



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diseño de un modelo de gestión administrativa financiera de crédito y cobranzas en la empresa ECUAWAGEN S.A de la ciudad de Quito, año 2014.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Frías Villamarín, Norma Elizabeth

DIRECTOR: Toledo Macas, Ronald Kleiner, Econ

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista.

Ronald Kleiner Toledo Macas.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión administrativa financiera de crédito y cobranzas en la empresa ECUAWAGEN S.A de la ciudad de Quito, año 2014 realizado por Frías Villamarín, Norma Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la ejecución del mismo.

Loja, noviembre de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Frías Villamarín, Norma Elizabeth ” declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión administrativa financiera de crédito y cobranzas en la empresa ECUAWAGEN S.A de la ciudad de Quito, año 2014, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo Ronald Kleiner, Toledo Macas director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....
Frías Villamarín Norma Elizabeth
1711364453

DEDICATORIA

A DIOS

Por su infinito amor, porque siempre estuvo conmigo, porque en cada tropiezo, sentía su mano levantándome y enseñándome que un tropiezo no es caída y guiándome siempre para la meta.

A MIS PADRES:

Por ser el pilar fundamental de mi existencia, por haberme educado con amor, porque siempre me inculcaron: la responsabilidad, la dedicación, el cariño por las cosas realizadas, por su apoyo incondicional que me ha llevado a estar en el lugar que me encuentro.

A MIS HIJOS:

La bendición más grande de mi vida, siempre apoyándome, caminando conmigo todo el tiempo, sus palabras de aliento, su paciencia, ellos han sido mi inspiración para seguir adelante.

A MIS HERMANOS:

Por sus consejos, su apoyo y la ayuda vertida durante este caminar, en especial a mi hermana Inesis porque ella fue el ejemplo a seguir y quien me motivaba cuando sentía que ya no podía continuar.

A MI DIRECTOR DE TESIS:

Aunque no he tenido el gusto de conocerle personalmente, su aporte intelectual y paciencia, me guiaron a llegar al término de mi trabajo con éxito.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a mi amigo de toda la vida, mi DIOS, porque ha sido tan generoso conmigo, me dio la vida, una familia, un trabajo y ahora me permite culminar un sueño que hace algunos años atrás lo veía tan lejano y hoy se me está haciendo realidad.

A mis padres, gracias por su paciencia, sus consejos, su amor, por darme su confianza y apoyo, a pesar de tantas vicisitudes, siempre conmigo, mis amigos incondicionales.

Un agradecimiento especial a mis hijos, Christian y Gaby, ustedes fueron el motor que me impulsó a tomar este reto, cada semestre era una cuesta a subir, que a veces sentía resbalarme, pero al verles a ustedes, tomaba velocidad y seguía cuesta arriba y ahora llegué a la meta.

Gracias a mis hermanos, su paciencia, su apoyo, a ti Inesis porque con tu ejemplo y experiencia, me atreví a dar este paso, porque cuando sentía que ya no podía más, estabas presente para alentarme y siempre me enseñaste que la vida nos es fácil, que lo que se consigue con sacrificio es lo que se valora.

A la “Universidad Técnica Particular de Loja” por su modalidad a distancia, que hizo posible retomar mis estudios, sin tener que dejar mi trabajo y permitir que ahora pueda obtener mi título profesional.

A mi director de tesis el economista Ronald Toledo, su paciencia, sus conocimientos, la confianza para poder cuestionar los temas a pesar de la distancia, fueron aportes grandes para elaborar mi trabajo y sobre todo para continuar aprendiendo.

A todas las personas que prestan sus servicios en la Universidad Técnica Particular de Loja sede en Quito, porque al iniciar tan grande travesía, inicia también el miedo, la desesperación, sin embargo gracias al personal que no solo están preparados en la parte profesional, sino en la parte humana, supieron guiarme y darme la seguridad que necesitaba para seguir avanzando, un agradecimiento especial a la Ing. Verónica Galarza Ramírez.

A la empresa ECUAWAGEN S.A. que me permitió realizar el estudio de mi trabajo de titulación, gracias todo el apoyo recibido por el personal y también de mi aporte para que lo pongan en práctica para beneficio del área de crédito y cobranzas.

A mis compañeros y amigos de estudio, ahora ya en la culminación, es bonito recordar los primeros semestres que sufríamos, cuando el tiempo estaba por encima de nosotros, cuando teníamos que ir a dar los exámenes, pero siempre apoyándonos en lo que podíamos, gracias a todos, hicimos un grupo muy bonito.

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.

Albert Einstein

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ECUAWAGEN S.A.	5
1.1. Antecedentes	6
1.2. Marco legal y estatutos	8
1.3. Presencia en el mercado automotriz del país	9
1.3.1. Volkswagen	9
1.3.2. Audi	10
1.4. Características principales de la empresa	12
1.5. Estructura administrativa y financiera de la cartera de vehículos, taller y repuestos	13
1.5.1. Procedimiento para la aprobación de un crédito en la cartera de vehículos Volkswagen y Audi	16
1.5.2. Procedimientos para la aprobación de un crédito en la cartera de taller y repuestos	19
CAPITULO II. LA CARTERA, CRÉDITO Y COBRANZAS	23
2.1. La cartera	24
2.1.1. Definición y clasificación	24
2.1.2. Proceso de cartera y normalización	25
2.1.3. Castigo de cartera	26
2.1.4. Valoración de cartera a precios de mercado	27
2.1.5. Procesos de ingreso de caja	28
2.1.6. Procesos de egresos de caja	28
2.2. El crédito	29
2.2.1. Definición y clasificación	29
2.2.2. Ventajas y desventajas	31
2.2.3. Riesgo crediticio	32
2.2.4. Políticas de crédito	33
2.2.4.1 Políticas de crédito normales	34
2.2.4.2. Políticas de crédito flexibles	34
2.2.5. Procesos de crédito	35
2.2.5.1. Formularios y documentos	37

2.2.5.2. Verificación información buro de créditos	39
2.3. Las cobranzas	40
2.3.1. Definición	40
2.3.2. Metodología para el cobro	41
2.3.2.1. Cobro directo: Personal o telefónico	41
2.3.2.2. Cobro por correspondencia	42
2.3.2.3. Cobro por sistema financiero	42
2.3.2.4. Cobro judicial	42
CAPITULO III. APLICACIÓN PRACTICA	45
3.1. Reingeniería de procesos del área de cartera	46
3.1.1. Recopilación de información	47
3.1.2. Análisis de la información	48
3.1.3. Análisis general de la encuesta	58
3.2. Elaboración modelo de razones financieras	59
3.2.1. Liquidez	60
3.2.2. Período de cobranza	61
3.2.3. Índice de incobrabilidad	63
3.3. Implementación del modelo	64
3.3.1. Área de crédito y cobranza	64
3.3.2. Políticas de crédito	75
3.3.3. Políticas para cobranza	77
3.4. Control de procesos	78
3.5. Evaluación y análisis	79
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	87

RESUMEN

La gestión administrativa financiera, es una herramienta clave para la optimización de actividades que involucran la planificación y control en la empresa. ECUAWAGEN S.A., en los últimos años ha presentado problemas relacionados con la gestión de cartera, por no contar con una guía y direccionamiento que vincule las actividades de crédito y cobranza con los objetivos generales de la empresa.

Considerando la situación que atraviesa ECUAWAGEN S.A. fue preciso crear un modelo de planificación, recopilando los principales conceptos relacionados con los procesos de cartera.

Para el diseño adecuado de la propuesta, se implementó una área especializada en gestión de cartera, se modificó la metodología de recolección de información partiendo de una encuesta al personal involucrado en las actividades financieras, ahí se llegó a determinar las necesidades actuales y los parámetros más importantes para crear el departamento.

El presente trabajo servirá como referencia para implementar el departamento de crédito y cobranza, generando una imagen más sólida a sus clientes, y proporcionará mejores indicadores financieros y de rentabilidad en la organización.

PALABRAS CLAVES: ECUAWAGEN – modelo – cartera – crédito – cobranza.

ABSTRACT

The administrative financial management is a key tool for the optimization of activities involving the planning and control in the company. ECUAWAGEN SA, in recent years has presented problems related to portfolio management, due to lack of guidance and routing that links credit and collection activities with the overall objectives of the company.

Considering the situation in ECUAWAGEN SA it was necessary to create a planning model, compiling the main concepts related to portfolio processes.

For proper design of the proposal, which specializes in portfolio management area is implemented, the methodology of data collection was modified based on a survey personnel involved in financial activities, there parameters was reached to determine current needs and more important to create the department.

This work will serve as a reference for implementing the credit and collections department, creating a stronger image to your customers and provide better financial and profitability indicators in the organization.

KEYWORDS: ECUAWAGEN – model – portfolio – credit – collection.

INTRODUCCIÓN

Las empresas para sobrevivir en el presente y perdurar en el futuro, deben cambiar su enfoque y ser flexibles y adaptables al cambio. Se debe tomar en cuenta las oportunidades del entorno y considerar que en la actualidad, no estamos en un ambiente estable y seguro.

ECUAWAGEN S.A. presenta una baja recuperación de la cartera vencida, lo que genera problemas en los indicadores de liquidez de la empresa, comprometiendo el crecimiento y el otorgamiento de créditos directos.

El trabajo de investigación, se centró en la empresa ECUAWAGEN S.A., ya que con la trayectoria de 32 años en el mercado automotriz, era necesario realizar una reestructuración del activo más vulnerable con el que cuenta la empresa, las cuentas por cobrar y donde el manejo de la misma está generando muchos inconvenientes para la organización.

Por esta razón, la propuesta se enfocó en el diseño de un modelo de gestión de crédito y cobranza que permitirá desarrollar actividades, con un adecuado manejo de la información, que tiene como objetivo cumplir con las obligaciones de los deudores con eficacia y eficiencia.

La eficiencia de la gestión de crédito y cobranza depende de la precisión con que son identificados los factores que mayormente afectan a recuperar la cartera vencida y poder minimizarla.

Para iniciar con este trabajo investigativo, se procedió a realizar una encuesta al personal involucrado con estas actividades, de donde se pudo establecer la necesidad de la creación de un departamento de cartera, con la finalidad de motivar a los empleados a conseguir sus objetivos de procedimientos y control.

Esta tesis, presenta los elementos teóricos básicos relacionados con la gestión de cartera y se la ha dividido en tres capítulos que abarca todo el estudio.

El capítulo I, describe la información general de la empresa, es decir su marco legal, estatutos, la presencia en el mercado automotriz, la estructura administrativa y financiera de la cartera, procedimientos para otorgar créditos.

El capítulo II, expone la parte teórica del proceso de cartera, poniendo de relieve todo lo relacionado con el crédito, la cobranza, riesgo crediticio, ventajas y desventajas del crédito, políticas de crédito y cobranza. También se especifica los procedimientos y las razones para el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera en la cartera de ECUAWAGEN S.A.

El capítulo III, plasma el objetivo de la investigación, mediante la elaboración de:

Creación del departamento de cartera: Donde se consolidará toda la información, la misma que será utilizada por las áreas respectivas.

Modificación y creación de políticas de crédito y cobranzas: Donde se exponen lineamientos claros, para un adecuado control.

Control de procesos, evaluación y análisis: Con personal comprometido con los objetivos, con entrenamiento y capacitación permanente, trabajo en equipo.

El mejoramiento de las actividades y procesos de crédito y cobranza están relacionadas a la aplicación oportuna de los procedimientos diseñados, que permitirá a la empresa ECUAWAGEN S.A. tener un adecuado manejo de cartera.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “ECUAWAGEN S.A.”

1.1 Antecedentes

El dinamismo del sector se ha incrementado en los últimos años y en especial a partir del año 2000, en donde la dolarización de la economía del país generó un incremento en la adquisición de bienes duraderos, la cual fue una alternativa ante la desconfianza de la población en el sistema financiero.

Según Carrillo (2009), el sector automotriz tiene un rol importante dentro de la economía del país, su desarrollo genera ingresos fiscales para el estado vía aranceles e impuestos y crea fuentes de empleo durante los procesos de producción y las actividades relacionadas al comercio del mismo.

En función a la escritura de constitución de la empresa Ecuawagen S.A., esta se crea en 1983 con el propósito de participar en el mercado automotriz, para la comercialización de vehículos de las marcas: Chevrolet, Volkswagen y Audi, obteniendo mucho éxito y captando la confianza del cliente-consumidor, por su excelente servicio, honestidad y calidad de sus productos.

A partir del año 2000 con la finalidad de abarcar un mercado mucho más amplio en el país decide comercializar de manera separada la marca Chevrolet de producción nacional a través de la empresa ECUA-AUTO S.A.; y de las marcas Volkswagen y Audi importadas, dando paso a la creación de la empresa ECUAWAGEN S.A. con las siguientes unidades de negocios:

- Venta de vehículos nuevos y usados.
- Venta de repuestos.
- Servicio técnico mecánico, enderezada y pintura.

La empresa está ubicada en la Av. de Los Granados E12-20 y Colimes, de la parroquia El Batán, del cantón Quito, de la Provincia de Pichincha, sus números telefónicos son: 2264380, 2264603.

ECUAWAGEN S.A., realiza su actividad comercial con el número de Registro Único de Contribuyentes: 1791765842001.

Según la información obtenida en la página web de la empresa Ecuawagen (2015), la misión, visión y valores corporativos son:

Visión

Consolidarnos como el mejor concesionario de las marcas Volkswagen y Audi en calidad de operación, servicio; atención al cliente y ser un referente nacional en el sector automotriz.

Misión

Poner al servicio de nuestro cliente, expertos totalmente comprometidos, proporcionando productos y servicios de alta calidad, y apoyados en una tecnología de punta; lograr superar las expectativas.

Valores Corporativos

Profesionalismo, integridad, actitud de servicio, responsabilidad, confianza y lealtad.

De acuerdo al Gerente General de Ecuawagen, la fuente de ingresos de la empresa es la comercialización de vehículos nuevos, que genera el mayor ingreso económico, seguido de la venta de servicio técnico, venta de repuestos y por último venta de autos usados que no necesariamente tienen que ser Audi o Volkswagen.

ECUAWAGEN S.A. es un concesionario autorizado de las marcas: Audi y Volkswagen, debido a lo cual sus proveedores exclusivos en Ecuador son: Audi y Fisum respectivamente. Estas empresas proveen todos los productos para la comercialización y se encargan de la capacitación técnica del personal para brindar los servicios de postventa. Es por esta razón que cualquier estrategia que el concesionario decida implementar, estará sometida a la política y control de los proveedores, los mismos que aplican estándares ISO 9001-2008 en los concesionarios.

Para asegurar el cumplimiento de la ISO 9001-2008, en los concesionarios, éstos son sometidos a dos auditorías al año, las mismas que son realizadas por parte de las marcas, si los resultados llegaran a ser negativos se corre el riesgo de perder la autorización como concesionario en tanto que si los resultados son positivos garantizan el mejor funcionamiento y la entrega de un excelente servicio.

