisar y poner el visto bueno y pasar al gerente de crédito	<b>VAE</b>	✓ En este proceso se da el primer visto bueno de la proposición de pago realizada por el beneficiario.

11. Recibir y poner el visto bueno	<b>VAE</b>	✓ <i>En esta revisión realizada por el gerente de crédito se da la aprobación definitiva de la proposición de pago establecida previamente por el beneficiario</i>
12. Devolver a experta de cartera	<b>NAV</b>	✓ <i>Debido a que este proceso se lo vuelve a realizar en el siguiente proceso.</i>
13. Recibir e imprimir tabla de amortización definitiva	<b>VAE</b>	✓ <i>Permite registrar de forma física las obligaciones económicas que tiene el beneficiario con la institución.</i>
14. Entregar tabla de amortización al cliente.	<b>VAE</b>	✓ <i>En este proceso, al momento de la entrega de la tabla de amortización permite explicarle al beneficiario los plazos y montos a pagar.</i>
15. Recibir tabla de amortización definitiva	<b>NAV</b>	✓ <i>Este proceso se realiza al momento de entregar la tabla de amortización en el proceso anterior</i>

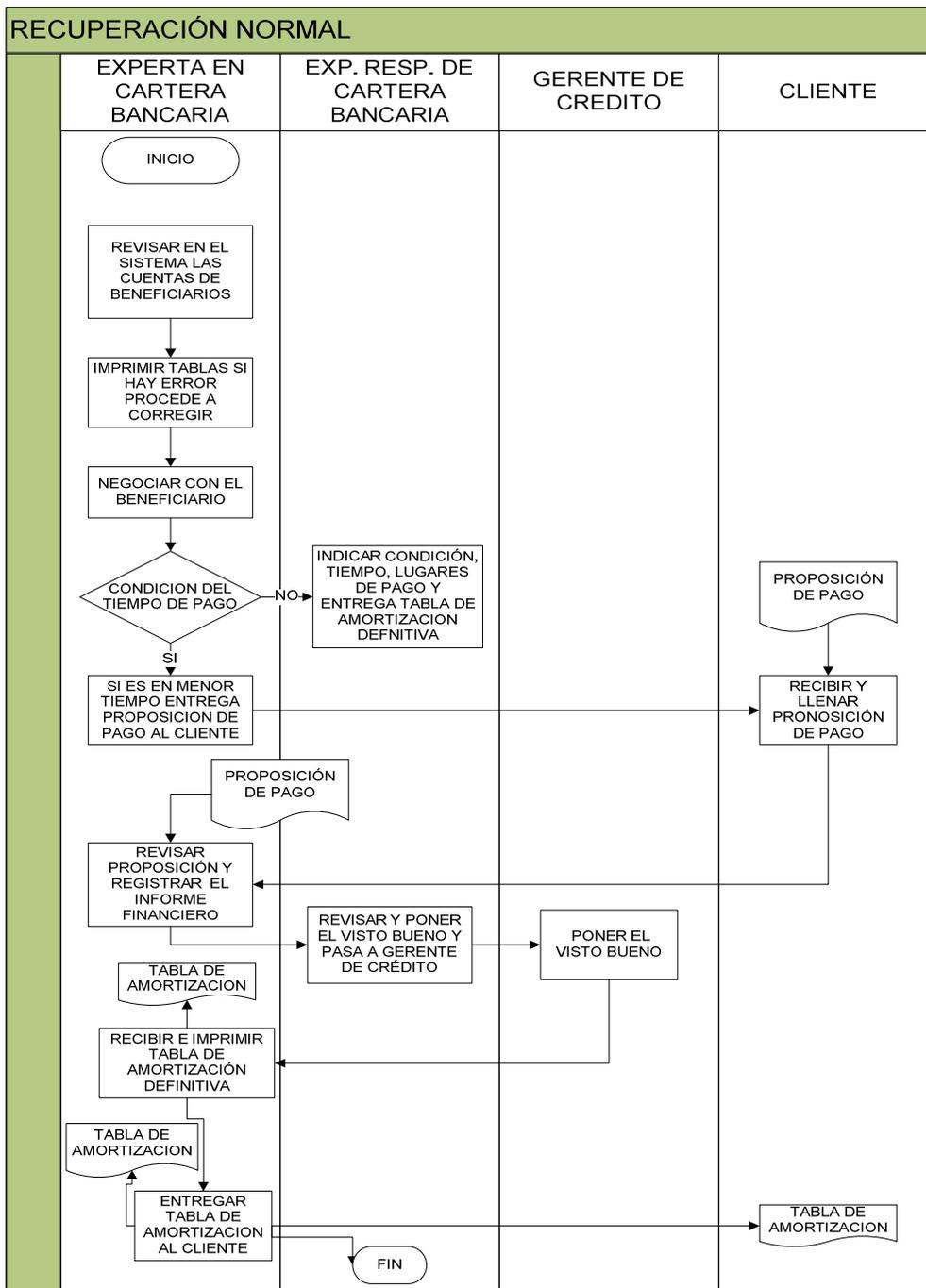
**Fuente: Elaborado por las autoras**

**VAE:** Valor Agregado Empresarial

**NAV:** No Agrega Valor

Luego de haber realizado el análisis de valor agregado se procede a efectuar el diagrama de flujo mejorado el cual se han omitido algunas actividades que no agregan valor dentro del proceso de cobranzas.

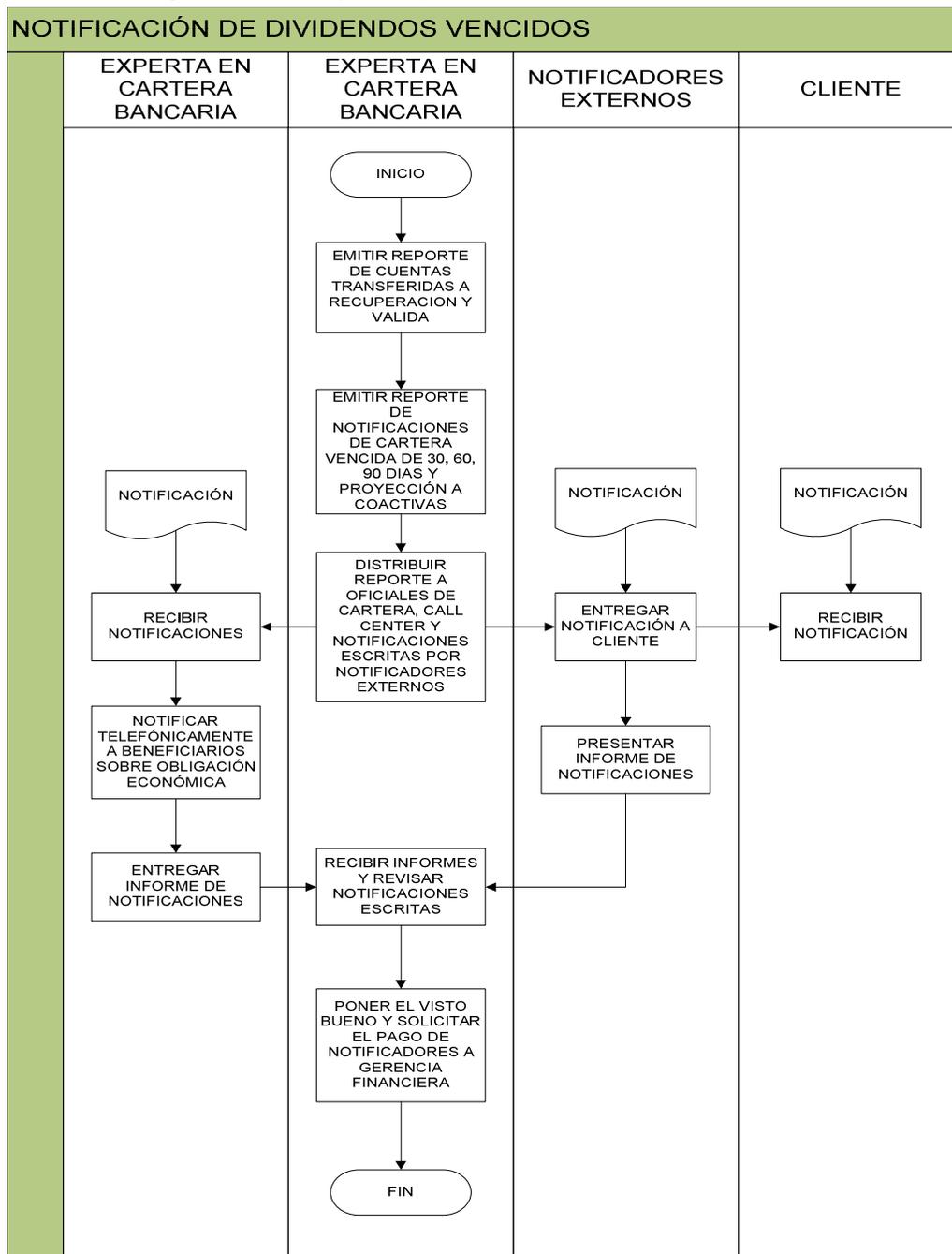
### 3.2.2.2.3 Diagrama de Flujo mejorado del proceso de cobranza



**Ilustración 7. Diagrama de flujo mejorado del proceso de cobranza**  
**Fuente: Institución objeto de estudio**

A continuación se describe el diagrama de flujo del proceso de recuperación de dividendos vencidos en el cual se muestran cada una de las actividades que intervienen en el proceso, luego del cual se realizara el análisis de valor agregado con el fin de identificar actividades que otorgan un valor al proceso y así poder sugerir un flujo mejorado el cual ayude a la institución llevar a cabo las operaciones de manera eficiente.

**3.2.2.2.4 Diagrama de Flujo del proceso de cartera vencida.**



**Ilustración 8. Diagrama de flujo de proceso de dividendos vencidos**  
**Fuente: Institución objeto de estudio**

### 3.2.2.2.5 Análisis de Valor Agregado del proceso de cartera vencida

Tabla 7 Diagrama de valor agregado del proceso cartera vencida

<b>Proceso</b>	<b>Valor Agregado</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
1. Emitir reportes de cuentas transferidas a recuperación	VAE	✓ Realizar listado de cuentas que pasan de etapa de desembolsos a etapa de recuperación.
2. Emitir reporte de notificaciones de cartera vencida de 30.60, 90 días y proyección a coactivas.	VAE	✓ Genera notificaciones para clientes que se encuentran con una, dos y tres cuentas vencidas, además de generar listado de cuentas que pasan a coactivas.
3. Distribuir reportes oficiales de cartera, call center y notificaciones escritas por notificadores externos	VAE	✓ Permite a la institución dar a conocer a los beneficiarios por diferentes medios las obligaciones económicas pendientes que mantiene en la institución.
4. Recibe notificación.	VAE	✓ Permite que el cliente tenga conocimiento de las cuotas pendientes de pago y de las fechas a cancelar.
5. Notificar telefónicamente a beneficiarios sobre obligación económica.	VAE	✓ Este proceso ayuda a la institución comunicarse con los beneficiarios que tienen sus domicilios fuera de los cantones de Guayaquil, Duran y Samborondón.
6. Entregar informe de notificaciones.	VAE	✓ Permite tener un mejor control de la gestión que realizan los notificadores.
7. Entregar notificación a cliente	VAE	✓ Ayuda a la institución a tener un mejor conocimiento dar a conocer a los beneficiarios las cuotas que estos deben cancelar.
8. Recibir notificación	VAE	✓ Permite a la institución tener constancia de que el beneficiario tiene conocimiento de las cuotas que este debe cancelar
9. Presentar informe de notificaciones.	VAE	✓ Este actividad ayuda a tener un mejor control de la labor que realizan los notificadores externos y conocer qué medida contribuyen a la realización de este proceso

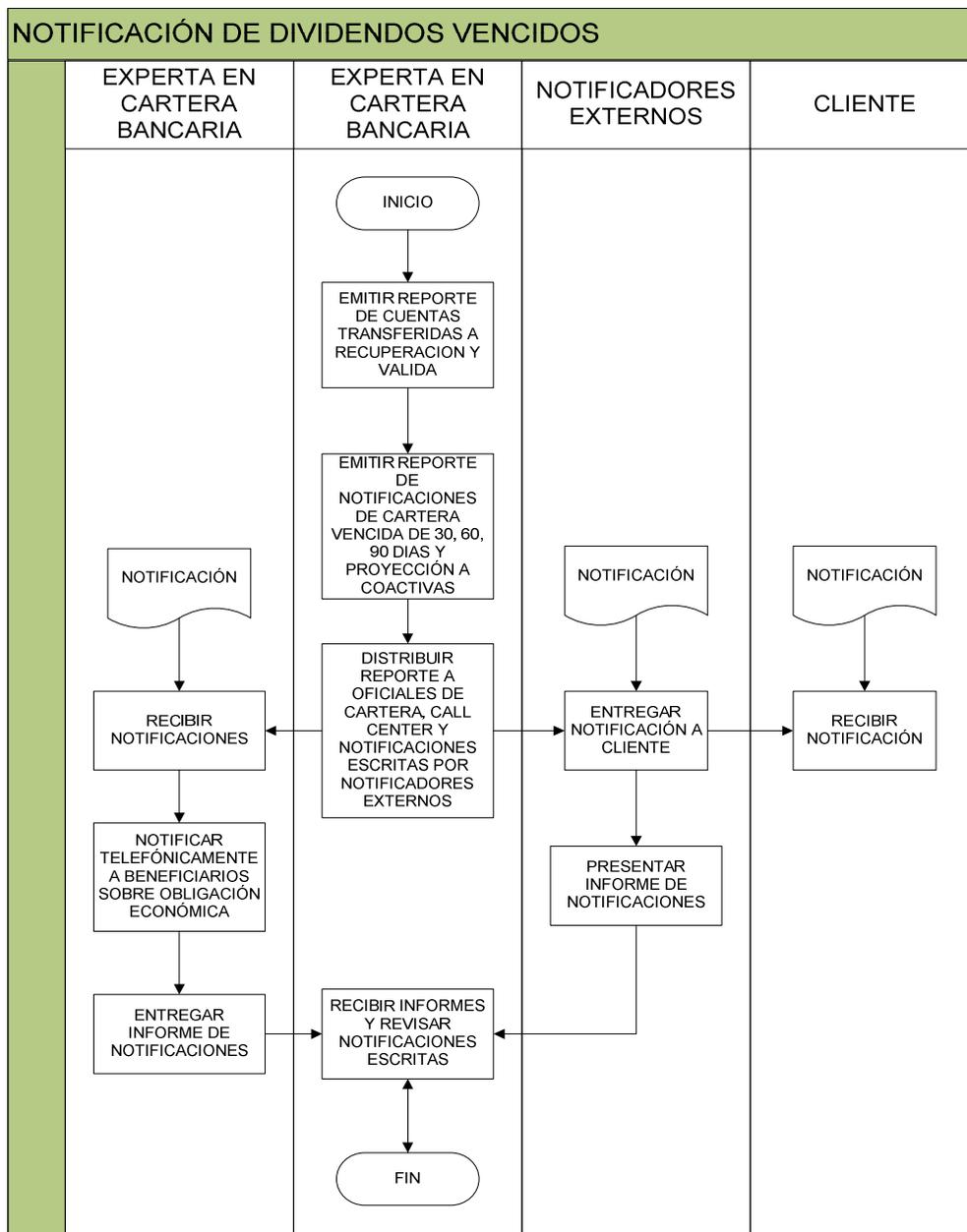
10. Recibir informes y revisar notificaciones escritas.	<b>VAE</b>	✓ Permite que la institución tenga certeza de que el beneficiario ha recibido la notificación realizada y tenga conocimiento de las cuotas que tiene vencidas.
11. Poner el visto bueno y solicitar el pago de notificadores a gerencia financiera.	<b>NAV</b>	✓ En este actividad no agrega valor al proceso ya que no influye en que los beneficiarios cumplan o no las obligaciones económicas que tienen con la institución

**Fuente:** Elaborado por las autoras

**VAE:** Valor Agregado Empresarial

**NAV:** No Agrega Valor

**3.2.2.2.6 Diagrama de Flujo mejorado del proceso de cartera vencida**



**Ilustración 9. Diagrama de flujo mejorado del proceso de dividendos vencidos**  
 Fuente: Institución objeto de estudio

### **3.2.2.3 Análisis de riesgos relacionados con el proceso de cobranzas**

Este análisis permitirá conocer aquellos aspectos que influyen que el riesgo de incobrabilidad en la institución se presente de manera continua.

#### ***Se conoce que en la Institución:***

- Las políticas y procedimientos de cobranza se actualizan cada año.
- El personal de cobranza procede a la generación de reportes de los beneficiarios que tienen cuotas vencidas y entrega los mismos a inicio de cada mes a los funcionarios del Call Center ubicada en Quito.
- El personal de cobranza genera las notificaciones impresas las cuales deberán ser entregadas a los beneficiarios y sus garantes a través de los notificadores externos.
- Existe poco personal en el área de cobranza.
- Los recursos tecnológicos asignados a esta área no ayudan a que la gestión se realice de forma eficiente
- No se cuenta con una base de datos actualizada con la información respecto a números telefónicos y domicilio del beneficiario y garante dificultando así el poder contactarlo.

**Controles existentes:**

- El ingreso a cada módulo solo lo realiza el personal debidamente autorizado mediante su respectivo usuario y contraseña.
- Mensualmente se genera un reporte del estado de las cuentas.
- Un expediente puede pasar al área de coactivas por 3 ocasiones y volver a cartera normal.
- Se realiza una periódica revisión de todos los equipos y conexiones en la Institución.

**Los riesgos asociados a la operación de cobranza:**

- Aumento de las cuentas vencidas.
- Debido a que un expediente puede estar tres veces en el área de coactivas regresando a cartera normal 2 veces lo cual limita la capacidad de gestión alargando el plazo de recuperación previamente establecido en el contrato.
- Riesgo Informático debido a no contar con un plan de contingencia que asegure el buen funcionamiento de las operaciones.

Las tablas que se presentan a continuación permiten medir la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto de los riesgos asociados al proceso de cobranza de la institución además de medir la efectividad de los controles que tiene la institución frente a estas amenazas:

**Tabla 8 Escala de nivel de ocurrencia - proceso de cobranza**

<b>Ocurrencia</b>		
<b>Esca</b>	<b>Nivel de Ocurrencia</b>	<b>Definición</b>
1	Rara vez ocurre	Cuando la amenaza puede presentarse en periodos inferiores a 3 años
2	Poco probable	Cuando la amenaza puede presentarse en periodos inferiores a año y medio
3	Medio probable	Cuando la amenaza puede presentarse en periodos inferiores a un año
4	Muy Probable	Cuando la amenaza puede presentarse en periodos inferiores a un trimestre
5	Altamente probable	Cuando la amenaza puede presentarse en periodos inferiores a un mes

Fuente: Elaborado por las autoras

**Tabla 9 Escala de nivel de impacto - proceso de cobranza**

<b>Impacto</b>		<b>Representación Monetaria</b>
<b>Esca</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Dólares</b>
1	Bajo	< = 20,000
2	Medio/Bajo	> 20,000 a < 50,000
3	Medio	> 50,000 a < 80,000
4	Medio/Alto	> 80,000 a < 100,000
5	Alto	> 100,000

Fuente: Elaborado por las autoras

**Tabla 10 Tabla de nivel de efectividad - proceso de cobranza**

<b>Controles</b>	
<b>Nivel</b>	<b>Efectividad</b>
Ninguna	0%
Baja	10%
Media/Baja	25%
Media	50%
Media/Alta	75%
Alta	95%

Fuente: Elaborado por las autoras

**Severidad** = Nivel de Impacto\*Nivel de Ocurrencia

**Riesgo Residual** = Severidad-(Severidad\*Efectividad de Controles)

### 3.2.2.3.1 Matriz de riesgo

Tabla 11 Matriz de riesgo del proceso de cobranza

<i>Riesgo inherente</i>	<i>Ocurrencia</i>	<i>Impacto</i>	<i>Severidad</i>	<i>Efectividad Controles</i>	<i>Riesgo Residual</i>
Aumento de las cuentas vencidas	5	5	25	50%	10
Riesgo Informático debido a no contar con un plan de contingencia que asegure el buen funcionamiento de las operaciones	2	4	8	75%	2

Fuente: Elaborado por las autoras

Luego de realizar la matriz de riesgo e identificar cuáles son los riesgos que tendrán mayor severidad para la institución se procederá a realizar la matriz de priorización de riesgos, por medio de la cual se tomará las medidas adecuadas para poder mitigarlos.



### 3.2.2.3.2 Diagrama de causa – efecto del proceso de cobranza

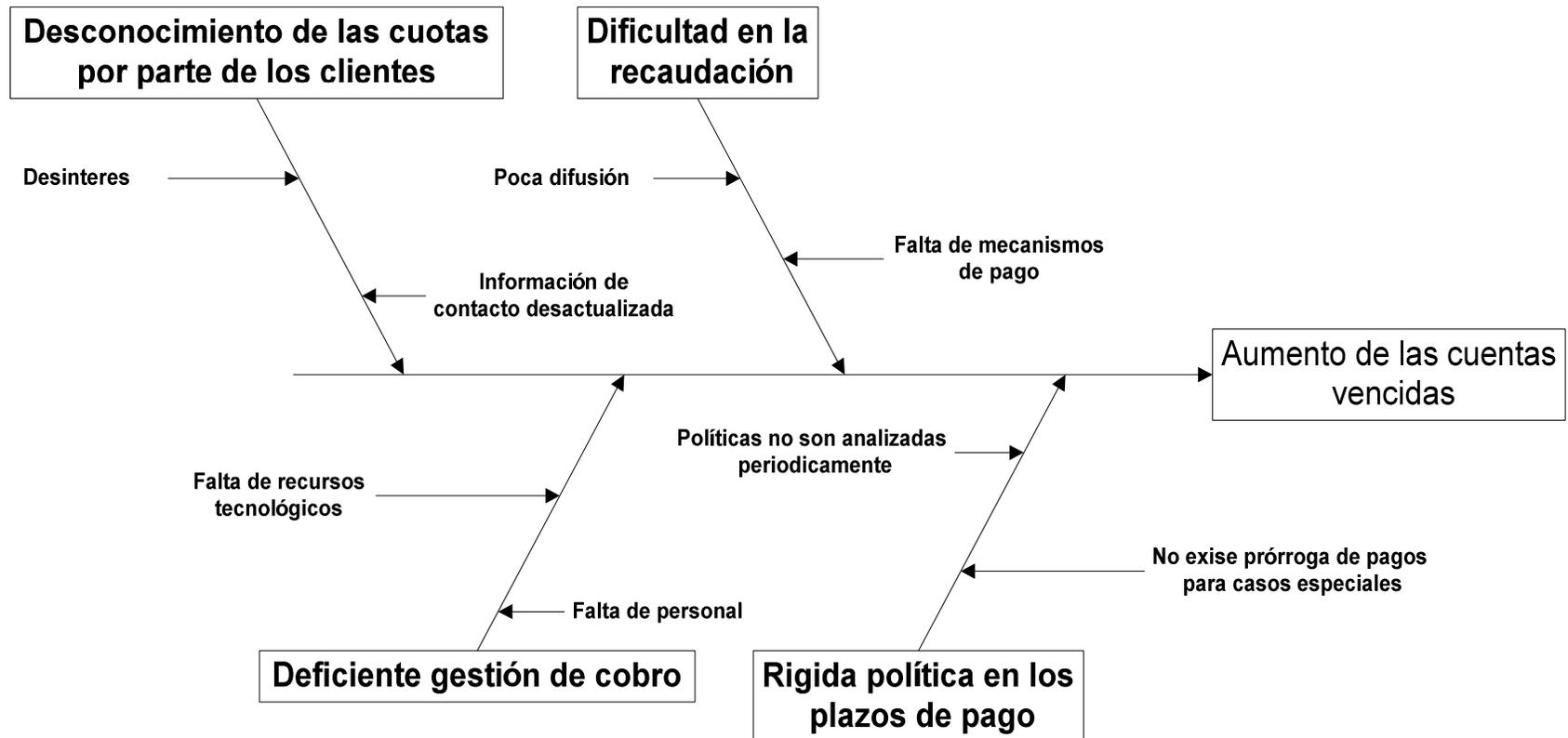


Ilustración 10. Diagrama Causa - Efecto del proceso de cobranza  
Fuente: Elaborado por las autoras

### **3.2.2.4 Análisis de las notificaciones y equipos asignados al área de cobranzas**

#### *Equipos Asignados*

En las visitas realizadas a la institución se pudo notar que existen tres cubículos con una computadora y un teléfono en cada uno y solo son utilizados dos de ellos por las personas encargadas del área de cobranzas, lo cual representa un uso del 67% de los equipos, pudiendo concluir que estos no se están utilizando eficientemente.