El mercado consumidor con el que cuenta la empresa, lo constituyen: cliente-consumidor, empresas privadas, empresas públicas y compañías aseguradoras.

1.2 Marco legal y estatutos

La empresa ECUAWAGEN S.A., es una compañía anónima que se constituye de acuerdo con la Ley de Compañías y los presentes estatutos, como resultado de la escisión de la compañía ECUA-AUTO S.A. ECAUSA, celebrado el 29 de septiembre del 2000 en la Notaria Vigésimo Octava del cantón Quito, del Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín.

La compañía tendrá como objeto la importación, comercialización, distribución, venta, reparación y reconstrucción de vehículos, automotores, maquinarias, repuestos y más accesorios, así como la fabricación de partes y piezas y para el cumplimiento de este objetivo podrá: ejercer toda clase de actos civiles, mercantiles e industriales.

El tiempo de duración de la compañía será de cincuenta años, contados a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil.

La junta general de accionistas de la compañía legalmente convocada y reunida, es el organismo máximo de la misma, con poderes principales y absolutos por lo que las decisiones que tomare de acuerdo a estos estatutos obliga a todos los accionistas y no pueden ser revisadas sino por la junta general, todo de conformidad con las disposiciones legales.

Dentro de las atribuciones de la junta general de accionistas válidamente constituida a más de las atribuciones determinadas en la ley, le corresponden las siguientes:

- Designar al presidente ejecutivo, vicepresidente, vocales principales y suplentes del directorio, al gerente general, al comisario y al auditor externo, removerlos y fijar sus remuneraciones.
- Conocer y resolver acerca de los balances y sus anexos y sus informes que anualmente presente el presidente ejecutivo y el comisario.
- Conocer y resolver acerca de los informes que anualmente presente el directorio.
- Resolver sobre la distribución de los beneficios sociales.
- Acordar las modificaciones al estatuto social.

- Interpretar el presente estatuto social.
- Dictar los reglamentos.
- Resolver sobre la fusión, escisión, transformación, disolución y liquidación de la compañía.
- Resolver sobre el aumento o disminución del capital social.
- Autorizar al presidente ejecutivo el otorgamiento de poderes generales.

ECUAWAGEN S.A., cuenta con un capital suscrito, pagado como resultado de la escisión del capital social de ECUA-AUTO S.A. ECAUSA, que está dividido entre los siguientes accionistas:

- Proempresa S.A.
- Inversiones y Valores Germania S.A.
- América Barakat
- Inmobiliaria Inmofranc S.A.
- Automotores Continental S.A.

Todos los accionistas son de nacionalidad ecuatoriana.

1.3 Presencia en el mercado automotriz del país

1.3.1 Volkswagen.

De acuerdo a la página web de Volkswagen (2015), esta empresa es la mayor fabricante de automóviles alemanes y el tercer mayor fabricante de automóviles del mundo, con sede en Wolfsburg, Baja Sajonia (Alemania), Volkswagen es la marca original más vendida del grupo Volkswagen.

Literalmente la palabra “Volkswagen” significa el “coche del pueblo”. En Alemania, la idea del coche para el pueblo no era nueva. Antes de los años 30, se habían realizado muchos esfuerzos para crear coches sencillos que se pudieran producir internamente, pero ninguno resultó del todo satisfactorio. Casi todos los coches anteriores a 1930 fueron diseñados de forma sencilla y económica para que pudieran ser adquiridos por la clase obrera, pero todos superaban el salario anual del trabajador medio.

Volkswagen ha ido evolucionando, creciendo y ha expandido sus mercados hacia nuevos países, como México, Brasil en donde se han desarrollado modelos y variantes propias adecuadas para diversos mercados de América Latina y África, sustituyendo o complementado a los modelos de diseño europeo.

Volkswagen, gracias a la variedad de modelos y garantía de los vehículos ocupa los primeros lugares en el mercado automotriz en el Ecuador, dentro de los modelos ofertados podemos destacar:

ESCARABAJO	SANTANA	VENTO
POLO	JETTA	FOX
CROSSFOX	SAVEIRO	GOL
GOLF	BEETLE	PASSAT
TIGUAN	TOUAREG	AMAROK

Cabe indicar que Volkswagen tiene más variedad de modelos, pero mencionamos únicamente los comercializados en nuestro país.

1.3.2 Audi.

El sitio autopasión (2010), indica que Audi es un fabricante alemán de vehículos de lujo, con presencia internacional. Su sede central se encuentra en Ingolstadt, Baviera. Audi AG forma parte del grupo Volkswagen.

Los cuatro aros o anillos de Audi, es el emblema de uno de los fabricantes de automóviles más antiguos de Alemania y simbolizan la fusión de cuatro fabricantes de automóviles independientes: Audi, DKW, Horch y Wanderer., en el año 1932.

Junto con la marca NSU, que se incorporó al grupo en 1969, estas empresas constituyen los orígenes de la actual Audi AG.

Audi AG puede presumir de una historia plena de matices y de gran colorido. Su tradición en la fabricación de automóviles y motocicletas se remonta al siglo XIX.

Esta marca se orientó hacia autos lujosos y costosos, lo cual la colocó en una posición financiera vulnerable en los años 30, pasando a conformar la Auto Union AG en 1932, como estrategia para obtener menores costos por la economía de escala en la compra de insumos, incremento de la productividad y mejora del aprovechamiento de los recursos instalados.

Así mismo el sitio Mundo y Motor (2015) indica que los autos Audi se han caracterizado por incorporar tecnología innovadora, tener la calidad propia de la gama alta y mantener una personalidad sobria, elegante y moderna. Los conceptos de Audi son un reflejo de la visión futurística de la marca.

El uso de aluminio en la carrocería, la tracción integral Quattro y la transmisión de paso continuo, son algunos adelantos que han diferenciado a Audi de todos los autos del mercado.

Audi ha ido integrándose al mercado automotor del Ecuador, por la confianza que da a los clientes y sus modelos que han venido renovándose constantemente, es así como dentro de su stock contamos con los siguientes modelos:

AUDI A1 AUDI A3 AUDI A4
 AUDI A5 AUDI A6 AUDI A7
 AUDI A8 AUDI Q3 AUDI Q5
 AUDI Q7 AUDI TT

Para demostrar la aceptación de las marcas Volkswagen y Audi en el Ecuador, su evolución con el transcurso de los años y la cantidad de unidades vendidas gracias a la calidad del producto, pongo a consideración su movimiento desde el año 2007 al año 2013.

Tabla 1. Ventas por unidades

MARCAS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
AUDI	129	61	91	111	131	150	150
VOLKSWAGEN	1,315	1,310	1,739	2,603	3,590	2,969	1,846

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. AEADE
 Elaborado por: Norma Frías

La marca Volkswagen en el Ecuador ha admitido que varias empresas pasen a formar parte como concesionarios que se dediquen a la comercialización de sus productos, creando en el mercado competitividad, así podemos detallar los dealers existentes a nivel país:

- Autobahn
- Autosierra
- Cepsa
- Dina
- Ecuawagen
- Galauto
- Induwagen
- Norwagen
- Recordmotors

La marca Audi en el Ecuador, por ser una marca de lujo, presenta mayores exigencias para los concesionarios, es por esta razón que en nuestro país solamente dos leaders han sido autorizados para la comercialización de sus productos y éstos son:

- Ecuawagen
- Induwagen

1.4 Características principales de la empresa

La industria automotriz en la actualidad ha presentado retos muy fuertes en cuanto a sus productos.

En la ciudad de Quito se ha podido constatar como el parque automotor está llegando a niveles críticos por la saturación de vehículos.

La política de gobierno limita a la industria automotriz, y en estos últimos años la más grande afectación ha sido la línea Audi, por la reducción en los cupos de importación.

Esto agrava la situación empresarial, considerando que otras marcas pueden ofrecer productos similares a menores precios y con varias innovaciones como el caso de los vehículos híbridos.

Gracias a la trayectoria de ECUAWAGEN S.A. y a la confiabilidad de las marcas Volkswagen y Audi, nos sentimos competitivos y mantenemos los primeros lugares del mercado a nivel nacional, cuidando y explotando al máximo las fortalezas con las que cuenta la empresa, para poder afrontar la difícil situación que hoy por hoy se está presentando en nuestro país.

Las características con las que cuenta ECUAWAGEN S.A., le han permitido mantenerse en el mercado por muchos años, brindando producto, servicio y seguridad, las principales son:

- Importadores directos de vehículos Volkswagen y Audi. Competencia clara, precios competitivos.
- Importadores directos de repuestos automotrices. Las partes o repuestos que el concesionario comercializa son originales, no se utiliza repuestos alternos.
- Taller de servicio autorizado. Los servicios que ofrece están bajo los estándares de la marca, lo cual garantiza la calidad de la misma.
- Personal capacitado en todas sus áreas. Entrenamiento constante, disponibilidad de recurso humano calificado, con preparación académica y experiencia.
- Tecnología. Equipos y herramientas especiales para el tratamiento de cada vehículo.
- Prestigio de las marcas.

1.5 Estructura administrativa y financiera de la cartera de vehículos, taller y repuestos

En el Ecuador las empresas públicas y privadas, se encuentran enmarcadas en varios problemas como descuido, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas de ejecutivos encargados de la dirección de las empresas; los objetivos y planes organizacionales no se han cumplido en el período estimado debido a la falta de una buena gestión y administración de recursos, la ineficiencia e incumplimiento de métodos y procedimientos adecuados para la toma de decisiones traen como consecuencia la inadecuada administración de recursos materiales, humanos y financieros de las entidades ecuatorianas que no cumplen con los estándares establecidos.

Uno de los problemas fundamentales que enfrenta la empresa ECUAWAGEN S.A. son los elevados costos por honorarios y trámites legales para acceder al cobro por medio del embargo del bien, lo cual genera incomodidad en los clientes, empleados y directivos.

Además la escasa liquidez de algunas compañías aseguradoras con las que trabaja la empresa ha hecho que la cartera se vaya incrementando e inclusive con algunas de ellas se ha tenido que esperar su liquidación para recibir el pago.

Una debilidad de ECUAWAGEN S.A., son sus ventas externas, ya que dispone de un agente de ventas y cobros, el mismo que una vez al mes realiza visitas a los clientes en las ciudades de: Ambato, Cuenca, Ibarra, Loja, Riobamba y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Con éstos clientes es donde se registra el mayor incumplimiento en los pagos, debido a que el plazo de crédito otorgado es de 60 días y los pagos los realizan en períodos de más de 75 días.

Adicionalmente se debe considerar que para realizar esta gestión el funcionario recibe una cantidad para viáticos, lo cual incrementa los gastos y no se tiene un análisis que permita determinar si esta gestión justifica la inversión realizada.

ECUAWAGEN S.A., cuenta con políticas de crédito que no se encuentran claramente definidas, se las realiza de manera verbal con cada cliente y de acuerdo al historial crediticio, además en la mayoría de créditos no se solicita ninguna garantía, solamente se tiene en cuenta la palabra del deudor.

En lo que respecta a las carteras de talleres y repuestos, los créditos concedidos varían de 30, 45 y 60 días y no están bien manejados por los asesores comerciales, lo que ocasiona que los clientes se tomen más del tiempo acordado para pagar sus deudas y en ciertos casos tener que recurrir al cierre del crédito para presionar los pagos.

En la cartera de vehículos nuevos y usados, se manejan créditos que van de 30 a 45 días, detectando también incumplimiento en los pagos. Esta cartera opera con montos altos, razón por la cual el crédito es respaldado con pagarés, sin embargo existen problemas el

momento de realizar un cobro por la vía legal, ya que los documentos no son llenados correctamente y existen políticas diversas para cada cliente.

En resumen se podría decir, que al no existir políticas de crédito bien definidas, escritas y poder consolidar toda la información en un solo lugar, ECUAWAGEN, tendrá que conformarse con la voluntad de sus deudores, para el pago de los créditos concedidos.

Tabla 2. Comparativo de cuentas por cobrar clientes (años 2012- 2013)

CUENTAS	2.012	2.013	VARIACION	%
Documentos y Ctas. Por Cobrar Clientes no Relacionados	2.287.741,26	3.525.118,26	1.237.377,00	54%
Documentos y Ctas. Por Cobrar Clientes Relacionados	6.954,97	2.791,51	-4.163,46	-60%
Otras Cuentas por Cobrar Relacionadas	25.898,31	46.357,67	20.459,36	79%
Otras Cuentas por Cobrar	85.455,77	126.655,09	41.199,32	48%
Provisión Cuentas Incobrables	-69.255,08	-80.898,06	-11.642,98	17%
TOTALES:	2.336.795,23	3.620.024,47	1.283.229,24	55%

Fuente: Estados Financieros ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

De acuerdo a la cifras expuestas podemos evidenciar que la cartera durante el año 2013, se ha incrementado de manera global en un 55%, lo que ha originado una elevada falta de liquidez a la empresa, por ello es urgente tomar medidas que permitan una recuperación rápida de la misma.

La cartera de ECUAWAGEN está formada con clientes de las líneas Volkswagen y Audi, dentro del área de venta de vehículos, repuestos y el servicio que se ofrece en los talleres.

Es importante recalcar que durante los catorce años de funcionamiento ha captado la atención de alrededor de 31.000 clientes, de los cuales aproximadamente 15.000 clientes se les ha otorgado crédito, ya que no disponen de liquidez pero su capacidad adquisitiva es positiva.

Para el mejor control y manejo de la cartera de ECUAWAGEN S.A. ha sido clasificada en tres divisiones:

- Cartera de vehículos Volkswagen y Audi.
- Cartera de talleres.
- Cartera de repuestos.

Cada cartera mantiene su línea de clientes divididas de la siguiente manera:

Tabla 3. Cartera de clientes

Cartera de vehículos	Financiados Letras Financieras Otras cuentas por cobrar
Cartera de taller	Financiados Otras Cuentas Por Cobrar
Cartera de repuestos	Financiados Otras cuentas por cobrar

Fuente: ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

1.5.1 Procedimiento para la aprobación de un crédito en la cartera de vehículos Volkswagen y Audi.

Una vez que el cliente visita el concesionario y selecciona el vehículo que desea adquirir, consulta al asesor comercial la posibilidad de obtener un crédito para la compra, éste puede ser directo o a través de financieras. En los dos casos, el cliente debe contar con una entrada del 30% del valor de la unidad objeto del crédito.

Si el crédito es a través de financieras, éste puede ser de 12 a 48 meses, el cliente llena la solicitud de crédito con la entidad financiera que seleccione de las siguientes que trabajan con ECUAWAGEN S.A.: American Express, Banco Amazonas, BPAC, Consorcio del Pichincha, Diners, Mastercard, Produbanco y Visa; y junto con todos los requisitos entrega al asesor comercial, quien tramitará toda la documentación para su aprobación.