#### *Notificaciones*

*Según lo indicado por el personal de cobranzas las notificaciones mensuales que entregan a los notificadores externos son entregadas a los beneficiarios en un 85% ya que no es posible entregar la totalidad de estas debido a que no se cuenta con una base de datos actualizada sobre la información de contacto del beneficiario a pesar de que si se cuenta con la información pero esta no es ingresada por su responsable.*

### 3.2.2.5 Antigüedad de cartera

La institución proporcionó la información como reportes de cuentas vencidas al cierre de cada mes correspondiente al último semestre del 2011 y del primer semestre del 2012, la cual se encuentra distribuida de la siguiente manera:

#### CARTERA VENCIDA DE 1 A 30 DÍAS

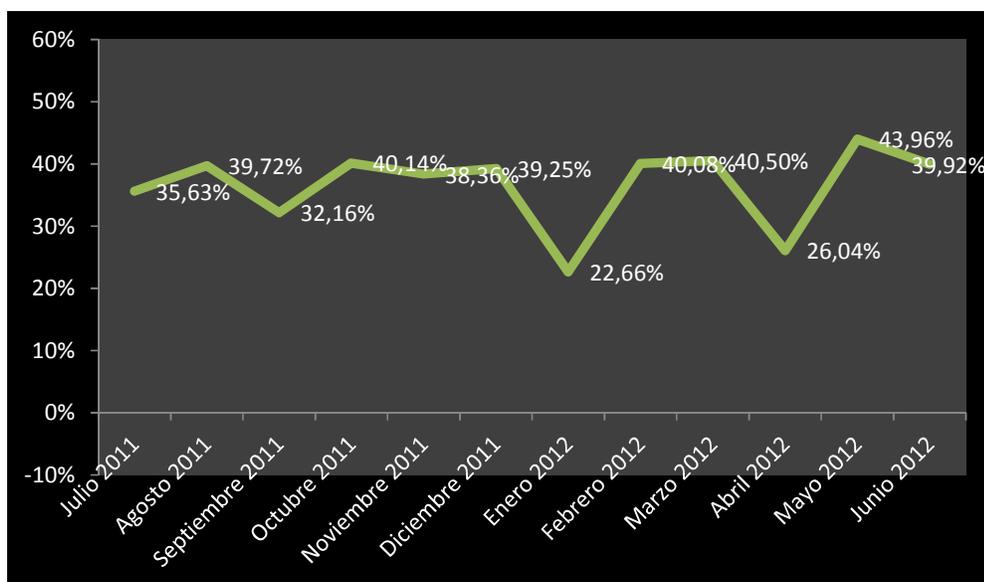


Ilustración 11. Nivel de incobrabilidad de la cartera vencida de 1 a 30 días  
Fuente: Institución objeto de estudio

En el gráfico se puede observar que el índice de morosidad correspondiente a cuotas vencidas de 1 a 30 días representa un 35.63% para el mes de julio del 2011, incrementándose a 39.72% para el mes de agosto lo cual

representa un alza de 4.19 puntos porcentuales, en septiembre la morosidad disminuyó en 7.56 puntos porcentuales teniendo como resultado 32.16% para ese mes de septiembre, en octubre del 2011 el índice de morosidad en la regional de Guayaquil aumentó al 40.14% lo cual representa 7.98 puntos porcentuales más que el mes anterior, un 38.36% corresponde al mes de noviembre representando una baja de 1.78 puntos porcentuales en comparación al mes de octubre, en diciembre del 2011 hubo un ligero incremento de 0.89 puntos porcentuales lo cual ubica a la morosidad en 39.25%.

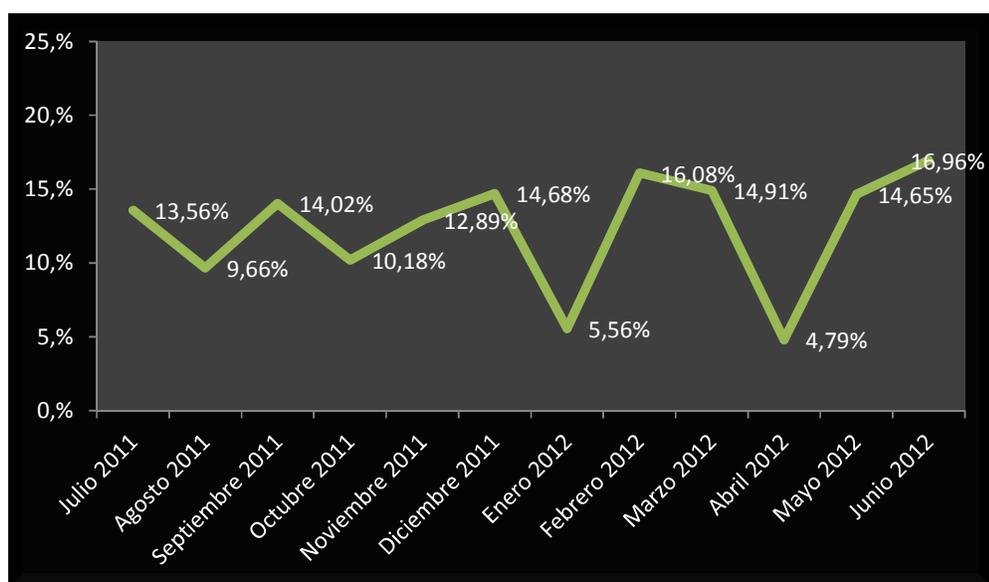
Para el primer mes del año 2012 el índice de morosidad se redujo considerablemente en 16.59 puntos porcentuales lo cual alcanza un 22.66% de incobrabilidad para ese mes, en febrero se observó que existe nuevamente un incremento de 17.42 puntos porcentuales ubicando el índice de incobrabilidad en 40.08% siendo este muy parecido a los meses antes mencionados, para marzo existió un ligero incremento de 0.42 puntos porcentuales en relación al mes anterior.

Para inicio del segundo trimestre del año 2012 la morosidad disminuyó a 26.04% lo cual representa una baja considerable de 14.46 puntos porcentuales, un incremento de 17.92 puntos porcentuales se puede observar en el mes de marzo alcanzando la cima de morosidad con un 43.96% dentro de los meses analizados, cerrando el junio del 2012 se

registra una baja de 4.04 puntos porcentuales en comparación al mes anterior lo cual ubica a este último mes con un 39.92%.

Luego del análisis realizado se puede inferir que debido a los pagos como décimo tercero en el mes de diciembre y utilidades en el mes de abril que reciben los beneficiarios por parte de las empresas en la que laboran, es que estos pueden cubrir sus obligaciones vencidas en la regional de Guayaquil.

### CARTERA VENCIDA 31 A 60 DÍAS



**Ilustración 12. Nivel de incobrabilidad de la cartera vencida de 31 a 60 días**  
Fuente: Institución objeto de estudio

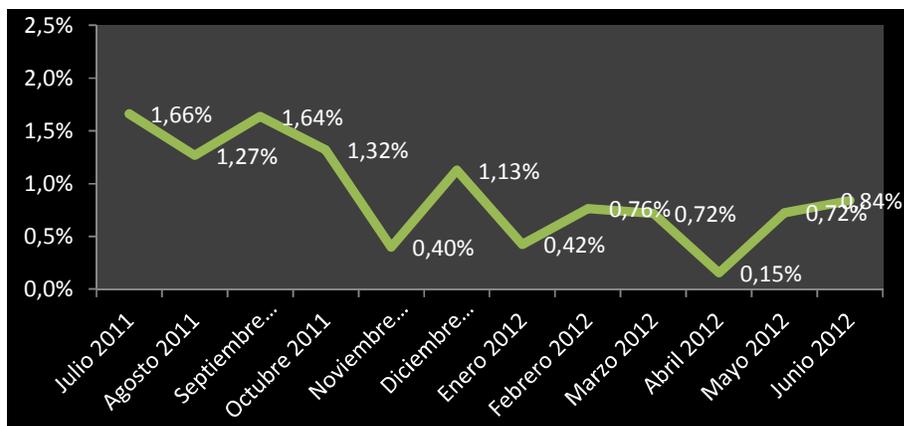
La cartera vencida de 31 a 60 días muestra para el mes de julio del 2011 un 13.56% el mismo que disminuye en 3.09 puntos porcentuales llegando a 9.66% en agosto, para el mes de septiembre el nivel de morosidad de esta

cartera es del 14.02% lo cual representa un incremento de 4.36 puntos porcentuales en comparación al mes anterior, para inicios del último trimestre del 2011 existió una baja de 3.84 puntos porcentuales dejando como resultado un 10.18%, en noviembre la morosidad aumentó 2.71 puntos porcentuales llegando a un 12.89% de cartera vencida a 60 días, un 14.68% se encuentra a finales del año 2011 lo cual representa un incremento de 1.79 puntos porcentuales.

A inicios del 2012 se observa una disminución considerable de 9.12 puntos porcentuales lo cual ubica a este último mes en 5.56%, en febrero se registra un alza en la cartera de 10.52 puntos porcentuales dejando como resultado un 16.08%, a finales del primer trimestre del 2012 se encuentra una disminución 1.17 puntos porcentuales ubicando a este mes en 14.91% de cartera vencida.

En abril se observa el nivel más bajo de morosidad el cual es de 4.79% disminuyendo considerablemente en 10.12 puntos porcentuales en relación al mes de marzo, en el mes posterior hubo un alza de 9.86 puntos porcentuales obteniendo un 14.65% de morosidad, la cima de morosidad para la cartera vencida correspondiente de 31 a 60 días se encuentra en el mes de junio del 2012 alcanzando un 16.96 lo cual representa un incremento de 2.31 puntos porcentuales en comparación al mes anterior.

### CARTERA VENCIDA DE 61 A 90 DÍAS



**Ilustración 13. Nivel de incobrabilidad de la cartera vencida de 61 a 90 días**  
Fuente: Institución objeto de estudio

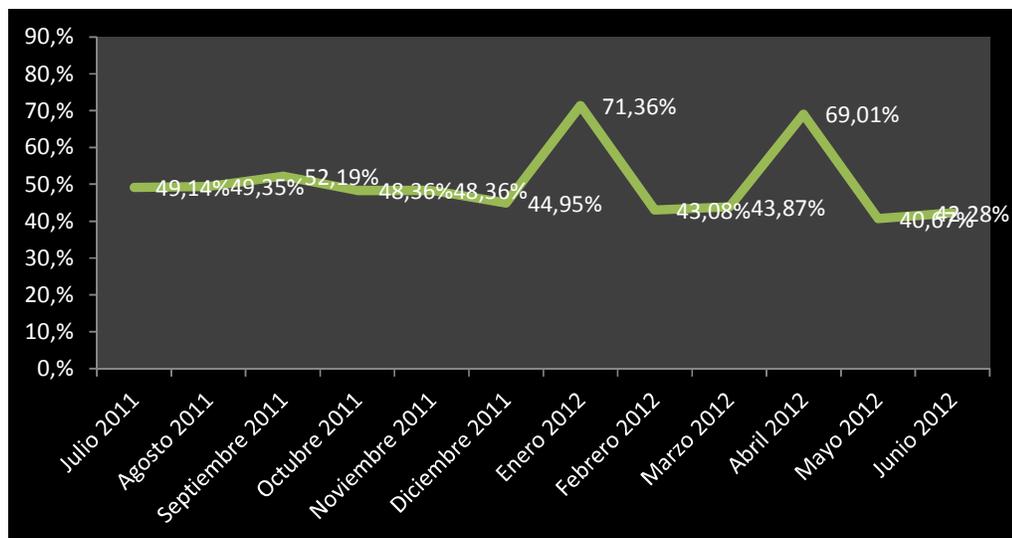
El gráfico presenta el comportamiento que ha tenido la morosidad correspondiente a la cartera de 61 a 90 días, para el mes de julio del 2011 es de 1.66% disminuyendo en 0.39 puntos porcentuales en el mes posterior obteniendo como resultado un 1.27%, para el noveno mes del año el nivel de morosidad aumentó en 0.37 puntos porcentuales alcanzando una cifra de 1.64%.

A comienzos del último trimestre del año 2011 hubo un decremento de 0.32 puntos porcentuales lo cual ocasionó que exista 1.32% de morosidad, para noviembre del 2011 se observa una caída en el nivel de la cartera vencida de 0.92 puntos porcentuales dejando como resultado 0.40%, 0.73 puntos porcentuales fue el incremento para el mes de diciembre lo cual origino cerrar el año con un 1.13%.

Una baja considerable de 0.71 puntos porcentuales se registra en el primer mes del 2012 dejando como resultado 0.42%, en febrero se puede apreciar un aumento en la morosidad de 0.34 puntos porcentuales ubicando a la misma en un 0.76%, una ligera disminución se dio en el mes posterior que alcanzo un 0.72%.

A inicios del segundo trimestre del 2012 se dio una baja considerable en la morosidad de 0.57 puntos porcentuales alcanzando un nivel de 0.15%, para mayo se vuelve a tener un nivel similar al del mes de marzo el cual fue de 0.72%, en el último mes a analizar se aprecia un aumento de 0.12 puntos porcentuales dando como resultado un 0.84%.

## CARTERA COACTIVAS



**Ilustración 14. Nivel de incobrabilidad de la cartera coactivas**  
**Fuente: Institución objeto de estudio**

El gráfico indica que para el segundo semestre del 2011 el nivel de morosidad para las cuentas que están en coactivas fue muy similar en cada mes, cerrando el periodo del 2011 con un 44.95%, el cual en el mes de enero del 2012 se incrementó considerablemente en 26.41 puntos porcentuales dejando a esta cartera en 71.36%.

Para el siguiente mes se registró una baja considerable de 28.28 puntos porcentuales dando como resultado un 43.08%, el mismo que en marzo tuvo un ligero aumento de 0.79 puntos porcentuales lo que cual origino que la cartera tenga un nivel de 43.87%, en el mes de abril se presenta un alza de 25.14 puntos porcentuales cerrando este mes en 69.01%, una disminución

considerable se observa en mayo alcanzando un nivel del 40.67%, cerrando el análisis con el mes de junio se puede apreciar un alza de 1.68 puntos porcentuales el cual da como resultado un 42.28%.

### ANALISIS DE LA EVOLUCION DE LA MOROSIDAD EN LA AGENCIA REGIONAL GUAYAQUIL

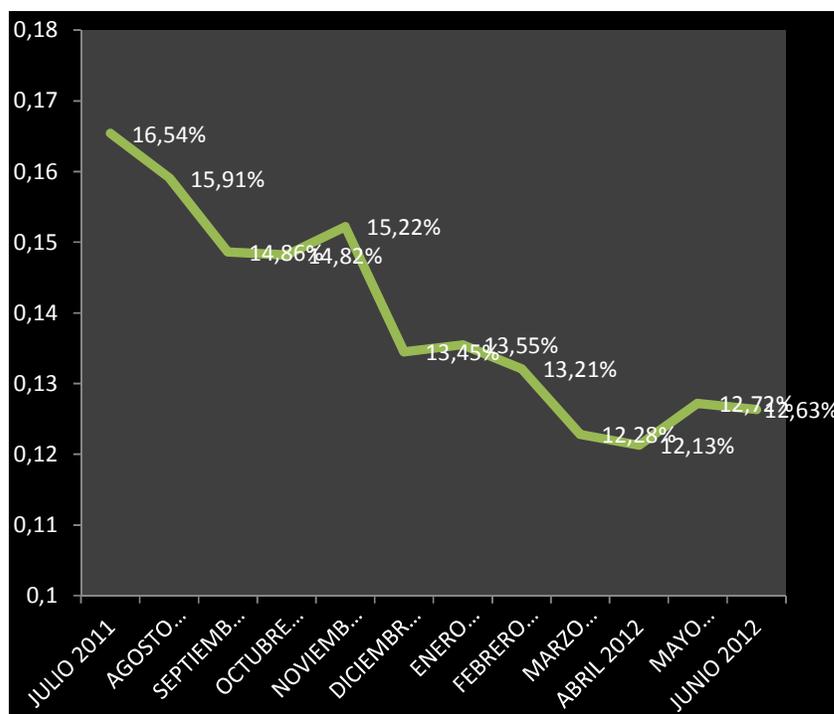


Ilustración 15. Cartera vencida en la Institución  
Fuente: Institución objeto de estudio

En el gráfico se puede observar que la senda de morosidad a través de los meses de julio 2011 en la cual se presenta un 16.54%, la misma fue decayendo mes a mes hasta llegar a un 12.63% en el mes junio del 2012

pero aun así se considera muy elevado ya que el índice promedio en las demás instituciones financieras del país es aproximadamente del 4.5%

## ANALISIS MENSUAL DE MOROSIDAD EN LAS REGIONALES DEL PAIS.

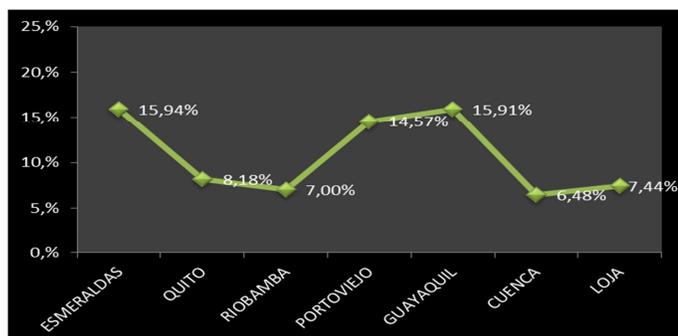
JULIO 2011



Ilustración 16. Cartera vencida mes de julio 2011  
Fuente: Institución objeto de estudio

Se concluye que en el mes de julio del 2011 el índice de morosidad de la agencia regional Guayaquil es del 16.54%, siendo este el más alto en comparación de las demás agencias.

## AGOSTO 2011



**Ilustración 17. Cartera vencida mes de agosto 2011**  
Fuente: Institución objeto de estudio

Se concluye que al final del mes de agosto del 2011 el índice de morosidad en la agencia regional Guayaquil es de 15.91 %, con lo cual se puede indicar que disminuyó en 0.63 puntos porcentuales en relación al mes anterior.

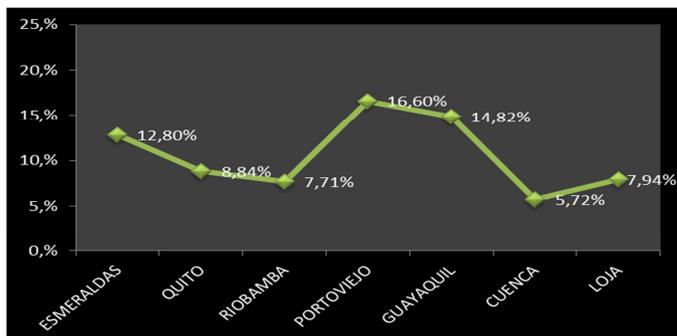
## SEPTIEMBRE 2011



**Ilustración 18. Cartera vencida mes de septiembre 2011**  
Fuente: Institución objeto de estudio

Se concluye que en el mes de septiembre del 2011 el índice de morosidad en la agencia regional de Guayaquil disminuyó en 1.05 puntos porcentuales en relación al mes anterior, ubicándose con 14.86%.

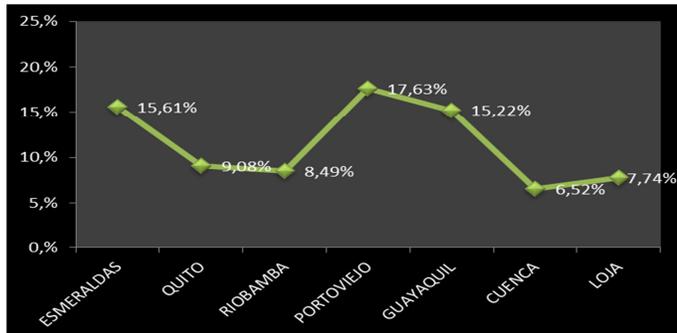
## OCTUBRE 2011



**Ilustración 19. Cartera vencida mes de octubre 2011**  
Fuente: Institución objeto de estudio

Se concluye que en el mes de octubre del 2011 el índice de morosidad en la agencia regional de Guayaquil disminuyó en 0.04 puntos porcentuales en comparación al mes anterior, ubicándose con un 14.82%.

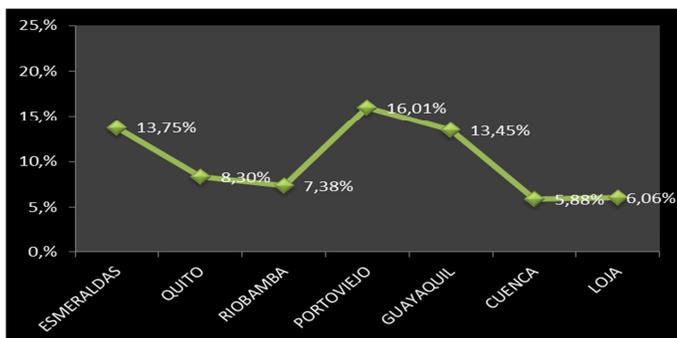
## NOVIEMBRE 2011



**Ilustración 20. Cartera vencida mes de noviembre 2011**  
Fuente: Institución objeto de estudio

Se concluye que en el mes de noviembre del 2011 el índice de morosidad de la agencia regional de Guayaquil es del 15.22%, aumentando en 0.4 puntos porcentuales en relación al mes anterior.

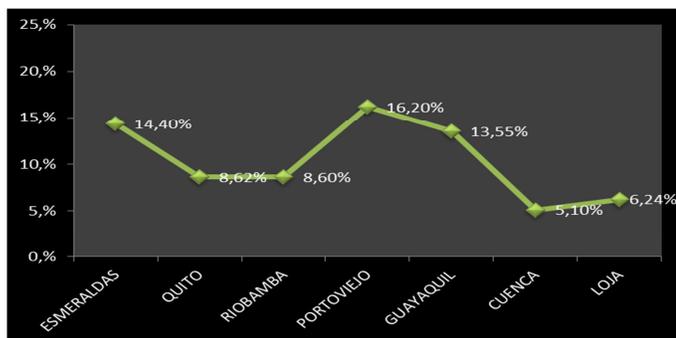
## DICIEMBRE 2011



**Ilustración 21. Cartera vencida mes de diciembre 2011**  
Fuente: Institución objeto de estudio

Se concluye que en el mes de diciembre del 2011 el índice de morosidad disminuyó en 1.77 puntos porcentuales en relación al mes de noviembre, ubicándose con un 13.45%.

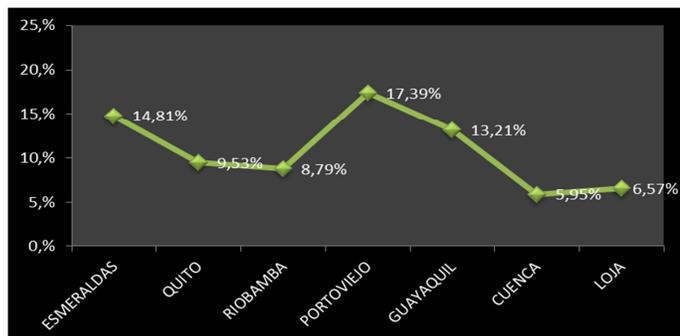
## ENERO 2012



**Ilustración 22. Cartera vencida mes de enero 2012**  
Fuente: Institución objeto de estudio

El índice de morosidad se ubica en el 13.55% en la agencia regional de Guayaquil, aumentando en 0.1 puntos porcentuales en relación al mes anterior.

## FEBRERO 2012

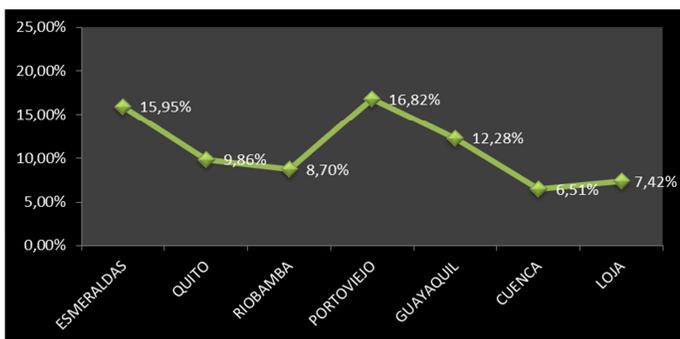


**Ilustración 23. Cartera vencida mes de febrero 2012**

Fuente: Institución objeto de estudio

Se concluye que el índice de morosidad para este mes en la agencia regional de Guayaquil es del 13.21%, el cual disminuyó en 0.34 puntos porcentuales en relación al mes anterior.

## MARZO 2012



**Ilustración 24. Cartera vencida mes de marzo 2012**

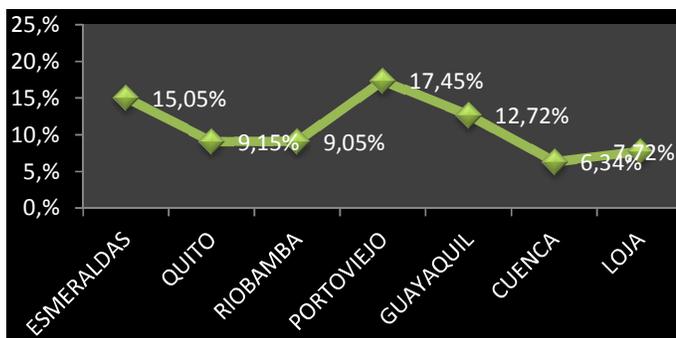
Fuente: Institución objeto de estudio

Se concluye que para el mes de marzo del 2012 el índice de morosidad de la agencia regional de Guayaquil disminuyó en 0.93 puntos porcentuales en comparación al mes anterior ubicándose con un 12.28%.

**ABRIL 2012**

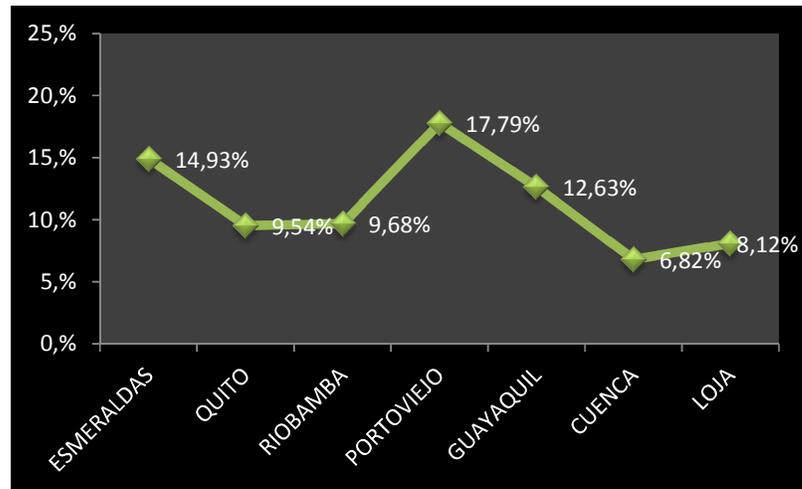
**Ilustración 25. Cartera vencida mes de abril 2012**  
Fuente: Institución objeto de estudio

Se concluye que el índice de morosidad disminuyó en 0.15 puntos porcentuales en la agencia regional de Guayaquil, ubicándose con un 12.13%.