Cuando el crédito ha sido aprobado, la entidad financiera realiza los contratos, pagaré, tabla de amortización, y remite la documentación a la empresa quien elabora la factura de venta

a nombre de la Entidad Financiera. Una vez cumplido con toda la documentación se procede a la entrega del vehículo.

Si el cliente solicita crédito directo, éste puede ser de 12 hasta 24 meses, para ello el asesor comercial entrega la solicitud de crédito de la empresa, considerando si el cliente es persona natural o persona jurídica.

La solicitud de crédito con toda la información requerida junto con los documentos de respaldo son entregados al asesor comercial para el análisis del crédito correspondiente.

En facturación se procede a verificar la información proporcionada por el cliente y se entrega al gerente financiero para su verificación en el buró de crédito y su aprobación cuando cumpla con todos los requisitos.

Se remite la solicitud de crédito aprobada a facturación para la elaboración de: Hoja de control, contratos, pagaré, tabla de amortización y factura de venta. Toda la documentación es entregada al asesor comercial para la firma del cliente y proceder con la entrega del vehículo.

Cuando la solicitud de crédito no ha sido aprobada se devuelve la documentación al asesor comercial, indicándole el inconveniente presentado para que no sea sujeto de crédito.

Se debe aclarar que el procedimiento no se cumple para todos los clientes, ya que hay hojas de control que no reúnen los requisitos solicitados, como direcciones correctas, números telefónicos correctos, emisión de pagarés, firmas completas en los contratos.

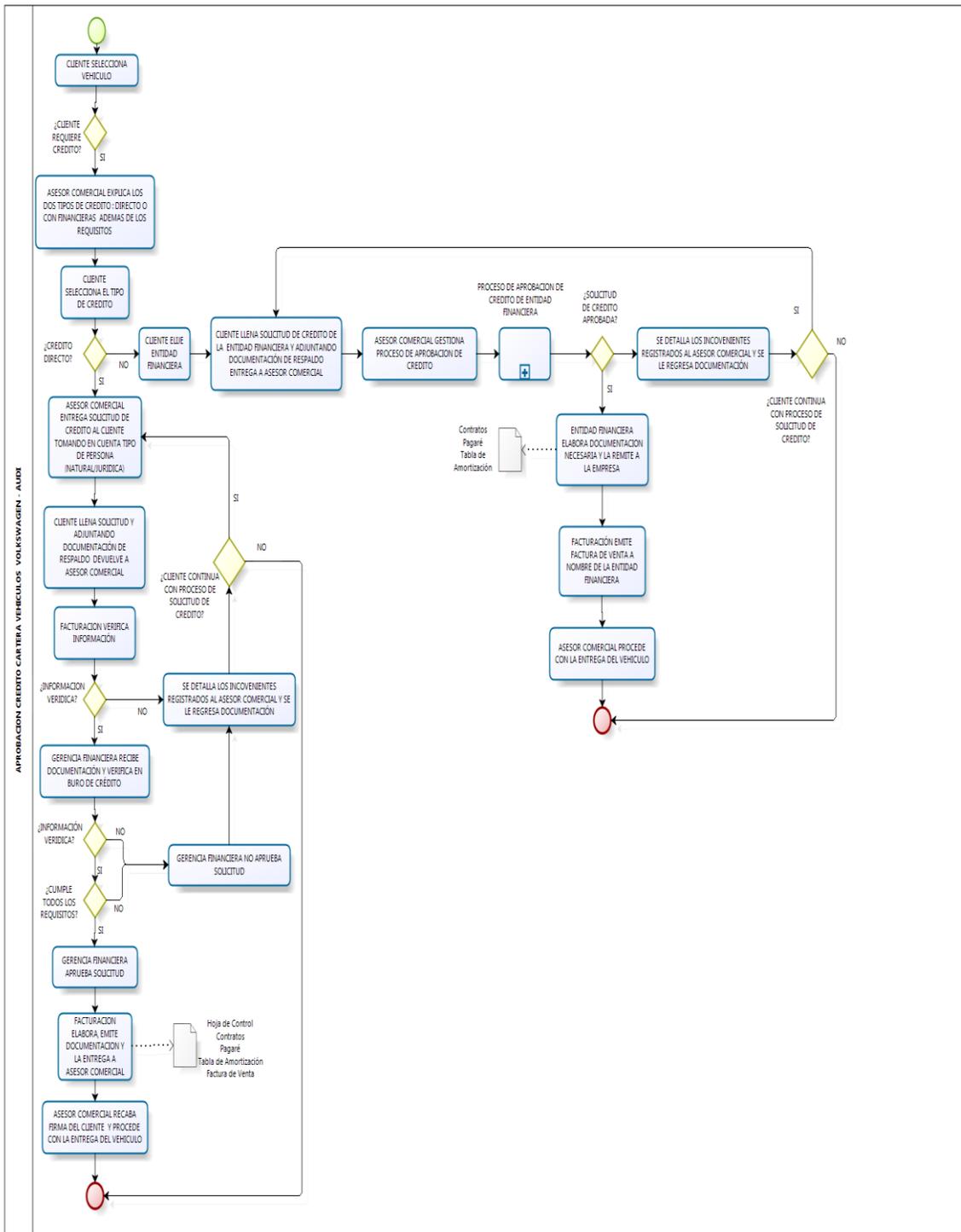


Figura 1. Flujograma Procedimiento aprobación de crédito de vehículos
 Fuente: Ecuawagen
 Elaborado por: Norma Frías

1.5.2 Procedimientos para la aprobación de un crédito en la cartera de taller y repuestos.

Los asesores comerciales entregan la solicitud de crédito a los clientes, para que sea completada con los datos solicitados por ECUAWAGEN S.A. y los documentos de respaldo para el análisis de crédito.

Una vez obtenida la información, es entregada al gerente financiero para la revisión de la solicitud y la verificación del cliente en el buró de crédito.

Cuando la solicitud de crédito, ha sido revisada, analizada y aprobada, se comunica al asesor comercial y a la persona que realiza la facturación en el taller de servicio, para abrir un código de cliente que permitirá realizar la facturación a crédito.

Si el estudio indicaba que no es sujeto de crédito, se entrega toda la documentación al asesor comercial, para que notifique a su cliente del particular y las causas por la que fue negado.

Se debe aclarar que el procedimiento no es el mismo para todos los clientes, ya que las compañías aseguradoras no llenan ninguna solicitud ni están sujetos a verificación de datos.

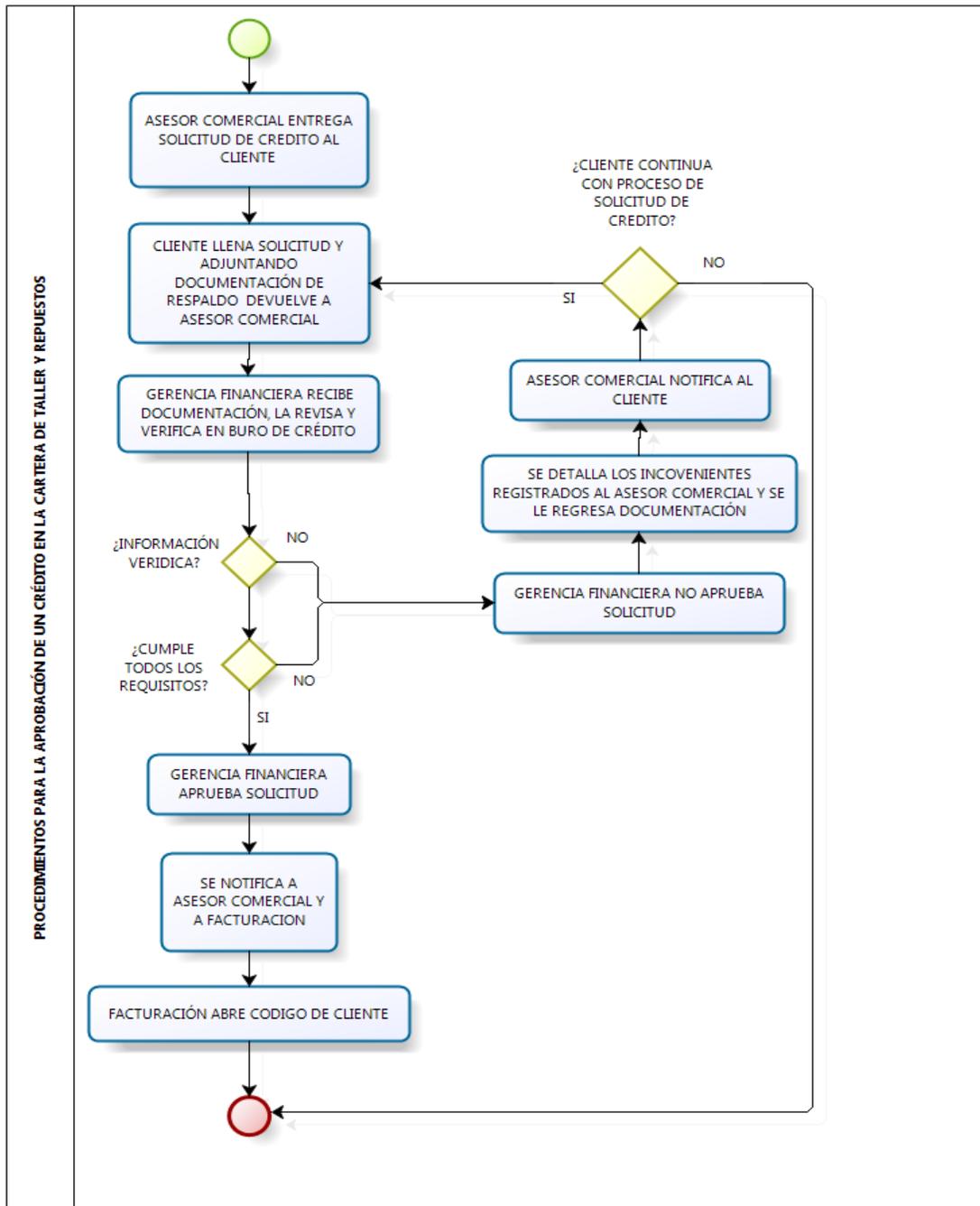


Figura 2. Flujograma Procedimiento aprobación de crédito en la cartera de taller y repuestos
Fuente: Ecuawagen
Elaborado por: Norma Frías

En resumen como se puede observar, cada procedimiento de otorgamiento de crédito tiene un sistema simple y a la vez perjudicial para la empresa a la hora de consolidar información para la cobranza.

Considerando que esta información es importante, ya que actualmente se requiere reportar a la Unidad de Análisis Financiero (UAF), para el control de lavado de activos, lo que permitirá transparentar el uso del dinero de manera ilícita, contribuyendo a las políticas estatales.

Como se puede observar actualmente ECUAWAGEN S.A. no tiene un departamento de crédito y cobranza, los diferentes procesos lo realizan personal de distintas áreas, sin que exista una instancia en la que se consolide la información, lo que ocasiona que ésta sea incompleta, inadecuada e inoportuna. Existen casos en los que se necesita proceder legalmente o realizar un análisis de la cuenta del cliente y no se dispone de la documentación necesaria.

- Incompleta: los documentos no cuentan con los requisitos establecidos para realizar la cobranza.
- Inadecuada, ya que existen diferentes tipos de clientes y no se ha establecido parámetros específicos para los mismos.
- Inoportuna, pues la información enviada a cobranzas es tardía, los documentos no son entregados a tiempo y los plazos de crédito varían por clientes sin especificar el momento que se concede el mismo.

Los procedimientos establecidos para el otorgamiento de un crédito, no son los apropiados, por lo tanto no permiten un eficaz control para la cobranza, ni propician unas excelentes relaciones comerciales con clientes; así como también no se puede realizar un análisis correcto sobre la liquidez, inversión, gastos, impuestos y obligaciones.

Adicionalmente la falta de conocimiento de la parte administrativa, para la concesión de un crédito se refleja en la cobranza, montos pendientes vencidos, dificultades para el cobro legal por no tener la documentación, para poder recuperar los valores vencidos en la cartera.

De continuar con la situación actual ECUAWAGEN S.A. tendrá como resultado una organización deficiente, un incremento de los problemas por la falta de una buena asimilación

de las reformas ya estipuladas con las medidas económicas del país, lo que da como resultado un servicio ineficiente que no satisface las necesidades y exigencias de los clientes, socios y personas vinculadas con la organización.

CAPITULO II

LA CARTERA, CRÉDITO Y COBRANZAS

2.1. La cartera

Para cualquier institución empresarial, es de vital importancia el registro y control de todos sus movimientos financieros, así como de todas sus operaciones contables relacionadas a su actividad económica; es así que dependiendo de la actividad propia de la empresa se generan carteras, las cuales no son más que el conjunto de los distintos valores que posee la empresa y forman parte del patrimonio de la misma, cuyas definiciones y análisis se analizarán a continuación.

2.1.1. Definición y clasificación.

De acuerdo a la página web Economía48 (2014), la cartera se define como el conjunto de todas las posiciones en todos los activos, ya sean largas o cortas, que tiene un individuo o una institución. Específicamente dentro de una empresa la cartera que importa es la cartera de un individuo, tales carteras se llaman frecuentemente, libros. Por ejemplo, cada agente de bonos de empresa tiene un libro de bonos, cada agente de opciones tiene un libro de opciones, y así sucesivamente. El término también puede usarse para describir el conjunto de activos del balance de una empresa.

Otro concepto de cartera es el que se relaciona con un conjunto de valores mobiliarios o efectos comerciales de curso legal que forman parte del patrimonio de una persona física o jurídica. (Economía48, 2014).

El término cartera se utiliza en economía para hacer referencia al contenido de la misma. Desde el punto de vista técnico, una cartera viene definida por proporciones unitarias de valores monetarios de los diferentes activos individuales que representan en relación al valor total de la cartera. La formación de una cartera de valores trata de combinar los diferentes activos individuales de tal modo que el activo mixto o cartera resultante le garantice una rentabilidad, una seguridad y una liquidez máxima. Se trata, sin embargo, de objetivos generalmente incompatibles, en alguna medida al menos. (Economía48, 2014).

En conclusión de las definiciones anteriores, se puede decir que la cartera es el conjunto de valores, sean estos físicos o financieros que posee una persona o institución, en donde su efecto combinado tiene como objetivo garantizar la máxima rentabilidad de la organización, y

dentro de estos valores se encuentran las cuentas por cobrar, cuya adecuada administración puede proveer a la empresa de indicadores de liquidez adecuados a su actividad productiva.