**MAYO 2012**

**Ilustración 26. Cartera vencida mes de mayo 2012**  
Fuente: Institución objeto de estudio

Se concluye que el índice de morosidad en la agencia regional de Guayaquil es de 12.72% lo cual representa un aumento en 0.59 puntos porcentuales.

**JUNIO 2012**

**Ilustración 27. Cartera vencida mes de junio 2012**  
Fuente: Institución objeto de estudio

Se concluye que para el mes de junio del 2012 el índice de morosidad de la agencia regional de Guayaquil disminuyó en 0.09 puntos porcentuales, ubicándose con un 12.63%.

## ANALISIS CON AGENCIAS REGIONALES DE LA COSTA

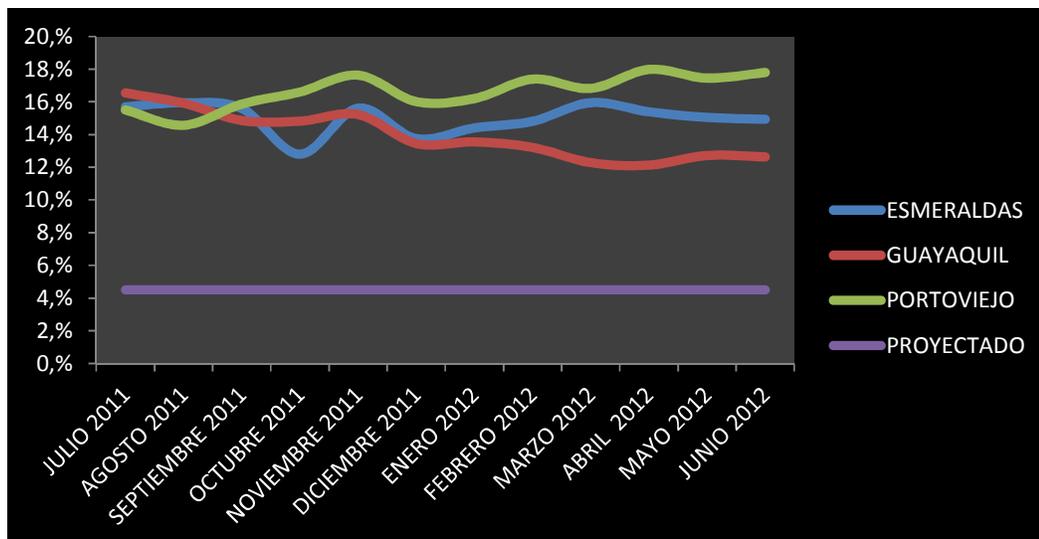
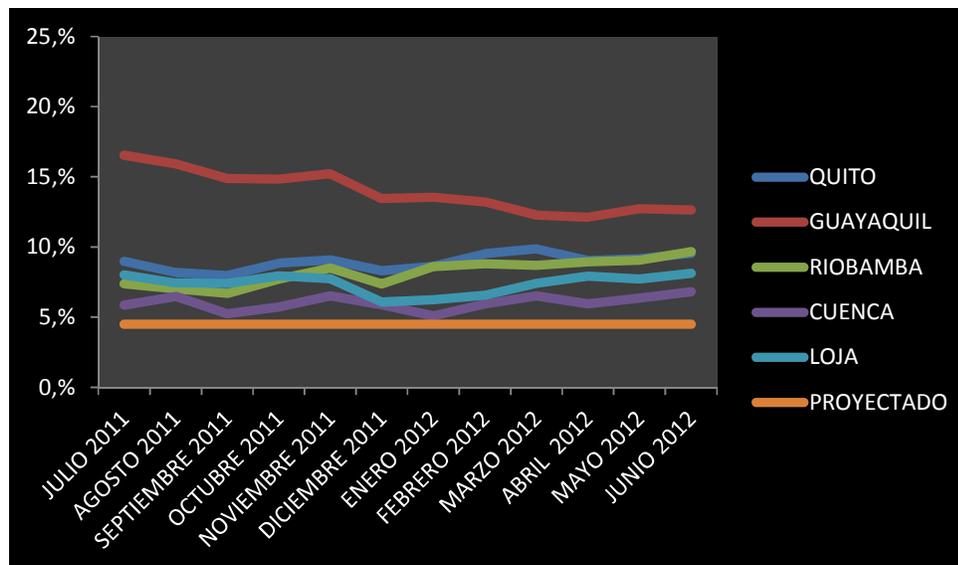


Ilustración 28. Cartera vencida de la Institución con las agencias regionales de la costa

Fuente: Institución objeto de estudio

En este gráfico se puede observar que la senda de morosidad a través del tiempo ha variado ligeramente en las agencias regionales de la costa, teniendo estas tres agencias un índice alarmante de incobrabilidad en comparación con el nivel de morosidad promedio de las instituciones financieras del país.

## ANÁLISIS CON AGENCIAS REGIONALES DE LA SIERRA



**Ilustración 29. Nivel de morosidad de la Institución con las agencias regionales de la Sierra**

**Fuente: Institución objeto de estudio**

Se puede observar que el índice de morosidad en la agencia regional Guayaquil es significativamente elevado en comparación a las regionales de la Sierra, las mismas que se acercan al nivel de morosidad promedio que tienen las instituciones financieras del país, concluyendo que los beneficiarios de estas cuatro agencias cumplen en su mayoría con las obligaciones económicas que tienen con las instituciones en las cuales solicitaron el crédito.

### 3.2.2.6 Análisis del resultado de las encuestas

Con el fin de determinar cuáles han sido los factores por los cuales los beneficiarios se han retrasado en cumplir con sus obligaciones económicas con la institución, se procedió a realizar una encuesta la cual se presenta en el Anexo 1º.

Para saber la cantidad de beneficiarios a los cuales se les aplicó dicha encuesta se utilizó la técnica de muestreo estratificado mencionado en el marco teórico del capítulo II.

$$S^2 = p(1 - P)$$

$$\sigma^2 = Se^2$$

$$N = 3219$$

$$n' = \frac{Se^2}{\sigma^2}$$

$$Se = 0.03$$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

$$p = 0.9$$

$$S^2 = 0.9(1 - 0.9) = 0.09$$

$$\sigma^2 = 0.03^2 = 0.0009$$

$$n' = \frac{0.09}{0.0009} = 100$$

$$n = \frac{100}{1 + \frac{100}{3219}} = 96,98$$

Luego de los cálculos realizados se puede determinar que el tamaño de la muestra es de 97.

**Tabla 12 Tamaño de la muestra y estratos**

<b>Cuotas correspondientes a:</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Número de elementos por estratos</b>
<b>1 cuota vencida</b>	97	39,92%	39
<b>2 cuotas vencidas</b>	97	16,96%	16
<b>3 cuotas vencidas</b>	97	0,84%	1
<b>Coactiva</b>	97	42,28%	41

Fuente: Elaborado por las autoras

### **3.2.2.6.1 Diagrama de Pareto**

El principal uso para elaborar este diagrama es definir un orden de prioridades de los problemas que afectan a un proceso dentro de una organización, y de este modo determinar las posibles causas que lo originan.

En la siguiente tabla se puede apreciar las causas con sus correspondientes cifras de acuerdo a la frecuencia en forma descendente.

Tabla 13 Tabla de frecuencia

CAUSAS	FRECUENCIA	Porcentaje Relativo	Porcentaje Relativo Acumulado
Falta de información hacia el beneficiario	65	38,9%	38,9%
Falta de mecanismo de pago	58	34,7%	73,6%
Falta de empleo	25	14,97%	88,57%
Mala gestión de cobranza	19	11,37%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>		

Fuente: Elaborado por las autoras

Luego se procede a realizar el diagrama de Pareto

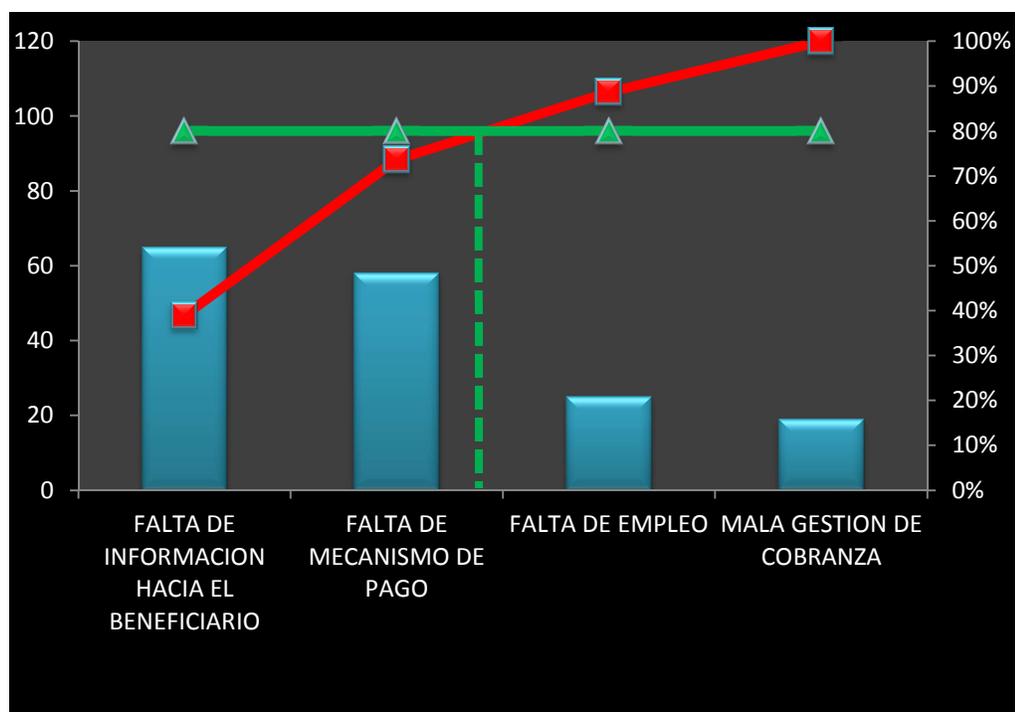


Ilustración 30. Diagrama de Pareto  
Fuente: Elaborado por las autoras

Los problemas que representan el mayor índice de frecuencia se procederá a realizar un análisis causa y efecto para conocer las causas que los origina.

### 3.2.2.6.2 Diagrama de causa – efecto de Falta de Información hacia los beneficiarios

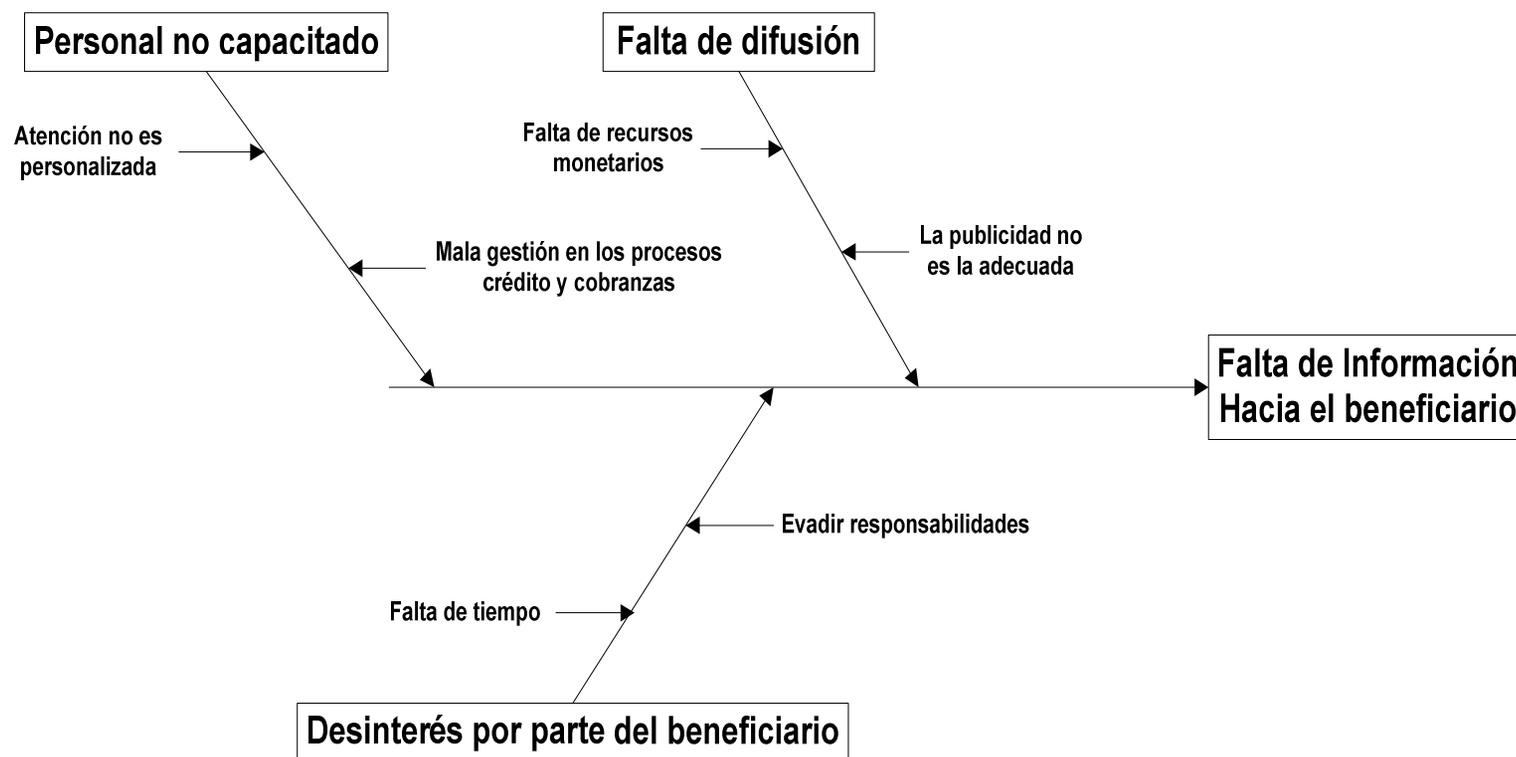


Ilustración 31. Diagrama Causa – Efecto  
Fuente: Elaborado por las autoras

### 3.2.2.6.3 Diagrama de causa – efecto de Falta de mecanismo de pago

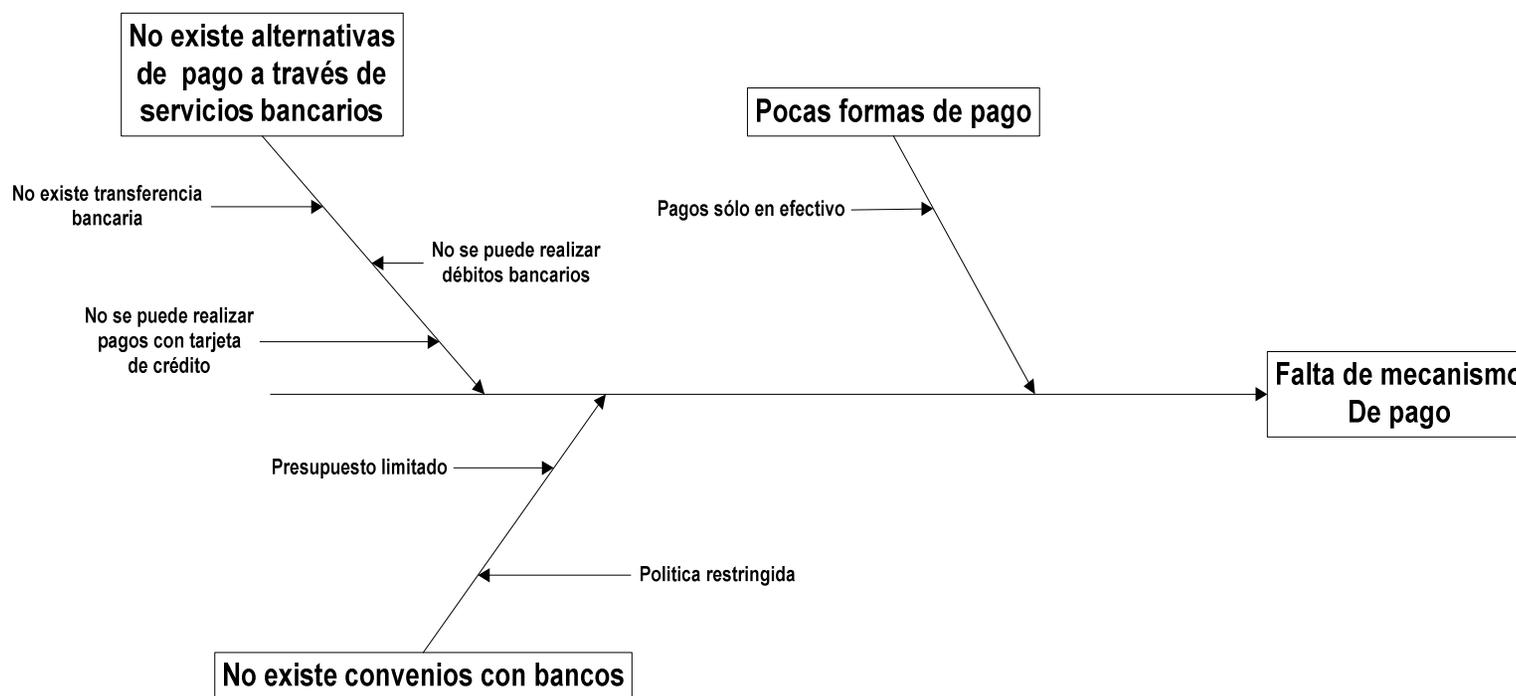


Ilustración 32. Diagrama Causa – Efecto  
Fuente: Elaborado por las autoras

### **ANALISIS DE LAS CUENTAS COACTIVADAS**

Una vez analizado los resultados de las encuestas se pudo determinar que las cuentas coactivadas representan el 42,20% de las cuentas vencida, esto quiere decir que el problema principal es la gestión que es llevada a cabo en el área de coactivas, por este motivo se procedió analizar los expedientes de estas obteniendo los siguientes resultados:

- **10 cuentas** fueron sancionadas por el área de seguimiento académico debido al incumplimiento en sus obligaciones académicas.

Se pudo detectar que 2 de estos expedientes en la información correspondiente del solicitante y garante eran exactamente iguales lo cual indica que el proceso de verificación de datos no se realiza de la forma correcta.

**Tabla 14** Tabla con cuentas con problemas en la verificación de datos

	INGRESOS	GASTOS	NETO	1ª CUOTA	RESTO DE CUOTAS	PRESTAMO TOTAL	CARRERA
<b>SOLICITANTE</b>	3700	1100	2600	\$1.094,35	\$ 62,97	\$ 5.025,55	Administración y Contaduría
<b>GARANTE</b>	3700	1100	2600				
<b>SOLICITANTE</b>	1255,58	570	685,58	\$ 737,49	\$148,54	\$15.040,78	Ingeniería en Ciencias Gastronómicas
<b>GARANTE</b>	1255,58	570	685,58				

Fuente: Institución objeto de estudio

- **31 cuentas** fueron sancionadas por el área de cartera debido a incumplimientos en sus obligaciones económicas.

Se pudo detectar:

El análisis de la capacidad de pago con respecto a las políticas de crédito de la institución en la cual se establece que hasta el 50% de los ingresos mensuales del beneficiario y garante se podrá destinar para el pago de las cuotas del crédito educativo, sin embargo se debería considerar los gastos que tienen cada uno de ellos a fin de que el 50% del neto se pueda destinar a las cuotas mensuales que el beneficiario debe cancelar a la institución. Luego de analizar esto se detectó 7 cuentas las cuales su neto no cubre el pago de las cuotas mensuales.

**Tabla 15 Tabla de cuantas con problemas en la capacidad de pago**

		INGRESOS	GASTOS	NETO	1 CUOTA	RESTO CUOTAS	PRESTAMO TOTAL	CARRERA
1	SOLICITANTE	0	0	0	417,65	310,28	12.083,88	Administración y Contaduría
	GARANTE	1500	1290	210				
2	SOLICITANTE	0	0	0	863,72	468,10	34.373,98	Masterado en Ciencias de Comunicación, Información y Organización Social
	GARANTE	1923,41	1364,48	558,93				
3	SOLICITANTE	0	0	0	605,19	238,37	19.418,38	Ciencias de la Educación
	GARANTE	683,06	369,47	313,59				
4	SOLICITANTE	0	0	0	494,25	394,43	15.888,37	Psicología
	GARANTE	1200	919,17	280,83				
5	SOLICITANTE	0	0	0	663,88	539,57	22.361,27	Administración y Contaduría
	GARANTE	2000	1174,32	825,68				
6	SOLICITANTE	0	0	0	513,62	171,24	6.831,64	Administración y Contaduría
	GARANTE	400	150	250				
7	SOLICITANTE	0	0	0	457,92	404,01	13.619,88	Licenciatura en Multimedia y Diseño Grafico
	GARANTE	1077,49	609,52	467,97				

Fuente: Elaborado por las autoras

- Que 7 de estos expedientes en la información correspondiente del solicitante y garante eran exactamente iguales lo cual indica que el proceso de verificación de datos no se realiza de la forma correcta.

**Tabla 16 Tabla de cuentas con datos duplicados**

	INGRESOS	GASTOS	NETO	1ª CUOTA	RESTO DE CUOTAS	PRESTAMO TOTAL	CARRERA
<b>SOLICITANTE</b>	1350,04	500	850,04	846,39	135,75	19.845,67	Ciencias de la Educación
<b>GARANTE</b>	1350,04	500	850,04				
<b>SOLICITANTE</b>	1400	723,31	676,69	1.784,86	148,47	15.081,49	Literatura y Bellas Artes
<b>GARANTE</b>	1400	723,31	676,69				
<b>SOLICITANTE</b>	2100	490	1610	1.582,87	148,54	7.820,58	Administración y Contaduría
<b>GARANTE</b>	2100	490	1610				
<b>SOLICITANTE</b>	3695	2660	1035	661,54	136,00	7.250,10	Administración y Contaduría
<b>GARANTE</b>	3695	2660	1035				
<b>SOLICITANTE</b>	5500	2840	2660	1.364,64	148,54	14.667,93	Psicología
<b>GARANTE</b>	5500	2840	2660				
<b>SOLICITANTE</b>	1250	160	1090	489,38	128,94	8.519,70	Ingeniería en Informática
<b>GARANTE</b>	1250	160	1090				
<b>SOLICITANTE</b>	800	173	627	1.027,58	136,89	8.108,85	Administración y Contaduría
<b>GARANTE</b>	800	173	627				

**Fuente: Elaborado por las autoras**

- También se pudo detectar que de las 31 cuentas que terminaron sus estudios 14 beneficiarios no se encuentran laborando lo cual representa el 45,16%, los mismos que terminaron sus estudios en las siguientes carreras:

**Tabla 17** Tabla de Carreras que estudiaron los beneficiarios que están desempleados

CARRERA	NUMERO DE BENEFICIARIO	PORCENTAJE
Literatura y Bellas Artes	1	7,14%
Ingeniería en Marketing	1	7,14%
Ciencias de la Educación	2	14,29%
Ingeniería en Sistemas	3	21,43%
Administración y Contaduría	3	21,43%
Masterado en Ciencias de la Comunicación, Información y organización social	1	7,14%
Tecnología y Ciencias de la Ingeniería	1	7,14%
Psicología	1	7,14%
Licenciatura en Multimedia y Diseño Gráfico	1	7,14%

Fuente: Elaborado por las autoras

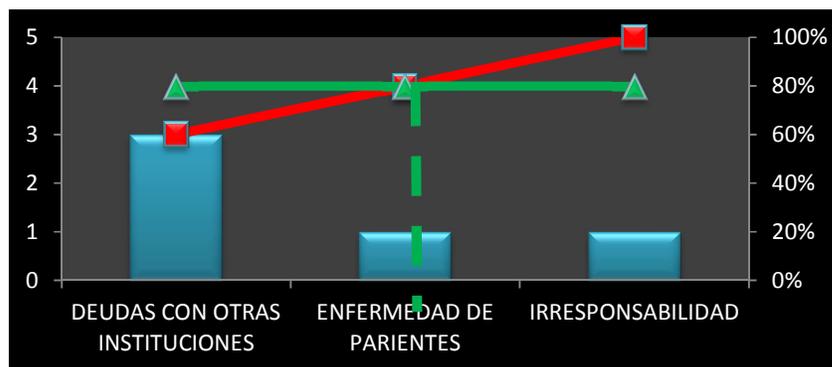
Para determinar cuáles han sido las causas por las cuales los beneficiarios que si se encuentran laborando no están al día en sus obligaciones económicas con la institución, se procedió a escoger un muestreo por conveniencia de 5 beneficiarios para realizar entrevistas que determinen los motivos de sus atrasos.

Los resultados que obtuvieron mediante las entrevistas se lo representan mediante la técnica de pareto.