Clasificación:

La cartera de cuentas por cobrar de las organizaciones, de acuerdo a Psycho-System (2014), se clasifica en:

- **Cartera vigente:** Préstamos que presentan cumplimiento tanto en el pago de capital como de los intereses conforme al plan de pagos establecido en el contrato de crédito.
- **Cartera en ejecución:** Parte de la cartera de créditos en mora que se encuentra en litigio de recuperación.
- **Cartera en mora:** El total de la cartera vencida y cartera en ejecución.
- **Cartera vencida:** Porción de la cartera en mora originada en préstamos que habiendo vencido el plazo para su pago efectivo, la obligación del prestatario no ha sido cancelada y aún no se encuentra con acciones legales de cobranza.

2.1.2. Proceso de cartera y normalización.

Para hablar de normalización de cartera, primero se debe hablar de normalización, la cual es el proceso dirigido a la elaboración o producción de uno o varios elementos de referencia, a los cuales se denominan normas, destinados a crear orden en las diferentes actividades humanas, siempre y cuando ésta se presente de forma repetitiva y continua (Alvarez, 1999).

Dando el enfoque a la cartera empresarial, y a la cartera de cuentas por cobrar, la normalización es un proceso que permite el pago de una deuda normalizando su historial crediticio por intermedio de planes de pago y beneficios como condonaciones parciales y totales de intereses de mora según aplique a cada caso específico (Megalinea, 2014).

Dentro del proceso de cartera se tiene los siguientes pasos:



Figura 3. Proceso de cartera
Fuente: Jhona Than Abril

2.1.3. Castigo de cartera.

La expresión “castigar la cartera” es común en la contabilidad, cuando se menciona este término, se está refiriendo a la provisión de cartera, que es el procedimiento contable y/o fiscal mediante el cual se reconoce en el gasto la cartera que se considera imposible de recuperar (Gerencie, 2015).

El castigo de cartera se presenta cuando se hace una venta a crédito y con el tiempo el cliente no la paga, entonces la empresa razonablemente considera que nunca la cobrará y se

procede a “castigar” esa cartera contra la provisión de cuentas incobrables, lo que representa para la empresa un gasto.

Siempre que una empresa realice ventas a crédito corre el riesgo, que un porcentaje de los clientes no paguen sus deudas, constituyéndose para la empresa una pérdida, puesto que no le será posible recuperar la totalidad de lo vendido a crédito, y se refleja en el resultado del ejercicio, por tanto se debe llevar como un gasto (Gerencie, 2015).

2.1.4. Valoración de cartera a precios de mercado.

Todos los instrumentos financieros están sujetos a valoración, la cual deberá estar regulada tanto por las políticas de la empresa, así como por las entidades de control. La valoración implicará la estimación diaria del precio de valoración de los instrumentos financieros correspondientes.

De acuerdo al concepto tomado por la Superintendencia General de Valores de Colombia, SUGEVAL (2013), el precio de valoración es el precio de mercado o teórico obtenido con base en los algoritmos, criterios técnicos y estadísticos y, en modelos de valuación, para cada uno de los instrumentos financieros.

Este precio se debe obtener de las observaciones de los mercados organizados. En los casos en que no existan observaciones o se trate de instrumentos no estandarizados, pueden utilizarse otros procedimientos de determinación de precios, tales como modelos estadísticos, modelos de valuación, sondeos que consideren las opiniones de diversos participantes del mercado, información de posturas u ofertas del mercado, una combinación de estos mecanismos, entre otros.

Así mismo la SUGEVAL (2013), propone que los precios de valores de mercado deben ser propuestos por sociedades anónimas, cuyo objeto principal es la prestación profesional del servicio de cálculo, determinación y suministro de precios de valoración para los instrumentos financieros.

2.1.5. Proceso de ingresos de caja.

Los procesos de ingreso de caja tienen como objetivo recibir y recaudar los dineros que ingresan por la venta de productos o servicios y demás conceptos. Así mismo el ingreso de caja proporciona a la empresa el marco procedimental que servirá de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que con lleva el proceso de ingresos de caja, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar la duplicidad de las acciones (Logos & TIC, 2014).

Dentro del proceso de ingreso de caja se encuentra involucrada directamente el área contable de la empresa, así como cliente, proveedores, Bancos y entidades financieras.

Dentro de las actividades del proceso de ingreso de caja son:

- Recepción de datos diarios de movimientos de recaudos.
- Elaboración de reporte diario de bancos y determina concepto de los ingresos.
- Generación del cuadro extracontable, se clasifica los ingresos por concepto de aportes y créditos.
- Generación de comprobante en línea.
- Verificación de causaciones.
- Archivo de comprobantes.
- Archivo de copias de extracto y auxiliar contable.

2.1.6. Proceso de egresos de caja.

Los procesos de egreso de caja proporcionan a la empresa el marco procedimental que servirá de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de egresos de caja, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos (Logos & TIC, 2014).

El proceso de egreso tiene como principales entradas, las órdenes de cobro y facturas de cuentas tanto internas como externas.

El proceso tiene actividades tales como:

- Proceso recibo de correspondencia.
- Direccionamiento de cuentas.
- Selección de facturas y cuentas internas diferentes a convenios.
- Verificación de soportes, montos y justificación de la cuenta o factura.
- Revisión y autorización de los pagos.
- Registro en el cuadro de control de egresos.
- Realización del pago respectivo en cheque o transferencia electrónica.
- Confirmación de transacción e impresión del soporte.

2.2. El crédito

La cartera de crédito es un activo de las organizaciones compuesto por operaciones de crédito otorgadas y desembolsadas a sus asociados bajo distintas modalidades, aprobadas de acuerdo con los reglamentos de cada institución y expuestas a un riesgo crediticio que debe ser permanentemente evaluado. El análisis del crédito requiere de criterios generales y parámetros mínimos que las organizaciones deben tener en cuenta para evaluar en forma adecuada el riesgo crediticio implícito en este activo, así como los requisitos para la clasificación, calificación y provisión de la cartera de créditos, de modo que se revelen y establezcan las contingencias de pérdida de su valor y que dicho activo se registre de acuerdo con su realidad económica y contable (Supersolidaria, 2013).

2.2.1. Definición y clasificación.

En forma muy general el crédito se entiende por la entrega presente de algo tangible o intangible, que tiene valor, con la condición de devolverlo en el futuro. O también se lo puede considerar como la entrega de dinero u otros bienes fungibles, con la obligación del prestatario de devolver lo recibido en activos de la misma especie, calidad y cantidad. (EUNED, 2001, pág. 19)

Otra de las definiciones, se puede enfocar a la disposición desde el punto de vista del acreditante, y la posibilidad desde el punto de vista del acreditado, de efectuar un contrato de crédito, esto es, un contrato cuya finalidad es la producción, de una operación de crédito; la cual es la cesión de propiedad, regularmente retribuida, de capital, y por parte del deudor la

aceptación, de aquel capital con la obligación de abonar intereses y devolverlos en forma adecuada. (EUNED, 2001)

Según el sitio web EUNED (2001) en la práctica los créditos pueden clasificarse de muy diversas formas, que se presentan a continuación.

- Por el plazo: Corto, mediano, y largo plazo
- Por el tipo de interés: Según las tasas a las cuales se fije
- Por la garantía genérica: Puede ser real o personal (fiduciaria)
- Por la garantía, según la oficina de registro público: Registro de la propiedad (hipotecario) y registro general de prendas (prendaria)
- Por la actividad económica a la que se destina:
 - Agricultura, ganadería, pesca
 - Industrias manufactura
 - Electricidad y otras fuentes
 - Vivienda
 - Comercio
 - Transporte
 - Servicios financieros
 - Servicios personales
 - Gobierno general
- Por la función de la empresa: Capital de operación e inversiones fijas
- Por el beneficio económico: Crédito productivo o crédito de consumo.
- Por la disposición del prestatario ante los acreedores: Crédito ordinario o crédito de rehabilitación.
- Por el estado económico social: Por ejemplo pequeños o medianos productores, artesanos y pequeños industriales.
- Por la clase de instrumento financiero que se tramita: Pagarés, letras de cambio, bonos de prenda, certificados de depósito, entre otros.
- Por la fuente pública o privada
- Por el sector económico: Público, privado, o cooperativo.
- Por la forma de organización del prestatario: Crédito individual y crédito colectivo.
- Por la función socio – económica y los servicios complementarios que conlleva.

2.2.2. Ventajas y desventajas.

El crédito como cualquier otro instrumento financiero presenta ventajas y desventajas al momento de hacer uso, de acuerdo a la Universidad de Illinois (2012) se tiene lo siguiente:

Ventajas del crédito

- El crédito puede ser recomendable si se lo usa con criterio. Sirve para mejorar el nivel de vida familiar. La razón principal por la que las personas recurren al crédito es porque no cuentan con el efectivo necesario para pagar el costo total de un artículo o servicio de una sola vez. Otra razón es que, a veces, resulta más fácil pagar algo en cuotas iguales.
- Dadas las características de muchas personas que no acostumbran al ahorro, los créditos suelen ser la única manera de adquirir todos los muebles necesarios para su casa, como también es la única oportunidad para la adquisición de una vivienda, o vehículo para la mayoría de la gente.
- Conforme se cumple con los créditos, se tiene acceso a mayores cantidades y se crea un buen historial crediticio, lo que permite acceder a muchos otros servicios de crédito.
- El pago anticipado del total o en cantidades mayores a las convenidas para cada período, reduce la deuda y el plazo de pago.

Desventajas del crédito

- Se obtiene menos de lo que se tendría en caso de ahorrar el dinero y comprar de contado.
- El trámite suele ser complicado y toma mucho tiempo.
- Los costes son elevados, el interés es superior al que se aplica en el transcurso del plazo.
- Sí hay atraso en una cuota, afectará automáticamente al historial crediticio del cliente.
- Hacer el pago de tasas pasivas, que se cancelan por concepto de intereses.
- Aumento de la carga financiera tras incumplir los pagos establecidos.

- Sí se emplea en la compra de bienes, los artículos pueden terminar costando más ya que se pagan intereses y cargos por financiamiento, al utilizar por adelantado el dinero.
- Sí se pactaron bienes en garantía se puede correr el riesgo de perderlos con el no pago del préstamo.

2.2.3. Riesgo crediticio.

De acuerdo a Perotti (2015) el riesgo crediticio es el riesgo de una pérdida económica como consecuencia de la falta de cumplimiento de las obligaciones contractuales por una de las partes. El riesgo crediticio de cada contraparte consiste tanto en riesgo de pre-acuerdo, es el riesgo de incumplimiento de alguna de las obligaciones establecidas entre las partes mientras dure una transacción y el riesgo de incumplimiento del acuerdo propiamente dicho, ejemplo, en una operación de entrega de mercadería a plazo, que no se la entrega en los plazos definidos.

Los sistemas de medición del riesgo crediticio tienen como objetivo cuantificar el riesgo de pérdidas a causa del incumplimiento (o default) de la contraparte. La distribución del riesgo crediticio puede ser vista como un proceso compuesto conducido por estas variables:

- Incumplimiento o default: es una característica propia de cada contraparte, el hecho de que una de las partes entre en default no implica que la otra también lo hará. Este tiene una cierta probabilidad de ocurrencia denominada probabilidad de default.
- Credit exposure (CE): también conocido como exposición al default o incumplimiento (EAD), el cual es el valor económico de la demanda de la contraparte al momento del incumplimiento.
- Loss given default (LGD): representa la pérdida fraccionaria ocasionada por un default. Por ejemplo, tomemos una situación en la cual el default resulte en una tasa de reposición de sólo el 30%, es decir, sólo se pueda recuperar el 30% de la inversión; en esta situación, el LGD tiene una exposición del 70%.

Tradicionalmente, el riesgo crediticio ha sido utilizado como herramienta al momento de evaluar préstamos o bonos para los cuales la exposición o valor económico del activo es

cercano a su nocional o valor nominal. De acuerdo a Perotti (2015), esta es una aproximación aceptable para bonos pero ciertamente no para derivados, los cuales pueden tener valores positivos como negativos.

En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá en el futuro. En otros conceptos riesgo es sinónimo de incertidumbre, es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá.

El riesgo crediticio está asociado a la incertidumbre sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación de estos en los plazos definidos, tratando de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar. Existen factores tanto internos como externos que determinan el riesgo crediticio en las empresas, éstos son:

Factores internos: dependen directamente de la administración propia y capacidad de los ejecutivos de cada empresa.

Factores externos: tales como la inflación, tipo de cambio, tasas de interés, todo aquello que afecte la capacidad de pago de los prestatarios.

2.2.4. Políticas de crédito.

Las políticas de crédito y cobro son normas de actuación dictadas por la dirección de la empresa y derivan directamente de la estrategia de riesgos establecida. No obstante las políticas de crédito también tienen en cuenta otros factores que matizan las grandes líneas marcadas por la estrategia de riesgos. Un punto determinante es que la política de crédito irá siempre estrechamente ligada a la política de marketing de la empresa (Brachfield, 2013).

Por consiguiente la política de crédito debe definir plazos de pagos propuestos para todos los clientes. Estos plazos deben estar adaptados a cada categoría de la clientela; por ejemplo cuando más elevado sea el riesgo en un determinado segmento, más corto deberá ser el plazo de pago.

2.2.4.1. Políticas de crédito normales.

Las políticas de crédito normales son las que se sitúan en el término medio; es decir no son ni restrictivas ni liberales. Estas son las más convencionales y buscan el equilibrio en el riesgo de clientes, asumiendo en algunos casos, ciertos riesgos y permitiendo los plazos de pago comunes en la industria.

Las empresas que adoptan este tipo de políticas tendrán que financiar moderadamente a sus clientes y por ello deberán asumir ciertos costes financieros.

Esta clase de políticas se puede aplicar cuando en la situación interna de la empresa y la coyuntural se da las siguientes condiciones:

- La empresa proveedora goza de una buena salud financiera.
- La empresa está suficientemente capitalizada.
- La empresa tiene capacidad de endeudarse a corto plazo con costos razonables.
- Los márgenes obtenidos en la venta de los productos son suficientemente buenos.
- La empresa cuenta con una capacidad de producción adecuada para suministrar regularmente a sus clientes (o tiene niveles de stock apropiados).
- Los clientes suelen cumplir con sus compromisos de pago.
- Los niveles de morosidad y la siniestralidad de las empresas del sector son bajos.
- No se prevén cambios en el mercado ni se contemplan a corto plazo crisis sectoriales.

2.2.4.2. Políticas flexibles.

Para Brachfield (2013), estas políticas liberales se basan en que lo más importante es el aspecto comercial y el crédito es un instrumento para ganarnos al cliente, por lo que las concesiones de crédito son inversiones para fidelizar a los clientes y ganar cuota de mercado. Este tipo de políticas liberales conceden plazos largos a los clientes para pagar las facturas y dan crédito con facilidad a la mayoría de los compradores para aumentar el giro comercial.

El inconveniente de esta clase de políticas es que las empresas que las practican deben asumir un elevado riesgo de crédito y pueden sufrir importantes pérdidas económicas

provocadas por los créditos fallidos. Para las empresas también supone mantener en su activo circulante importantes masas de deudores, con el consiguiente coste financiero y además deben soportar frecuentes tensiones de tesorería por disminuciones del "flujo de efectivo". Asimismo la bancarrota de un cliente importante puede poner en serio peligro la supervivencia de la empresa y conducir finalmente a un naufragio empresarial.

Según Brachfield (2013), las empresas que adoptan estas políticas deberían tener las siguientes condiciones:

- La empresa se encuentra con un mercado maduro y atomizado.
- La oferta es mucho más elevada que la demanda.
- El sector es enormemente competitivo.
- Los productos que vende la empresa han entrado en una fase de madurez.
- Se está produciendo una progresiva caída de la demanda de los productos debido a la ralentización de la actividad económica.
- Las ventas están experimentando una bajada importante el último semestre.
- La cartera de pedidos ha menguado en los últimos meses.
- En el mercado hay muchos competidores que ofrecen productos parecidos.
- Ha aparecido un líder de mercado que está ofreciendo mejores condiciones de crédito a los compradores.
- Los clientes han endurecido sus condiciones de compra y exigen mayores plazos.
- Se están produciendo cambios en la demanda que pueden provocar excesos de stock o la obsolescencia de los productos y obligan a vender mucho en un corto período.

ECUAWAGEN S.A. no cuenta con políticas de crédito claras, ni escritas, las existentes se manejan de acuerdo al historial de cada cliente, razón por la cual la recuperación de los créditos no se cumple dentro del plazo establecido.

2.2.5. Procesos de crédito.

La selección para el otorgamiento de crédito consiste en la aplicación de técnicas con la finalidad de determinar que clientes merecen recibir crédito. Este proceso implica evaluar la

capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la compañía, es decir, los requisitos mínimos de esta para otorgar crédito a un cliente (Gitman, 2010).

Una técnica de uso común para determinar si se otorga un crédito se denomina las cinco “C” del crédito, la cual conforma un marco de referencia para el análisis detallado del crédito.

Debido al tiempo y los gastos implicados, este método de selección se usa en solicitudes de crédito de grandes montos de dinero.

Las cinco C son:

1. **Características del solicitante:** Se refiere al historial del solicitante para cumplir con obligaciones pasadas.
2. **Capacidad:** La capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivo disponibles para enfrentar las obligaciones de deuda.
3. **Capital:** La deuda del solicitante en relación con su capital patrimonial.
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 probabilidad de que una compañía recupere sus fondos si el solicitante no cumple con el pago.
5. **Condiciones:** Esto es, las condiciones económicas 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 específica de aceptación o rechazo, de modo que su uso requiere de un analista experimentado que se encargue de revisar y aceptar las solicitudes de crédito.

Para Gitman (2010, pág. 559), la calificación de crédito es un método de selección para el otorgamiento de crédito que se usa comúnmente en las solicitudes de crédito de alto volumen y escaso monto en dólares. La calificación de crédito aplica ponderaciones obtenidas

estadísticamente a los puntajes de las características financieras y crediticias clave de un solicitante de crédito, para predecir si pagará a tiempo el crédito solicitado.

En pocas palabras, el procedimiento genera una calificación que mide la fortaleza crediticia general del solicitante, y esa calificación se usa para tomar la decisión de aceptación o rechazo del otorgamiento del crédito al solicitante. Las numerosas operaciones de tarjetas de crédito, como las de Bancos, empresas petroleras y tiendas departamentales, son las que usan con mayor frecuencia la calificación de crédito.

La finalidad de esta calificación es tomar decisiones de crédito bien informadas, con rapidez y de manera económica, reconociendo que el costo de una sola decisión con base en una calificación errónea es pequeño, no obstante, si aumentan las deudas incobrables por decisiones basadas en una calificación, entonces deberá reevaluarse el sistema de calificación.

2.2.5.1. Formularios y documentos.

Los criterios que tienen las entidades financieras o las empresas en el otorgamiento de préstamos a los clientes son la capacidad de pago del deudor y los flujos de caja de los proyectos financiados.

Esto comprende también determinar la liquidez actual, las coberturas y la idoneidad de las garantías, que comprende, entre otros aspectos, la celeridad con que puedan hacerse efectivas, su valor de mercado técnicamente establecido, los costos razonablemente estimados de su realización y el cumplimiento de los requisitos de orden jurídico para hacerlas exigibles (Tiempo, 2001).

Toda la documentación debe incluir la información proveniente de centrales de riesgos, consolidadas con el sistema, y de las demás fuentes de información comercial que disponga la entidad financiera.

El expediente.

El folder del cliente en cada entidad financiera o empresa debe contener la siguiente documentación debidamente actualizada:

- **Persona Natural:** Balance, certificación de ingresos, declaración de renta del año inmediatamente anterior (en caso de no declarar la certificación actualizada de la exención), autorización para consulta a buros de crédito.
- **Persona Jurídica:** Balance general histórico, estado de resultados histórico, flujo de caja proyectado (1 año), declaración de renta del año inmediatamente anterior con su respectivo anexo, autorización para consulta a buros de crédito, certificado de representación legal con fecha de expedición no mayor a noventa (90) días.

En el caso de personas naturales se requiere actualizar la información anualmente.

En el caso del folder de la garantía la persona autorizada para tal fin deberá tener en cuenta las pólizas de seguros actualizadas, avalúo comercial reciente y el certificado de libertad y tradición con fecha de expedición no superior a 30 días.

- **Personal:** Corresponde a la información del deudor, las obligaciones y hábito de pago. Respecto al hábito de pago es importante considerar que este aspecto es independiente de que la obligación se encuentre al día, si el cliente presentó un hábito de pago irregular, como moras superiores a 30 días reiterativas durante el último semestre requiere ser calificado como "B" u otra categoría de riesgo superior.
- **Capacidad de pago:** De acuerdo con los parámetros plenamente definidos para el otorgamiento de créditos, se requiere conocer la capacidad de pago mensual del deudor y los codeudores, cálculo que se realiza con base en los ingresos actualizados de los mismos.
- **Solvencia económica** (deudor y codeudores): Evalúa si el cliente continúa teniendo la capacidad de respaldo al crédito a través de los activos, más específicamente los activos fijos. Los activos fijos comprenden bienes inmuebles, vehículos, y maquinaria. Una vez evaluados los aspectos anteriormente descritos se procederá a otorgar la calificación definitiva de la obligación observando cada uno de las características que identifica la categoría del crédito.

- **Empresas:** El análisis a la cartera comercial de personas jurídicas sigue un procedimiento similar, esto es hábitos de pago, la información proveniente de las centrales de riesgo, la información financiera de la entidad, específicamente de activos, pasivos, patrimonio, ventas o ingresos totales, utilidad operacional y neta del período, entre otros. Comparando la información con la del anterior período y realizando las observaciones pertinentes.

2.2.5.2. Verificación información buro de créditos.

El artículo 81 de la Constitución Política de la República, establece que el Estado garantizará el derecho a acceder a fuentes de información; a buscar, recibir, conocer y difundir información objetiva, veraz, plural, oportuna y sin censura previa, de los acontecimientos de interés general, que preserve los valores de la comunidad;

Que es necesario dictar una ley que permita a las instituciones del sistema financiero, a las del sistema de seguros privados, a las del sistema nacional de seguridad social y a las del sector real de la economía, contar con información completa que les permita tomar adecuadas decisiones de riesgo, con la finalidad de proteger los intereses de los depositantes y del público en general (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

En relación a la información de buro de información crediticia, el Art. 3 de la ley de buros indica que los burós se constituirán como sociedades anónimas, cuyo objeto social exclusivo debe ser la prestación de servicios de referencias crediticias. En su denominación se incluirá obligatoriamente la frase: "Buro de Información Crediticia". La aprobación de la constitución de los burós, que conlleva el permiso de operación, corresponde a la Superintendencia de Bancos y Seguros, a cuyo control y vigilancia estarán sometidos en forma exclusiva.

Así mismo en el Art. 5, se indica que la información de riesgos que obtengan y mantengan los burós tendrá por exclusiva finalidad destinarla a la prestación del servicio de referencias crediticias y deberán mantenerla en el país. La información histórica crediticia requerida sobre personas naturales y jurídicas, no podrá exceder de 6 años, por tanto, a los burós de información crediticia les está prohibido expresamente recabar y proporcionar información anterior a este límite.

Sólo con el conocimiento pleno y la autorización previa del titular de la información crediticia, en cada operación, los burós de crédito podrán obtener y mantener en sus archivos la nueva información crediticia distinta de aquella proveniente de la Central de Riesgos.

Actualmente y por decisión del Gobierno Nacional de Ecuador, la central de riesgo ha sido eliminada (según la Ley Derogatoria a la Ley de Burós de Crédito) al considerarla atentatoria contra los derechos ciudadanos.

En el país funcionaban burós de crédito privados, que manejaban información financiera de las personas. Eso permitía a los bancos conocer al detalle los movimientos financieros de sus clientes y era una referencia para cuando ellos solicitaban créditos.

Dentro de la empresa ECUAWAGEN S.A., no existe una buena medición del riesgo, la aprobación de un crédito la realiza el gerente financiero, basándose en la verificación del buró de crédito y en la confirmación de datos de la solicitud de crédito, que entrega la empresa a los clientes para ser llenada, según se detalla en el anexo 1.

2.3. Las cobranzas

2.3.1. Definición.

La operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (créditos) en un activo líquido (disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago.

La práctica de la cobranza puede ser llevada de manera interna: por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión y se le denomina cobrador, o de manera externa: por terceros sea una entidad bancaria, empresas especializadas en esta gestión (Gestiopolis, 2015).

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 qué monto y a

qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan, de no hacerlo se toman 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 los clientes paguen tarde, que los clientes no paguen, que un cliente quiebre, el venderle a un cliente que está a punto de alcanzar su límite de crédito, la resolución interna de las reclamaciones o disputas de los clientes, a que clientes contactar y como dentro del universo de clientes con pagos retrasados, etc. (Gestiopolis, 2015).

La idea no es reducir el otorgamiento de créditos, más bien buscar la manera correcta de manejarlo y asegurar la recaudación, con nuevas y mejores maneras de gestión.

2.3.2. Metodología para el cobro.

La cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc. Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

2.3.2.1. Cobro directo: Personal o telefónico.

En este caso, personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. En algunos casos, dada la característica del producto que se comercializa, la cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de la mercadería vendida. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.

Muchas veces se realiza una cobranza por agencia, en este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin.

En realidad no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.

También existe una cobranza por caja en la cual es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

2.3.2.2. Cobro por correspondencia.

En la cobranza por correspondencia el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor (Gestiopolis, 2015).

2.3.2.3. Cobro por sistema financiero.

Entre los servicios que ofrecen los Bancos se encuentra el de la cobranza de documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al Banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que efectúe el pago directamente en el Banco. Cuando el deudor paga, el Banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el Banco puede encargarse del protesto del mismo (Gestiopolis, 2015).

2.3.2.4. Cobro judicial.

Es importante saber que dependiendo del estado de avance de las deudas, éstas tienen tratamiento distinto. Las deudas impagas pueden pasar por dos etapas: las cobranzas extrajudiciales y cobranzas judiciales (SERNAC, 2009).

Frente a las cobranzas extrajudiciales, es decir, tal como lo dice su nombre, aquellas que se realizan antes de la demanda judicial, los consumidores tienen los derechos que les entrega la Ley del Consumidor, entre ellos; derecho a que se respete su privacidad en el hogar, la convivencia normal de su entorno personal o su situación laboral, a que no le informen a otros sobre su deuda como los familiares o el jefe; que los llamados de cobranza recibidos sólo sean días laborables y el no envío de documentos que aparenten ser escritos judiciales y el derecho a pagar directamente a la empresa a la que le debe (SERNAC, 2009).

Una situación distinta ocurre cuando usted no puede cancelar una deuda en esta etapa y es probable que ésta pase a cobranza judicial, es decir, que llegue a juicio, en cuyo caso, será el tribunal quien analizará la situación y buscará fórmulas de pago.

En caso que el consumidor no cuente con los recursos, y después del proceso judicial correspondiente, el tribunal puede ordenar el embargo y remate de los bienes del deudor, previa notificación de la demanda. Recuerde que los bienes que le pueden embargar deben ser proporcionales al monto de la deuda que se tiene.

En general, los embargos se realizan sobre los bienes de quien tiene la deuda sin pagar, a menos que algún pariente u otra persona aparezcan como aval o codeudor solidario de dicha deuda, en cuyo caso sus bienes también pueden ser embargados. No obstante, lo anterior, si se producen embargos injustos que afecten a quien no tiene relación con la deuda, se recomienda interponer un recurso llamado “tercerías de posesión” con la asesoría de un abogado (SERNAC, 2009).

Los métodos de cobranza empleados en la empresa ECUAWAGEN S.A., son:

- **Telefónico:** lo realiza la persona del departamento de Tesorería.
- **Por correspondencia:** Envío de carta indicando el vencimiento, este procedimiento se lo realiza únicamente con la cartera de vehículos. (ANEXO 2)
- **Judicial:** Se entrega los documentos al abogado, cuando se encuentran completos, para que se realice el trámite respectivo de embargo del bien y poder recaudar el

dinero del crédito otorgado, este procedimiento se lo realiza únicamente con la cartera de vehículos.

CAPITULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1. Reingeniería de procesos del área de cartera

La aplicación de la reingeniería en una empresa, brinda la oportunidad de mejorar los procesos que actualmente se presentan, en ese sentido se analiza y se modifica todas las actividades que se están presentando en la actualidad en la organización. Al aplicar la reingeniería, se pueden determinar cuáles son las actividades que no están generando valor en la empresa y de esta manera poder rediseñar la forma en la cual se aplican los procesos para conseguir eficacia y eficiencia en las funciones diarias.

La empresa ECUAWAGEN S.A., en los últimos años ha presentado un incremento en su cartera de cuentas por cobrar, afectando a los indicadores de liquidez y rentabilidad, así como a las actividades relacionadas con la planificación y presupuestación de la organización.

De los antecedentes ya mencionados en el capítulo I, la empresa tiene en la actualidad varios problemas relacionados con la gestión de crédito y cobranzas:

- Dentro de la organización actual de la empresa no existe un área dedicada de forma específica a la gestión de crédito y cobranza, la cual en la actualidad está manejada de forma empírica tanto por el personal de ventas, como del área financiera, generando conflictos entre áreas de trabajo y duplicidad de funciones.
- No existen procesos técnicamente diseñados para el otorgamiento de créditos y la recaudación de la cartera, la falta de un manual en el cual se especifiquen las distintas actividades, genera desperdicio de recursos en tiempo y dinero para la empresa.
- ECUAWAGEN S.A. tiene pocas políticas de crédito y cobranza, las mismas que no se encuentran por escrito. Este sistema se maneja más por criterio de la persona que autoriza, después de la revisión del historial crediticio, lo que no permita realizar una cobranza efectiva.
- No se tiene la información de forma oportuna para el análisis financiero, es decir no se cuenta con cifras claras en el momento solicitado, para aplicar estrategias que permitan mejorar la situación financiera de la empresa.