**Tabla 18** Causas por la cual los beneficiarios no cancelas sus obligaciones económicas con la Institución

CAUSAS	FRECUENCIA
DEUDAS CON OTRAS INSTITUCIONES	3
ENFERMEDAD DE PARIENTES	1
IRRESPONSABILIDAD	1

Fuente: Elaborado por las autoras



**Ilustración 33. Diagrama de Pareto**  
**Fuente: Elaborado por las autoras**

Luego de los análisis realizados se pudo observar que al momento de conceder un crédito educativo no se realiza un análisis crediticio correcto, además que la información registrada en las solicitudes es inconsistente todo esto repercute en que a futuro no se pueda recuperar la totalidad de los créditos concedidos, otro aspecto que se encontró es que algunos beneficiarios realizan sus estudios en universidades que la institución en ciertos casos solo puede financiarles una parte de los estudios y el resto lo deben hacerlo ellos mismos, por este motivo en los casos que no tengan el dinero la parte que les corresponden, no terminan la carrera universitaria en el plazo previamente acordado en el contrato y por consiguiente son sancionados por Seguimiento Académico y sus expedientes son sus cuentas son coactivadas.

Todo esto debe ser tomado en consideración para lo cual se debería analizar las solicitudes de crédito utilizando el scoring crediticio, también darle a

conocer al beneficiario las posibilidades de estudio de acuerdo a cada universidad a fin de que este realice sus estudios en centros educativos que estén acorde a sus necesidades y dar la posibilidad de que en casos especiales se pueda refinanciar la deuda.

Al revisar la política de cobranza se pudo observar que esta establece que un expediente podía estar en coactivas por dos ocasiones y volver a cartera normal en caso que el beneficiario cumpla con sus obligaciones económicas, si este volvía a incumplir su expediente sería enviado por tercera y última vez a coactivas, esto se debe considerar ya que un expediente debería estar una sola vez en coactiva a fin de que el beneficiario cumpla con sus obligaciones económicas ya que en el contrato estaba establecido que su expediente sería enviado a coactiva en caso de incumplimiento económico o académico.

### 3.2.2.7 Propuesta de mejora

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Contacto Directo
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	Determinar el número de llamadas realizadas, las cuales son atendidas directamente por el beneficiario
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	$\frac{\text{Contacto Directo}}{\text{Total de llamadas}}$ expresado en porcentaje
<b>RESPONSABLE</b>	Experto de Cartera
<b>FUENTE DE INFORMACION</b>	Registro de llamadas realizadas
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	Mensual

<b>Nivel Base</b>	0,65	<b>Unidad</b>	1	<b>Meta</b>	0,80	<b>Tendencia</b>	↑
-------------------	------	---------------	---	-------------	------	------------------	---

<b>SEMÁFORO</b>		
<b>Rojo</b> 	<b>Amarillo</b> 	<b>Verde</b> 
< 55%	> = 55% y < 80%	> = 80%

Ilustración 34. Indicador Contacto Directo  
 Fuente: Documento en línea disponible en:  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<i>Contención</i>					
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		<i>Determinar las operaciones que registran el pago de una cuota o mas cuotas morosas durante un periodo va desde el primer al último día del mes de asignación</i>					
<b>FORMULA DE CALCULO</b>		$\frac{\text{Saldo Inicial} - \text{saldo Actual}}{\text{Saldo Inicial}}$					
<b>RESPONSABLE</b>		<i>Experto de Cartera</i>					
<b>FUENTE DE INFORMACION</b>		<i>Reporte de cuentas vencidas</i>					
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>		<i>Mensual</i>					

<i>Nivel Base</i>	<i>0,70</i>	<i>Unidad</i>	<i>1</i>	<i>Meta</i>	<i>0,85</i>	<i>Tendencia</i>	
-------------------	-------------	---------------	----------	-------------	-------------	------------------	---

<b>SEMÁFORO</b>		
<i>Rojo</i> 	<i>Amarillo</i> 	<i>Verde</i> 
<i>&lt; 60%</i>	<i>&gt; = 60% y &lt; 85%</i>	<i>&gt; = 85%</i>

**Ilustración 35. Indicador Contención**  
Fuente: Documento en línea disponible en:  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<i>Economía en el proceso de Cobranzas</i>
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	<i>Verificar en qué proporción la gestión de cobranza se realiza en menor costo</i>
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	$\frac{\text{Total de Dolares invertidos en el proceso de cobranzas de los créditos vencidos}}{\text{Total de dolares presupuestados en el proceso de cobranzas de los créditos vencidos}}$
<b>RESPONSABLE</b>	<i>Experto de Cartera</i>
<b>FUENTE DE INFORMACION</b>	<i>Reporte de cuentas vencidas</i>
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	<i>Mensual</i>

<b>Nivel Base</b>	<i>0,65</i>	<b>Unidad</b>	<i>1</i>	<b>Meta</b>	<i>0,85</i>	<b>Tendencia</b>	
-------------------	-------------	---------------	----------	-------------	-------------	------------------	--

<b>SEMÁFORO</b>		
<b>Rojo</b> 	<b>Amarillo</b> 	<b>Verde</b> 
<i>&lt; 55%</i>	<i>&gt; = 55% y &lt; 85%</i>	<i>&gt; = 85%</i>

Ilustración 36. Indicador: Economía en el proceso de Cobranzas  
Fuente: Documento en línea disponible en:  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<i>Eficiencia en la utilización del tiempo</i>
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	<i>Verificar que la gestión de cobranza se culmine de acuerdo a las metas previstas</i>
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	$\frac{\text{Total de días atrasados en la gestión de cobranzas}}{\text{Total de días establecidos en la gestión de cobranzas}}$
<b>RESPONSABLE</b>	<i>Experto de Cartera</i>
<b>FUENTE DE INFORMACION</b>	<i>Reporte de cuentas vencidas</i>
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	<i>Mensual</i>

<b>Nivel Base</b>	<i>0,60</i>	<b>Unidad</b>	<i>1</i>	<b>Meta</b>	<i>0,80</i>	<b>Tendencia</b>	
-------------------	-------------	---------------	----------	-------------	-------------	------------------	--

<b>SEMÁFORO</b>		
<b>Rojo</b> 	<b>Amarillo</b> 	<b>Verde</b> 
<i>&lt; 50%</i>	<i>&gt; = 50% y &lt; 80%</i>	<i>&gt; = 80%</i>

Ilustración 37. Indicador: Eficiencia en la utilización del tiempo  
Fuente: Documento en línea disponible en:  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<i>Compromiso de pago</i>
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	<i>Determina los compromiso de pago que se han efectuado con respecto a los beneficiarios que se les notificaron telefónicamente</i>
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	$\frac{\text{Compromiso de pago}}{\text{Contactos directos}}$
<b>RESPONSABLE</b>	<i>Experto de Cartera</i>
<b>FUENTE DE INFORMACION</b>	<i>Reporte de pagos efectuados en el mes Reporte de llamadas efectuadas en el mes</i>
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	<i>Mensual</i>

<b>Nivel Base</b>	<i>0,60</i>	<b>Unidad</b>	<i>1</i>	<b>Meta</b>	<i>0,80</i>	<b>Tendencia</b>	
-------------------	-------------	---------------	----------	-------------	-------------	------------------	--

<b>SEMÁFORO</b>		
<b>Rojo</b> 	<b>Amarillo</b> 	<b>Verde</b> 
<i>&lt; 50%</i>	<i>&gt; = 50% y &lt; 80%</i>	<i>&gt; = 80%</i>

Ilustración 38. Indicador: Compromiso de pago

Fuente: Documento en línea disponible en:

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>

Durante la ejecución del trabajo de campo gracias a la ayuda de varias herramientas de análisis se pudo detectar ciertos factores que intervienen en los procesos de crédito y cobranzas, pudiendo apreciar las debilidades y amenazas que afectan a la institución y frente a esta tomar las debidas medidas correctivas a fin de mejorar la administración y el control en estos procesos que permitan disminuir el índice de incobrabilidad existente en la institución.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. INFORME DE AUDITORÍA**

#### **4.1 Antecedentes**

La compañía se dedica a la concesión de crédito educativo y becas que permita a los beneficiarios que se encuentran limitados económicamente poder asistir a la institución educativa del nivel que su talento lo permita y al termino de sus estudios poder acceder a sueldos elevados y con ello repagar el costo del financiamiento.

#### **4.2 Motivo de la auditoría**

Detectar los motivos por los cual el índice de morosidad en la institución es alto, revisando si estos son ocasionados por la ineficiencia de los procesos, políticas y procedimientos de la institución o por factores externos

#### **4.3 Objetivo de la auditoría**

- ✓ Tiene como objetivo verificar en qué medida las actividades que integran la operación se realiza de forma eficiente.
- ✓ Verificar que las políticas de crédito y cobranza permitan que estas aseguren que la institución recupere la totalidad de los préstamos concedidos a los beneficiarios.
- ✓ Verificar en qué medida el personal responsable de cada área ejecuta las funciones que se encuentran a su cargo.
- ✓ Conocer las causas que hacen que incrementen el índice de incobrabilidad.

#### **4.4 Alcance de la auditoría**

Esta auditoría cubrió el período comprendido entre el último semestre del 2011 y el primer semestre del 2012 y se examinaron, entre otros los siguientes aspectos: las áreas de crédito y cobranza.

#### 4.5 Base Legal

- a) Ley Sustitutiva a la Ley del Institución;
- b) Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (orgánica);
- c) Reglamento Orgánico por Procesos de la Institución;
- d) Reglamento de Crédito de la Institución:
- e) Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria;
- f) Normativa conexas emitida por el Banco Central del Ecuador:
- g) Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; y
- h) Otras normas vigentes aplicables a la materia.

#### 4.6 Hallazgos

<b>HALLAZGO 1</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No se realizaba las visitas a los domicilios de todos los solicitantes.
<b>CRITERIO</b>	Las visitas a los domicilios para verificar la información de las solicitudes de crédito se realiza a todos sin excepción alguna.
<b>EFFECTO</b>	Conceder un crédito educativo sin que toda la información receptada sea verídica.
<b>CAUSA</b>	Esta actividad no se realiza ya que no se cuenta con un personal responsable que se encargue de realizar esta labor.
<b>CONCLUSIÓN</b>	No se realizan las visitas a los domicilios de todos los solicitantes incrementando así el riesgo de que a institución cuente con información falsa y que a futuro se dificulte localizar al beneficiario.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se debe destinar personal que se encargue de realizar esta labor a fin de que se tenga seguridad de que toda la información recibida por parte del solicitante es verídica.

<b>HALLAZGO 2</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Al momento de la entrega del contrato no se les comunica a los beneficiarios las repercusiones que podrían existir por incumplimiento del mismo.
<b>CRITERIO</b>	Dar a conocer de forma detenida todo lo que el beneficiario debe cumplir antes de solicitar un crédito educativo y luego de que el mismo fue aprobado.
<b>EFFECTO</b>	El incremento de cuentas sancionadas tanto por el área de cartera o por el área de seguimiento académico.
<b>CAUSA</b>	Debido a la gran cantidad de créditos que se manejan en la institución y el poco personal no se puede dar a conocer a todos los beneficiarios los derechos y las obligaciones que mantienen con la Institución al momento de obtener un crédito.
<b>CONCLUSIÓN</b>	No se le presta la debida atención al beneficiario al momento de la entrega del contrato y es ahí cuando se le da a conocer las condiciones del contrato, debido a que en ese mismo momento ese personal se encuentra receptando más solicitudes de crédito.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se debe realizar una inducción a los solicitantes de créditos educativos con el fin de que tengan conocimientos de todo lo que este conlleva para así evitar que en un futuro sea sancionado.

<b>HALLAZGO 3</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Existe un solo abogado encargado de los juicios en el área de coactivas.
<b>CRITERIO</b>	El número de personal en el área de coactivas debe ser idóneo a fin de que se pueda gestionar con eficiencia y eficacia los juicios que se manejan en esta área.
<b>EFFECTO</b>	Que no se gestionen a tiempo los juicios lo cual provoca que se retrasen las resoluciones y no se pueda recuperar el dinero que los beneficiarios adeudan a la institución.
<b>CAUSA</b>	Los niveles de morosidad se incrementen considerablemente debido al gran número de cuentas coactivadas que mantiene la Institución.
<b>CONCLUSIÓN</b>	La falta de personal en coactivas hace que se dificulten la gestión de los juicios.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Incrementar personal adecuado en esta área así se podrá realizar las gestiones de los juicios a tiempo y poder recuperar los montos que los beneficiarios deben a la institución y con ello reducir el índice de incobrabilidad.

<b>HALLAZGO 4</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La fecha de recuperación para cada crédito no se puede modificar, ni en casos especiales.
<b>CRITERIO</b>	Negociar los plazos de recuperación con el beneficiario en casos especiales.
<b>EFECTO</b>	Aumento en el índice de incobrabilidad.
<b>CAUSA</b>	Las políticas de la institución son muy rígidas en cuanto a la etapa de recuperación del crédito educativo.
<b>CONCLUSIÓN</b>	Al no poder negociar los plazos con el beneficiario en casos especiales como enfermedad, fallecimiento, etc. que se presenten en el momento de recuperación del crédito, ocasiona que el beneficiario se atrase en sus cuotas e incrementando el índice de morosidad.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Que las políticas de cobranzas sean más flexibles en cuanto a los casos especiales dando oportunidad al beneficiario para poder negociar los plazos de pago que permitan cumplir sus obligaciones económicas con la institución.

<b>HALLAZGO 5</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Desconocimiento por parte del beneficiario de las fuentes de recaudación.
<b>CRITERIO</b>	Los beneficiarios tienen conocimiento de las fuentes de recaudación de la Institución.
<b>EFECTO</b>	Que al beneficiario se le dificulte realizar sus pagos y en algunos casos por este motivo se atrasan en sus cuotas
<b>CAUSA</b>	El personal de la institución no da a conocer a los beneficiarios las fuentes de recaudación que ofrece la Institución.
<b>CONCLUSIÓN</b>	La falta de conocimiento ocasiona que los beneficiarios concentren que realicen los pagos en la caja de la institución ocasionando congestión al momento del pago.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Hacer una campaña publicitaria para dar a conocer al beneficiario las fuentes de recaudación de la institución.

<b>HALLAZGO 6</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No existe control en cuanto al acceso de cada modulo
<b>CRITERIO</b>	El personal asignado a una área debe acceder únicamente al módulo que le corresponda.
<b>EFECTO</b>	Se pueda alterar a la información a la cual ellos no deben tener acceso.
<b>CAUSA</b>	El sistema no brinda la seguridad de que solo el personal de cada área tenga acceso a su debido modulo
<b>CONCLUSIÓN</b>	Que se pueda alterar, eliminar, modificar la información que perjudique a la institución
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Que se establezca un mayor control en el sistema que utiliza la institución para que solo el personal pueda acceder a su área correspondiente

<b>HALLAZGO 7</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Falta de personal en la área de cobranza.
<b>CRITERIO</b>	Cantidad de personal adecuado para gestionar eficientemente las actividades de cobranza.
<b>EFECTO</b>	Una mala gestión de cobranza.
<b>CAUSA</b>	El poco personal asignado a esta área no permite que las actividades se realicen de forma eficiente.
<b>CONCLUSIÓN</b>	Debido a la falta de personal no se puede realizar eficientemente todas las actividades que conlleva realizar el área de cobranza.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Incrementar un personal idóneo y responsable en el área de cobranza para que se realice una labor de manera eficiente.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- ✓ Las metas establecidas de conceder cierto número de créditos educativos mensualmente se cumple de forma razonable por el personal encargado en esta área.
- ✓ También se pudo detectar que no se le daba a conocer al beneficiario la posibilidad de abonar dinero antes de que se inicie la etapa de recuperación permitiéndole así que a futuro cuente con cómodas cuotas.

- ✓ Revisando las políticas de crédito se pudo concluir de que la institución no permite que una persona solicite un crédito si esta aparece como garante de un beneficiario que aún tenga obligaciones con la institución.
- ✓ Se observó que la institución cuenta con pólizas de seguro el cual cubre la totalidad de la deuda en caso de fallecimiento del beneficiario.
- ✓ Se pudo detectar en los manuales que corresponden al área de cobranzas, existe un solo procedimiento en cuanto a las actividades que se deben realizar para la recuperación de los dividendos vencidos correspondientes a una cuota, dos cuotas vencidas y tres cuotas.
- ✓ Se pudo identificar que las cuotas que se encuentren con más de 90 días de vencimiento las cuales forman parte del área de coactivas en la cual existe un solo abogado encargado que no logra gestionar la cantidad de juicios que tiene a su cargo.
- ✓ Se detectó que el nivel de incobrabilidad de las regionales que corresponde a la costa es muy elevado en comparación con las regionales de la sierra lo cual podría ser consecuencia de que en la región sierra tienen una cultura de responsabilidad muy bueno, además existe mayor plazas de empleo, etc.

- ✓ El sistema con el cual opera la institución puede asegurar razonablemente que el acceso a cada módulo solo se puede realizar mediante usuario y contraseña por parte del personal.
- ✓ En los manuales se encuentran claramente explicado cada uno de los procedimientos a seguir para realizar las actividades de las áreas de crédito y cobranzas de la institución.
- ✓ La información de la institución es respaldada diariamente en la agencia regional de Quito.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Se recomienda que apliquen los flujos mejorados en cada uno de los procesos con el fin de que las actividades que se realicen sean aquellas que otorguen valor a la institución y de esta forma permitan realizar estos procesos de la manera más eficiente.
- ✓ Utilizar un Scoring Crediticio a fin de que este disminuya el riesgo de incobrabilidad ya que permitirá realizar un mayor análisis en la solicitud de crédito.
- ✓ Tener convenios con el estado a fin de que los beneficiarios que hayan culminado sus estudios puedan acceder directamente a empleos y de esta manera contar con recursos económicos que permitan cumplir con los pagos de las cuotas.

- ✓ Implementar recursos tecnológicos como el envío de mensaje de texto y un estado de cuenta virtual en la página web de la institución con el objetivo de que los beneficiarios tengan conocimiento de las cuotas y fecha máximas en las que pueden realizar sus pagos.
- ✓ Gestionar convenios de pagos con más instituciones financieras para que los beneficiarios puedan realizar los pagos mediante transferencias bancarias electrónicas, débitos, uso de tarjeta de crédito.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Principios de Auditoría, O.Ray Whittington. Kurt Pany, Joaquin Ramos Santalla, (2005), 2º Edición.
- ✓ El Crédito y la Cobranza [Documento en línea]: <http://www.integrity-la.com/es/credito-y-cobranza.html>
- ✓ Origen del Crédito [Documento en línea]:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>
- ✓ Definición del Crédito [Documento en línea]:  
<http://www.economia48.com/spa/d/credito/credito.htm>
- ✓ Gerencia y control de crédito y cobranzas, Dr. Rafael Beaufond, (2005)
- ✓ Objetivo de un crédito disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos28/politicas-credito/politicas-credito2.shtml>
- ✓ Clasificación del crédito según su el sujeto disponible en :  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Clasificacion-Del-Credito/2841534.html>
- ✓ Clasificación del crédito según su uso disponible en:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/clasificaciondelcredito.html>

- ✓ Ventajas y desventajas del crédito disponible en sitio web:  
[http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)
- ✓ Ross. Westerfield.Jaffe, Finanzas Corporativas, 8ª Edición, Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A
- ✓ Lawrence J. Gitman, Principios de Administración Financiera, 11ª Edición (2007), Pearson Educación
- ✓ Eugene F. Brigham, Scott Besley, Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición (2001), Editorial Mc Graw Hill
- ✓ Pautas para fijar políticas de crédito disponible en sitio web:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/politicasdecredito.html>
- ✓ Scott Besley, Eugene F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición (2001), Editorial Mc Graw Hill
- ✓ Clasificación de las políticas de crédito disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>
- ✓ James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr , Fundamentos de Administración Financiera, 11ª Edición (2002), Pearson Prentice Hall.
- ✓ Origen del crédito educativo disponible en sitio web:  
<http://www.apice.org.co/creditoeducativo.htm>

- ✓ Definición del crédito educativo disponible en sitio web:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito\\_educativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito_educativo).
- ✓ La Cobranza, Definición disponible en sitio web:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/cobranzayprincipiosgenerales.html>.
- ✓ Importancia disponible en sitio web:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/cobranzayprincipiosgenerales.html>
- ✓ Principios Generales de la Cobranza disponible en sitio web:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/cobranzayprincipiosgenerales.html>
- ✓ Pautas para fijar la cobranza disponible en sitio web:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/politicasdecobranza.html>
- ✓ Tipos de Cobranza disponible en sitio web:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/tiposresponsabilidaddecobranza.html>
- ✓ Calero Vinelo, Arístides. Técnicas de Muestreo, La Habana: Editorial. Pueblo y Educación, 1978

**SOXNZA**

## Anexo 1 Encuesta

Marque con una X su respuesta

1. *¿Cómo califica usted los requisitos que reunió para poder acceder al crédito?*

Muchos documentos  Normal  Pocos Documentos

2. *¿Le fue requerido a usted actualizar su información para contactarlo?*

Sí  No

3. *Estado Civil:*

Soltero  Divorciado   
Casado  Viudo   
Unión Libre

4. *Edad:*

Menos de 25 años   
De 26 a 30 años   
Más de 30 años

5. *¿Cuántas cargas familiares tiene?*

Uno  Más de 4   
De 2 a 4  Ninguna

6. *¿En estos momentos usted se encuentra laborando?*

Sí  No

**7. Si la respuesta anterior es sí, ¿Cuál es la situación laboral en la que se encuentra?**

*Informal*

*Bajo Dependencia*

*Negocio Propio*

**8. Sus ingresos mensuales son:**

*Una Remuneración Básica Unificada*

*Dos Remuneración Básica Unificada*

*Tres o más Remuneración Básica Unificada*

**9. ¿Usted tenía conocimiento de las cuotas a cancelar?**

*Sí*

*No*

**10. ¿Cuántas cuotas tiene vencidas?**

*Una*

*Dos*

*Tres*

*Más de tres*

**11. ¿Las fuentes de recaudación que ofrece el IECE permiten a Ud. realizar los pagos de forma ágil y oportuna?**

*Sí*

*No*

**12. ¿Usted tiene conocimiento que el IECE tiene una jurisdicción de coactivas?**

*Sí*

*No*

## **Anexo 2**

### **Cuestionario 1**

**1. ¿Existe manual de políticas de créditos y cobranza?**

Si

**2. ¿Existe manual de procedimientos de créditos y cobranza?**

Si

**3. ¿Hace cuánto tiempo son actualizados las políticas y procedimientos?**

Abril del 2012

**4. ¿El personal de crédito y cobranza realiza en su totalidad lo que indica las políticas y procedimientos?**

El personal de crédito nos indicó que el proceso de verificación de datos no se lo realiza a todas las solicitudes de crédito, sino a una muestra de las solicitudes.

**5. ¿Se encuentran los departamentos relacionados con otras áreas de la empresa?**

Si se encuentran relacionados con tesorería, caja, seguimiento académico, coactivas

## Questionario 2

### 1. ¿Qué tipo de garantías existen para conceder un crédito?

Garantía personal

### 2. ¿A qué tipo de información recurren para verificar los datos de la solicitud de crédito?

- ✓ Al Buró de Crédito
- ✓ Servicio de Rentas Internas
- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Se consultas a las referencias bancarias
- ✓ Se consultan a las referencias personales

### 3. ¿Cómo se realizan los niveles de aprobación de los montos en la concesión de créditos?

NIVEL DEL APROBACION	MONTO EN SBU	RESPONSABLES DE LA PROBACION
1	2 SBU A 35 SBU	GERENTE PROVINCIAL GERENTE REGIONAL GERENTE DE CRÉDITO
2	35.01 SBU A 148 SBU	GERENTE REGIONAL GERENTE DE CRÉDITO
3	148.01 USB EN ADELANTE	COMITÉ DE CRÉDITO

### 4. ¿Cree usted que la cantidad de personal asignado al área de crédito es el adecuado?

El personal asignado no es suficiente para la cantidad de solicitudes de crédito que maneja la institución y otras actividades que también están asignadas al departamento.

**5. ¿Qué tipo de control se utiliza para estudiantes que solicitan créditos para el exterior?**

Se les solicita la copia de visa en los países en los cual requiera este documento.

### **Cuestionario 3**

**1. ¿Existe algún mecanismo por el cual se haga conocer previamente al beneficiario cuando inician sus periodos de pago?**

Si, se les notifica 2 meses antes de que inician sus pagos mediante notificaciones escritas que son entregadas por los notificadores externos a los beneficiarios que residen en la ciudad de Guayaquil, Duran y Samborondón y a los demás se los notifica vía correo electrónico y llamadas que realiza el Call Center en la ciudad de Quito.

**2. ¿Existe algún control que asegure que los notificadores externos entreguen en su totalidad las notificaciones a los beneficiarios?**

No todas son entregadas en su totalidad debido a que la información del domicilio del beneficiario no es el correcto ya que no se encuentra con una base de datos actualizada

**3. ¿Puede existir alguna modificación en los plazos de pagos para los beneficiarios?**

No, por ningún motivo se puede cambiar los periodos de pagos establecidos en el contrato.

**4. ¿Qué sucede en caso de que algún beneficiario abandone sus estudios?**

Si el abandono de los estudios es por motivo de salud del beneficiario o de algún familiar, esto debe ser respaldado por certificados médicos lo cual será analizado y se podrá extender una prórroga académica sin que la fecha de pago se modifique.

En caso de que el abandono no tenga justificación, se procederá al cobro inmediato de la totalidad del préstamo.

**5. ¿Por qué medios de recaudación los beneficiarios pueden realizar sus pagos?**

Pagos se realizan a través de 3 instituciones financiera y en la institución. Existe convenio con una sola institución financiera para realizar transferencias bancarias.