En síntesis la empresa presenta muchas deficiencias relacionadas a la gestión de cartera, no existen técnicas eficientes que garanticen la recuperación de las cuentas por cobrar, considerando que es uno de los activos más importantes de una empresa, así se estaría disminuyendo el patrimonio de la misma, lo que no permitirá mantener un equilibrio para futuras proyecciones.

Se debe implementar procedimientos, políticas de cobro, que permitan la comunicación con el cliente deudor, e identificar de manera inmediata los atrasos en los pagos.

Considerando los efectos que ponen en riesgo los recursos de la empresa, se realizó, una encuesta al personal de ECUAWAGEN S.A., para analizar cuál es la verdadera situación del manejo de los procesos de crédito y cobranza, con el objetivo de plantear soluciones y correctivos que permitirán dar término a los inconvenientes presentados.

3.1.1 Recopilación de información.

En este punto se procedió a recopilar información, específicamente relacionada con los procesos actuales de crédito y cobranza que maneja la empresa.

Para la recolección de información se realizó una encuesta que se presenta en el anexo 3, dirigida a todo el personal involucrado en la gestión de crédito y cobranzas, es decir: Personal administrativo, personal de ventas y área financiera, el total de encuestados fueron 12 personas.

Se realizó un oficio a la gerencia general de ECUAWAGEN S.A. para la realización de la encuesta, solicitando autorización para que el personal involucrado tenga libertad de facilitar la información llenando un cuestionario, informándoles que el objetivo de la misma es mejorar la situación actual de la organización. La encuesta se distribuyó de la siguiente forma al personal de la empresa.

Tabla 4. Encuesta personal crédito y cobranzas

Área de trabajo	Numero de encuestas
Ventas	5
Financiera	4
Administrativa	3
Total	12

Fuente: ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

3.1.2 Análisis de la información.

La información que se recopiló mediante la encuesta aplicada al personal de ECUAWAGEN S.A., será analizada mediante los siguientes pasos:

- Revisión y depuración de la encuesta
- Tabulación de los datos a procesarlos de tal forma que los resultados se visualicen en gráficos y tablas estadísticas por medio Microsoft Excel.
- Se interpretarán los resultados.

A continuación se presentan los resultados generados:

1.- ¿Sabe usted si la empresa ECUAWAGEN S.A. cuenta con un sistema de cobranza para recuperación de la cartera?



Figura 3. Resultado pregunta 1
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

En la empresa, la percepción del personal encuestado es dividida ya que el 58% afirma que no existe un proceso adecuado de cobranzas, y de igual forma existe un 42% que piensa que si lo hay. Las pocas diferencias pueden radicar en que la empresa si cuenta con procesos, los cuales no están debidamente documentados y no tienen la eficiencia esperada, en ese sentido pueda que exista conflictos en relación a las prácticas actuales en ese tema.

2.- ¿Cómo considera la actual gestión de cobranzas?

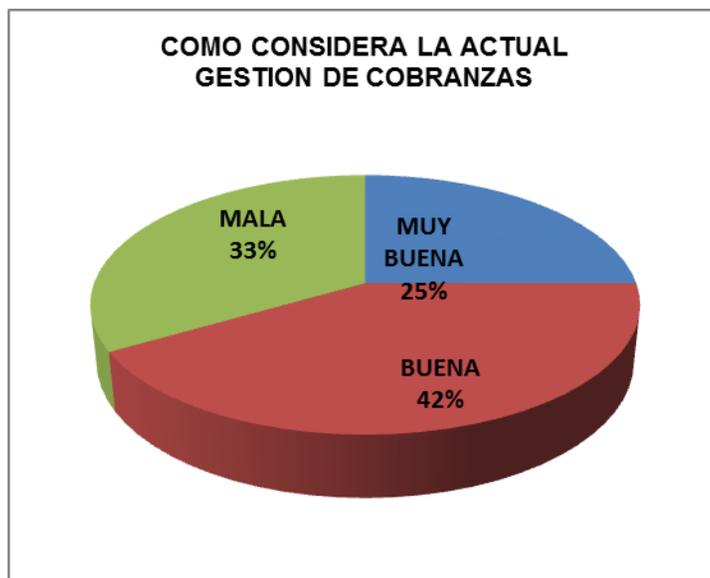


Figura 4. Resultado pregunta 2
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

En esta pregunta se tiene una panorámica más clara de cómo están diseñados y aplicados los procesos de crédito y cobranza, aquí se puede notar que un 42% considera que la gestión es buena, un 33% considera que es mala y el 25% considera que es muy buena, en los encuestados existen posiciones divididas, ya que existen actividades que si son aplicadas con efectividad y otras que presentan problemas. Lo anterior básicamente se enfoca en la falta de recuperación de cartera vencida, siendo este el motivo por el cual el personal siente que los procesos actuales no cumplen con el objetivo.

3.- ¿En qué tiempo la empresa notifica a sus clientes que tienen retraso en el pago de sus letras?

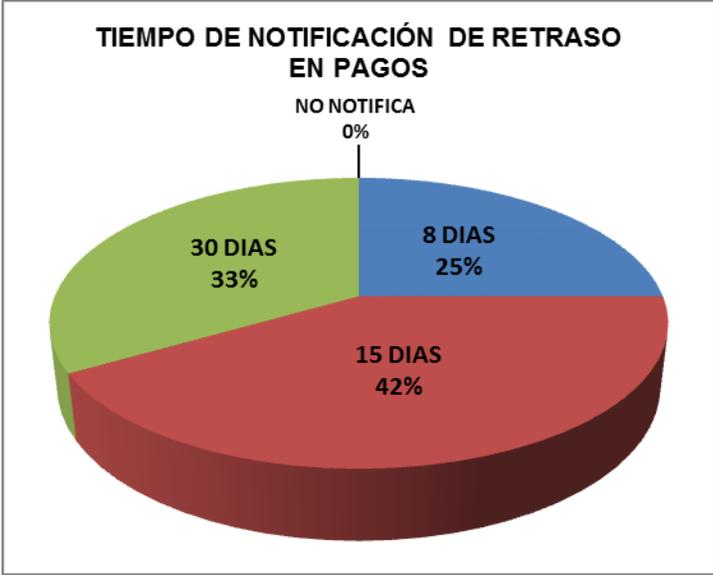


Figura 5. Resultado pregunta 3
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

Ahora se analizan ya ciertas políticas dentro de la gestión de cobranza, en este sentido cuando un cliente tiene un retraso en alguno de sus pagos, el 25% es notificado dentro de los primeros 8 días, el 42% en 15 días. Existe un porcentaje alto y preocupante en el cual se hacen notificaciones a los 30 días (33%), lo cual demuestra que no se tiene un control adecuado de las cuentas por cobrar y una base actualizada de datos del deudor lo que origina la demora.

4.- ¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse con sus clientes cuando existe un retraso de pago de las cuotas de su crédito?

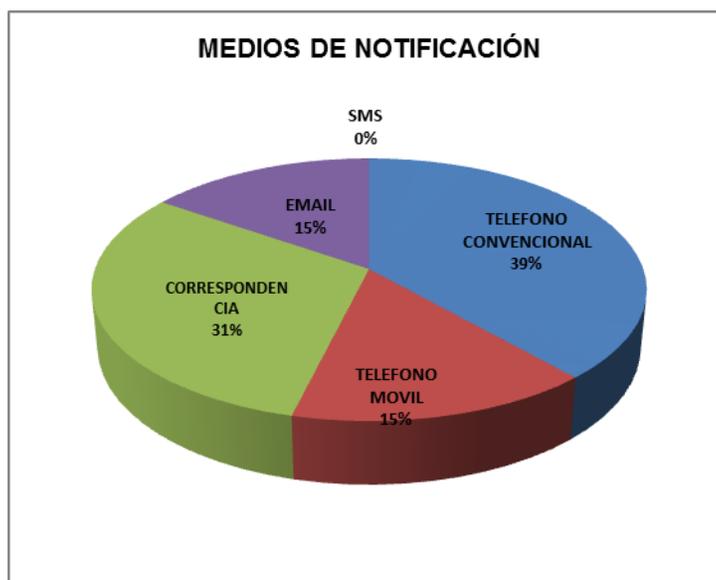


Figura 6. Resultado pregunta 4
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

Las notificaciones en la actualidad se las hace con la utilización de herramientas tecnológicas, sin embargo con estos resultados se puede decir que la mayoría de estas un 39% utiliza un teléfono convencional, apenas un 15% son notificaciones por medio de un teléfono móvil, si al cliente no se lo puede localizar por estos medios, se le envía una correspondencia (31%). La utilización de correo electrónico tiene un bajo porcentaje el 15%, y los mensajes SMS no son utilizados (0%). Se podría resumir que existe un porcentaje alto en el envío de correspondencia, sabiendo que la tendencia en la actualidad está enfocada al ahorro de suministros y a la utilización de la tecnología.

5.- ¿Se debería implementar nuevas políticas de crédito para mejorar la cartera vencida?

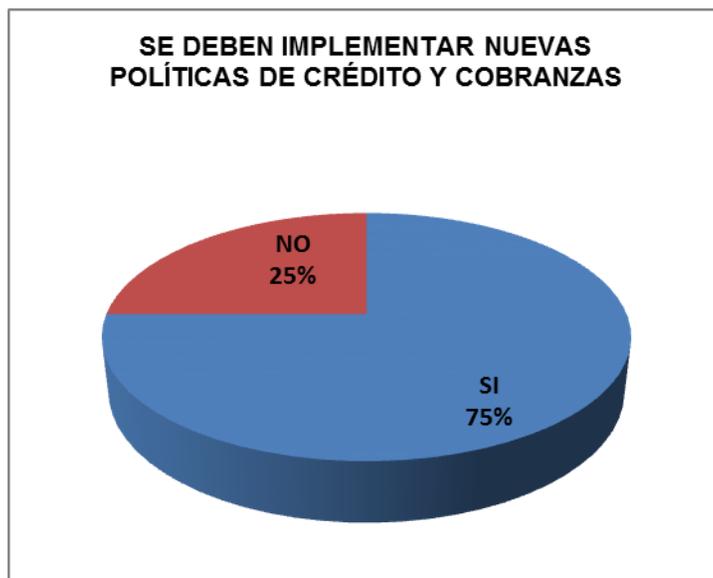


Figura 7. Resultado pregunta 5
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

El 75% del personal está de acuerdo con la implementación y rediseño de las políticas de crédito y cobranza, en este sentido se ratifica la percepción ya medida que mostraba que las prácticas actuales no son eficientes en la recuperación de la cartera vencida.

6.- ¿Cuál considera usted qué es la causa principal para el retraso en los pagos?

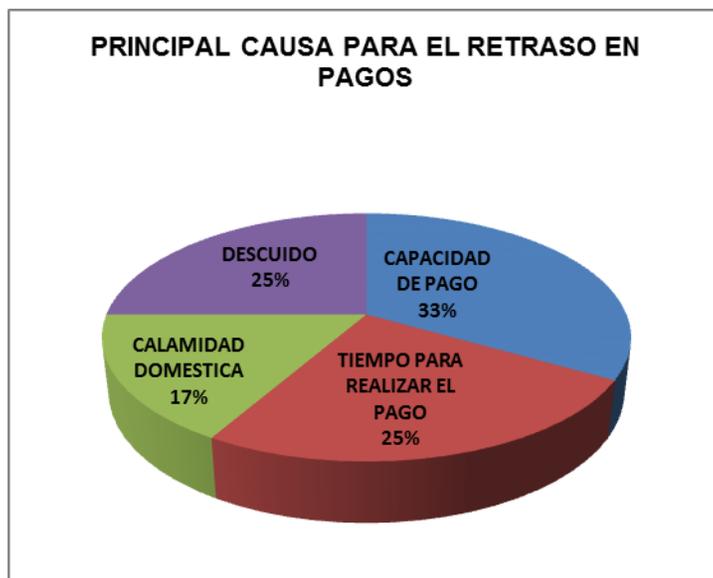


Figura 8. Resultado pregunta 6
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

Existen muy variadas excusas para la no realización de un pago a tiempo, la experiencia del personal que ha intervenido en los procesos de cobranza, indica que los motivos por los cuales un cliente puede entrar en mora están relacionados por descuido y tiempo para realizar el pago (25%), también se presenta un 17% por calamidad doméstica, imprevistos que pueden surgir, lo que hace que el dinero destinado al pago sea dispuesto para otros gastos. Otro punto importante es la capacidad de pago por parte del cliente, en este caso un 33%, esto se debe en muchas ocasiones por la falta de liquidez relacionada con retrasos en el cobro de salarios o cuentas por cobrar por parte de los clientes.

7.- ¿Cuáles son las formas de pago más comunes?

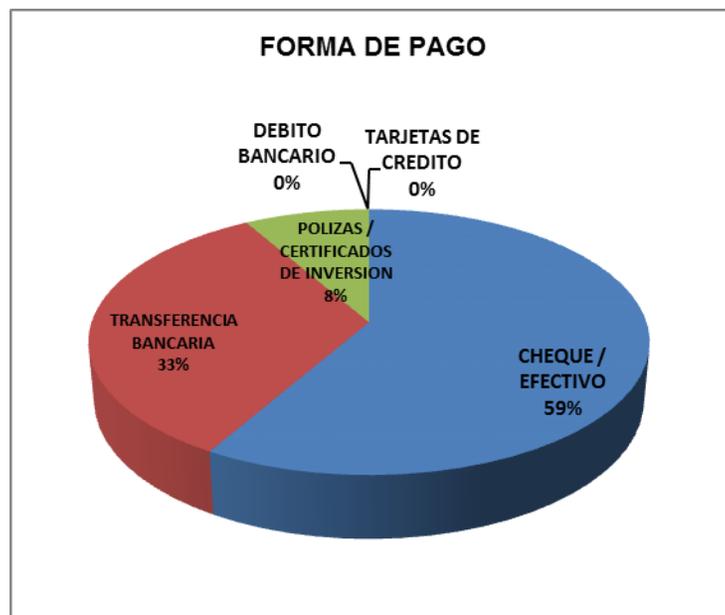


Figura 9. Resultado pregunta 7
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

Una vez siendo notificado el cliente que está en mora, este procede a cancelar la obligación, la forma más común de hacerlo es mediante cheque/ efectivo (59%) y para realizar su pago tiene que acercarse a las oficinas de la empresa, en lo que respecta a las transferencias bancarias, que en la actualidad es una forma eficiente y segura de hacer los pagos únicamente la realizan el 33%, puede ser por desconocimiento de las cuentas corrientes. El pago por medio de tarjetas de crédito (0%), en la empresa ECUAWAGEN S.A., no es permitido cuando se otorga el crédito. El resultado de los débitos bancarios (0%) se debe a que la empresa no aplica este servicio.

8.- ¿Cada qué tiempo se actualiza la información de los clientes que mantienen crédito?



Figura 10. Resultado pregunta 8
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

Siempre es necesario mantener una base de datos actualizada de los clientes, en especial de quienes mantienen obligaciones con la empresa, con estos resultados se puede decir que dentro del primer semestre, la empresa no presta mayor atención a la información del cliente (0%) y (33%). Ya en el segundo semestre con un resultado del 50% se puede observar que se empieza a trabajar en la base de datos, tomando en cuenta lo que se necesita actualizar. Sin embargo también estos resultados reflejan que el 17% considera que no existe seguimiento en los clientes, lo que genera que no haya mayor control.

9.- ¿Cuál cree que es el factor determinante en las ventas de la empresa?

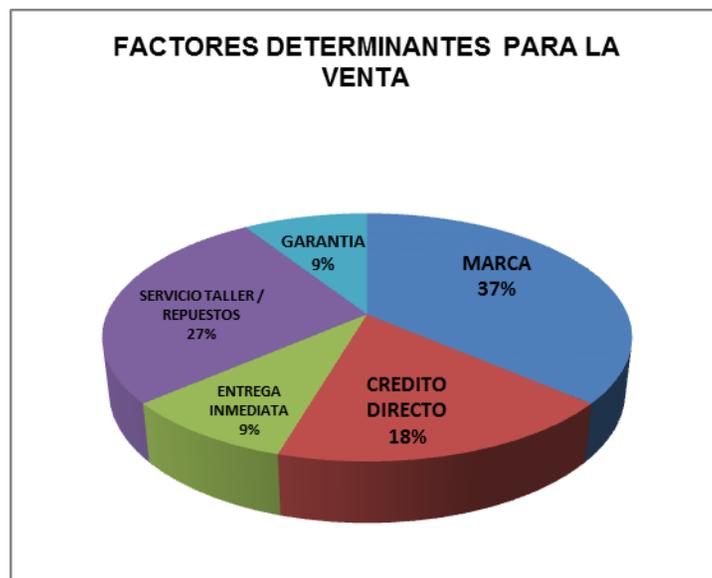


Figura 11. Resultado pregunta 9
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

ECUAWAGEN S.A. es una empresa que se ha caracterizado por la oferta de vehículos de marcas muy importantes y reconocidas a nivel mundial, lo cual muestra el favoritismo de los clientes en ese tema (37%). Pero la percepción del personal de la empresa relaciona que el cliente tiene preferencias debido a las facilidades para obtener el bien o servicio por medio del crédito directo un 18% y también poder contar (27%) con un taller autorizado, así como la seguridad de contar con una garantía de sus productos y servicios un 9%.

10. ¿Cree que al rediseñar las políticas y procedimientos de crédito y cobranza se mejorará la recuperación de la cartera?

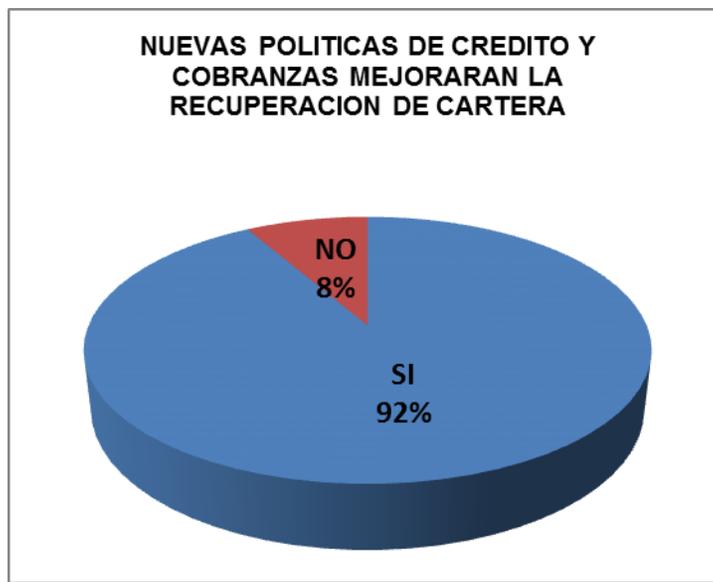


Figura 12. Resultado pregunta 10
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

Los resultados demuestran que el personal de la empresa, siente que si se debe rediseñar y proponer nuevos procesos para el manejo de la cartera (92%), enfocados en la gestión de crédito y cobranza, lo cual ayudará a mejorar la situación financiera específicamente relacionada con los indicadores de liquidez de la empresa.

3.1.3 Análisis general de la encuesta.

En general se observa que los procesos de cobranzas son deficientes, los medios que utiliza la empresa para comunicar a los clientes las fechas que deben cancelar sus cuotas es vía telefónica, sabiendo que en la actualidad los medios tecnológicos han evolucionado y la comunicación se la realiza a través del internet, o por medio de un teléfono celular. También se observa que no existen políticas bien definidas donde se especifique a que tiempo de vencido se comunica a los deudores y garantes de su vencimiento.

Las pocas políticas de crédito que tiene la empresa no se respetan en todos los clientes, requieren un rediseño, con la finalidad de que se mejore la concesión y cobranza en los créditos.

Existen muchos factores que hacen que un cliente se retrase en los pagos, algunos dependen de su sueldo ya que en muchas empresas no les pagan a tiempo, surgen ciertos inconvenientes, gastos no programados, calamidad doméstica, los cuales deberán ser considerados al rediseñar las políticas de crédito.

También se debe considerar que actualmente, los servicios que nos prestan las entidades financieras son de mucha utilidad, ya que en el entorno que vivimos, por seguridad se debería contar con la facilidad de cobro por medio de un débito bancario.

Es de vital importancia, mantener actualizada la base de datos de los clientes, sobre todo lo que se relaciona con clientes nuevos que mantienen altos niveles de deuda y no descuidar también los clientes antiguos.

3.2. Elaboración modelo de razones financieras.

La medición del riesgo de crédito incluye la cuantificación de las probabilidades de incumplimiento y las tasas de recuperación dado el incumplimiento. De Acuerdo a Merce (2012), generalmente cuando se usan los modelos se estiman probabilidades de incumplimiento, excepto cuando se aplican en empresas del sector financiero, ya que dichas tasas están determinadas por los colaterales que soportan el crédito.

El análisis de razones financieras permite identificar los puntos fuertes o débiles de la organización nos muestra varias tendencias y permitirá a los directivos de la empresa determinar las áreas claves que requieren una posterior investigación profunda.

En este punto se analizará la situación de las cuentas por cobrar de la empresa ECUAWAGEN S.A. en base a sus estados financieros y como han variado los indicadores de liquidez y actividad en los periodos 2011, 2012, 2013.

3.2.1 Liquidez

Estos indicadores miden la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo, permite medir la solvencia de una empresa en el corto plazo.

Tabla 4. Análisis de liquidez

	2011	2012	2013
RAZÓN CORRIENTE	1,60	3,02	2,67
PRUEBA ACIDA	1,16	2,18	1,94

Fuente: Estados financieros ECUAWAGEN S.A.

Elaborado por: Norma Frías

- **Razón Corriente.-** Muestra en qué proporción está cubierta por activos corrientes las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razon Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Para cumplir con sus obligaciones de corto plazo por cada dólar que adeuda la empresa disponía de 1,60 en el 2011, para cubrir sus obligaciones corrientes adquiridas. Este indicador muestra que la empresa está cubriendo sus obligaciones sin ningún problema, ya que esta razón se incrementó al 2012 a 3,02 sin embargo, tuvo una caída en el 2013 de 2,67, esta variación debe ser controlada, ya que mientras mayor sea el porcentaje de este indicador, la empresa gozará de salud financiera, es decir tendrá la capacidad de pago para cumplir con las obligaciones a corto plazo conforme el vencimiento, ya que si se mantiene la tendencia a la baja, se podrían presentar mayores niveles de incobrabilidad y niveles mínimos de liquidez lo que puede afectar a la cobertura de las obligaciones en el corto plazo.

- **Prueba Ácida.-** Indica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones sin depender de la venta de sus existencias, es decir con sus saldos de efectivo y de cuentas por cobrar.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La prueba ácida muestra la capacidad de la empresa de poder asumir sus obligaciones a corto plazo con los activos más disponibles, en este caso existe un aumento de este índice entre 2011 y 2012, llegando de 1,16 a 2,18 respectivamente, pero en el 2013 nuevamente baja llegando a 1,94 se puede evidenciar que la empresa en el último año ha disminuido la cobertura.

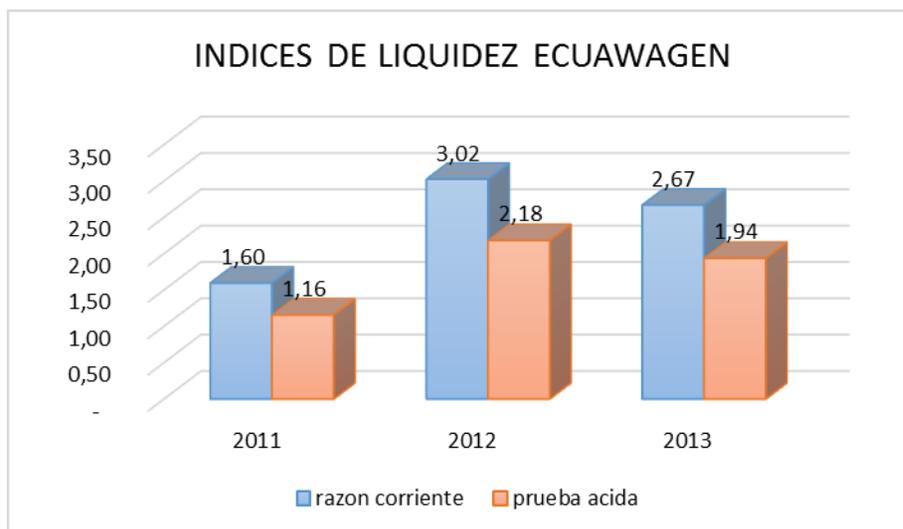


Figura 13. Razones de liquidez
Fuente: Estados Financieros de ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

3.2.2. Período de cobranza.

Indica el número de veces que las cuentas por cobrar giran en un período determinado de tiempo, es la velocidad en que la empresa convierte sus cuentas por cobrar en caja.

$$\text{Periodo de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

2011

$$\text{Periodo de cobranza} = \frac{1.938.363,40 * 360}{17.346.212,09}$$

Periodo de cobranza = 40 días

2012

$$\text{Periodo de cobranza} = \frac{2.406.050,28 * 360}{1.089.864,13}$$

Periodo de cobranza = 51 días

2013

$$\text{Periodo de cobranza} = \frac{3.883.590,32 * 360}{16.837.304,56}$$

Periodo de cobranza = 83 días

Tabla 5. Período de cobranza

	2011	2012	2013
Período de cobro (días)	40,23	50,68	83,04

Fuente: Estados financieros ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

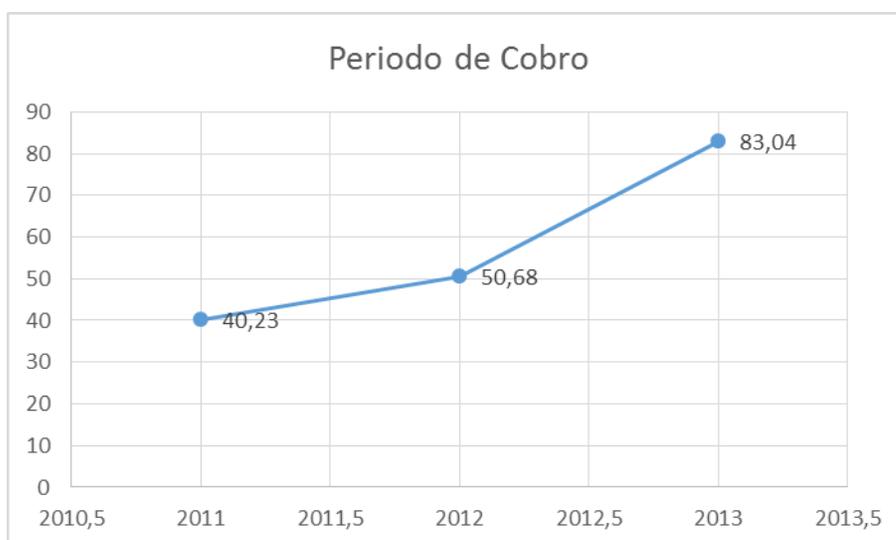


Figura 14. Período de cobranza
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

El período de cobranza muestra que existe un aumento considerable en el plazo de recaudación de los créditos de la empresa, así las cifras varían: en el año 2011 hay un 40.23% subiendo en el año 2012 a 50.68% e incrementándose de una manera muy alta en el año 2013 en un 83.04%, es decir a mayor tiempo de cobranza mayor incobrabilidad. Lo cual confirma las falencias existentes ocasionadas por la falta de políticas y reingeniería del personal que maneja la cartera de crédito y cobranzas de la empresa ECUAWAGEN S.A., lo que ocasiona la disminución del efectivo y afecta a la rentabilidad de la empresa.

3.2.3. Índice de incobrabilidad.

En relación a la incobrabilidad ECUAWAGEN S.A., debido a los problemas expuestos en el análisis de las políticas de crédito y cobranza, tienen un incremento considerable de las cuentas por cobrar, lo cual ha generado la caída de liquidez en la empresa, pudiendo así, presentar problemas en el futuro si esta situación no es reestructurada de forma inmediata.

Tabla 6. Índice de incobrabilidad

	2011	2012	2013
Porcentaje de incobrabilidad	1.9%	2.8%	4.2%

Fuente: Estados financieros ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

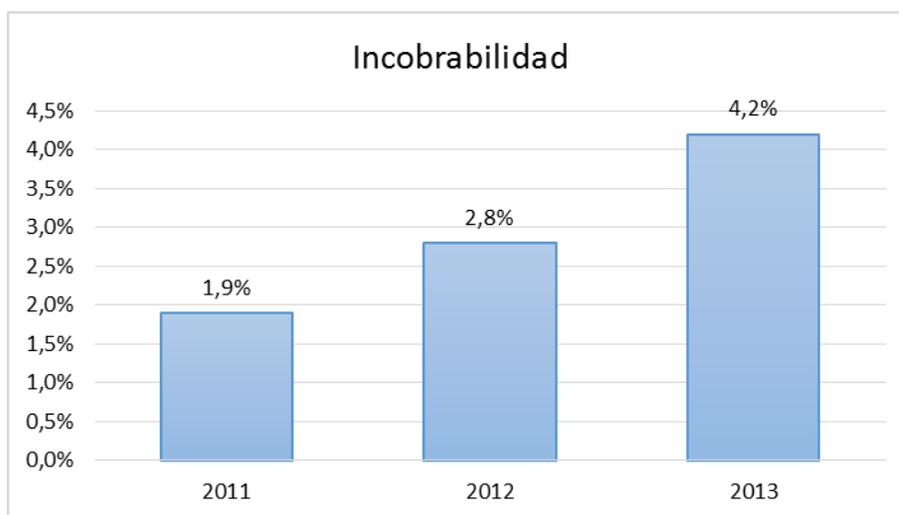


Figura 15. Porcentaje de incobrabilidad
Fuente: Encuesta personal ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

De acuerdo a los resultados históricos, la empresa ECUAWAGEN S.A. espera mantener un porcentaje de incobrabilidad que no supere el 3%, que es una cifra promedio de los últimos 3 años, por lo que las proyecciones de los estados financieros mantendrán este porcentaje de cuentas incobrables y así mismo un periodo de cobranza fijo de 60 días.

3.3. Implementación del modelo.

Tomando en cuenta los resultados generados anteriormente y una vez concluidos los trabajos de investigación en biblioteca e internet y después de haber recopilado la información en la empresa ECUAWAGEN S.A., y haber aplicado el análisis de las razones financieras, que nos proporcionan una medida de liquidez de la organización, procedo a poner en práctica, mi propuesta: Diseño de Modelo de Gestión Administrativa y Financiera de Crédito y Cobranzas.

El costo de la estrategia de crédito, es un alto riesgo relacionado con la incobrabilidad, ante esto se tiene que tomar las debidas precauciones antes de conceder un crédito, por ello es necesario contar con personal capacitado, que tenga afinidad en cada área.

Actualmente la empresa maneja sus procedimientos de cartera con distintas actividades, en las cuales intervienen personal de varias áreas de la empresa, razón por la cual se va a realizar la creación del departamento de crédito y cobranzas y una reingeniería de procesos.

3.3.1. Área de crédito y cobranza.

Es de vital importancia la creación de un departamento de crédito y cobranzas, con la finalidad de consolidar la información, manejar datos reales de nuestros clientes y presupuestar el flujo que generará la recuperación de la cartera, para ello se empezará realizando un organigrama donde se especificará el personal que debe formar parte del departamento, con sus respectivos perfiles y funciones.

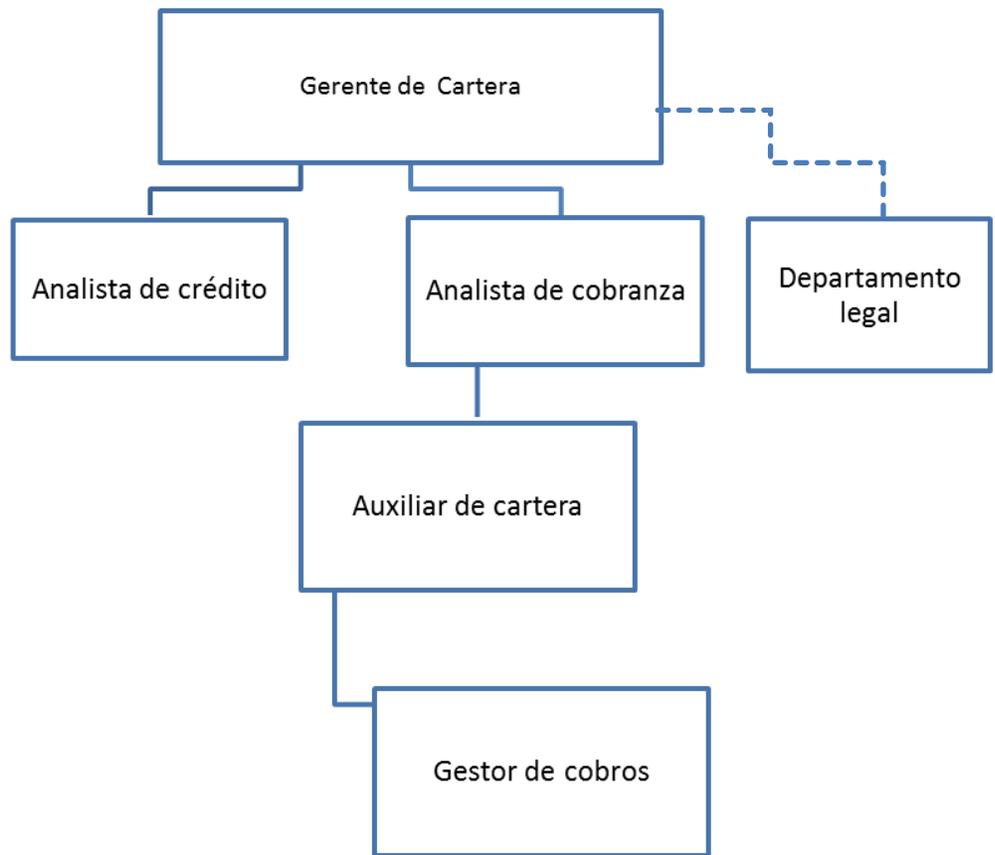


Figura 16. Organigrama departamento de crédito y cobranzas ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

Todos los perfiles se establecen para ejecutar bien cada tarea, así como las destrezas y habilidades que se requieren para cumplir las obligaciones del puesto.

A continuación se establecerán las descripciones de los perfiles actuales del personal de ECUAWAGEN S.A. y los perfiles que deben tener los encargados del área de cartera de la empresa.

Tabla 7. Puestos y funciones actuales del personal de ECUAWAGEN S.A.

PUESTO	PERSONAL RESPONSABLE	FUNCIONES	PERFIL
Gerente de cartera	No hay		
Analista de crédito	Gerente financiero	Recepción de solicitudes de crédito, verificación en el buró de crédito, aprobación de créditos, trámites legales.	Lcdo. Administración de Empresas
Analista de cobranzas, gestor de cobranzas, auxiliar de cartera	Tesorera	Recepción y firma de hojas de control y custodia de documentos. Proceso de cobro: vía telefónica, vía correspondencia. Cálculo de interés por pago en mora. Reliquidaciones por pronto pago. Emisión de notas de crédito por descuentos, devoluciones. Emisión de notas de débito por intereses. Entrega de documentación a abogado externo para iniciar el cobro vía judicial. Ruta diaria cobranzas al mensajero.	Bachiller en Comercio y Administración: especialidad Informática
Cobrador	Mensajero	Cumple la ruta entregada por la tesorera, recaudando los pagos confirmados, no se emiten recibos de pago.	Bachiller Físico Matemático.
Departamento legal	Abogado externo	Embargo del bien, cobro deuda total vencida.	Abogado

Fuente: ECUAWAGEN S.A.
Elaborado por: Norma Frías

Descripción de tareas para las áreas del departamento de crédito y cobranzas.

TITULO DEL PUESTO: Gerente de Cartera
REPORTA A: Gerente Financiero
SUPERVISA A: Asistente de cartera, analista de crédito, analista de cobranzas, departamento legal.
FUNCIONES: Prepara, procesa y analiza información relativa a su departamento, dirige a su personal, planea y controla el desempeño y el logro de metas, se comunica y relaciona con las metas de los departamentos afines. Principalmente realiza el cierre de las operaciones importantes con los clientes.
DEBERES Y RESPONSABILIDADES: Traza líneas de acción, prepara y cierra los contratos, garantías, descuentos, negociaciones de pago y en general asiste a todas las operaciones importantes con los clientes, apoyando y autorizando a sus supervisores y analista de crédito. Diseña y prepara los informes mensuales para la Dirección y para los usuarios internos explicando las variaciones contra el presupuesto anual, elaborando compromisos, estrategias y proyectos para los siguientes periodos. Planea las metas del mes siguiente, en cuanto a parámetros de crédito y cobranza en valores y en días, depuración de cartera, visitas y convenios con clientes. Coordina el presupuesto anual del departamento de crédito y cobranza que incluye objetivos claramente cuantificados, enlazando con otros departamentos. Ejerce el control, monitoreando el desempeño diario, comparando y corrigiendo el avance de los objetivos establecidos, analizando las variaciones, aplica acciones correctivas a errores y problemas. Participa en las juntas y reuniones con gerentes, directivos, comités ó círculos de calidad, Cámara de la Industria y asociaciones de cobranza. Asiste en las juntas y convenciones de ventas así como, en la capacitación integral de los empleados de primer ingreso a ventas en el aspecto de crédito y cobranzas. Participa: en la contratación del personal de este departamento, establece bonos, incentivos y premios por cobranza, por el logro de cuotas y negociaciones especiales y desempeño sobresaliente. Diseña La planeación estratégica para las actividades cotidianas y repetitivas de este departamento con la finalidad de integrarse al manual de control interno. Diseña también las estrategias de mejora continua aplicables al área de crédito y cobranzas.

TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Crédito
ESCOLARIDAD: Licenciatura Contaduría o Administración
FUNCIONES: Brindar atención a los clientes asesorando y facilitando las condiciones establecidas. Elaborar análisis y trámites correspondientes. Realizar visitas de mercadeo a fin de promover el crédito. Realizar visitas a los clientes así como dar seguimiento al plan de inversión. Exponer ante un comité de crédito todas las solicitudes de crédito explicando el uso que se le da al crédito tales como condiciones de pago y garantías. Elaborar contratos de crédito personal, confianza, prenda comercial o prenda líquida. Control de la mora.
SALUD FÍSICA Y MENTAL: Buena salud física, casado, buen juicio, estabilidad emocional, amplio criterio, seguro de sí, entrenado para trabajo bajo presión.
CAPACIDAD MENTAL: Inteligente, decidido, pertinaz, habilidad para valorar y calcular bienes rápidamente, destreza en la comunicación con personas de diferentes niveles.
CAPACIDADES ESPECIALES: Decidido, astuto, agudo, observador sagaz, persona con tacto, que determine la probabilidad de que un prestatario será capaz de cumplir con sus obligaciones financieras y pagar un préstamo, a menudo lo hacen mediante la revisión de la historia financiera del prestatario y determinan las condiciones del mismo.
EXPERIENCIA LABORAL: tres años como mínimo trabajando dentro de la empresa, de ellos dos en el departamento si se trata de un candidato interno.

TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Cobranza
ESCOLARIDAD: Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
FUNCIONES: Está a cargo de la recuperación eficiente de la cartera del sector público o privado que le corresponda, delinea rutas de cobranza para los gestores, mantiene el contacto y estrecha comunicación con el cliente, mantiene la comunicación y relación con el personal del propio departamento y de las áreas relacionadas se involucra en el logro de áreas afines.
CAPACIDAD MENTAL: Inteligente, mediador, persistente, habilidad para convencer y vender sus objetivos, evaluar y calcular operaciones financieras rápidamente, destreza en la comunicación con personas de diferentes niveles. Solvencia, honradez y honestidad comprobables.

CAPACIDADES ESPECIALES: Decidido, obstinado, agudo, político, observador y evaluador del estado general del cliente, conocedor del elemento humano y su resistencia a pagar deudas, estudioso de las zonas fuertes y débiles de los clientes.

EXPERIENCIA LABORAL: tres años mínimo trabajando en la empresa, dos en el departamento si se trata de un candidato interno,

TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de cartera

REPORTA A: Analista de Crédito y analista de cobranzas

SUPERVISA A: Nadie

FUNCIONES: Recibir la facturación diaria con los documentos requeridos por cada tipo de cliente provenientes del área de almacenes por la entrega de mercancía, complementar la documentación necesaria para el trámite de cobro. Mantener los diferentes archivos al día, alimentar el sistema con los datos de los clientes.

TÍTULO DEL PUESTO: Gestor de Cobranza

ESCOLARIDAD: Bachiller terminado o carrera corta equivalente. 3 años mínimos de manejar el vehículo asignado (motocicleta o automóvil) en la ciudad.

FUNCIONES: Realiza los cobros en las instalaciones de los clientes, revisa y corrige sus rutas de cobranza, mantiene en orden su automóvil o motocicleta, mantiene la comunicación directa con el analista a cargo, establece contactos con el personal encargado de pagos de los clientes. Conoce la cuota de cobranza que debe alcanzar en el mes.

SALUD FÍSICA Y MENTAL: Buena salud física, casado, estabilidad emocional, seguro de sí, entrenado para trabajo bajo presión.

CAPACIDAD MENTAL. Listo, habilidad aritmética y para conducir un vehículo, persistente, habilidad para relacionarse con las personas, destreza manual.

CAPACIDADES ESPECIALES: Don de Gentes, dinámico, decidido, organizado, obstinado, político, educado, cortés, respetuoso. Amplias referencias de solvencia, honradez y honestidad comprobadas.

EXPERIENCIA LABORAL: 2 años como mínimo

Una vez creado el departamento de cartera y conociendo las tareas de cada puesto de trabajo, se procede a establecer las funciones que cada ejecutivo del área de crédito y cobranzas van a ejercer dentro de la empresa ECUAWAGEN S.A.

TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Cartera
REPORTA A: Gerente Financiero
SUPERVISA A: Asistente de cartera, analista de crédito, analista de cobranzas, departamento legal.
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer por escrito políticas de crédito y cobranzas claras para los clientes. • Evaluar el desempeño de su personal bajo su responsabilidad. • Proponer proyectos de nuevos programas de créditos y modificar los existentes. • Planificar y ejecutar actividades para el cumplimiento de metas, que contribuyan a lograr los objetivos de la organización. • Autorización y aprobación del crédito.

TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Crédito
ESCOLARIDAD: Licenciatura Contaduría o Administración
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dará inicio al proceso de evaluación del crédito, con la comunicación entre el solicitante, la atención debe ser personalizada y se entregará la solicitud de crédito que la empresa requiere, antes de otorgar el mismo. Se ha procedido a elaborar una nueva solicitud de crédito para la recopilación de información del cliente como persona natural y jurídica. (ANEXO 4) • Receptar la información entregada por el cliente, para proceder al análisis sobre sus datos financieros y crediticios, acompañados de las referencias comerciales y personales para obtener información adicional de crédito de otras fuentes y

poder determinar la capacidad y voluntad de pago.

- Verificar la información con la debida autorización del cliente, dentro del buró de crédito.
- Controlar permanentemente, la actualización de la base de datos de los clientes, con la finalidad de disminuir el riesgo crediticio.
- Contar con buen criterio y sentido común para el análisis del crédito, en base a antecedentes históricos y presentes. Del analista de crédito dependerá si el crédito es viable al cliente y si se le otorgará.
- Autorizar el crédito únicamente si el cliente cumplió con los requisitos exigidos por la empresa, los mismos que respaldarán a la solicitud de crédito y deberán contener lo siguiente:

Requisitos de crédito persona natural:

- Cédula y papeleta de votación actualizada
- Planilla de servicios básicos
- Certificado de ingresos con el sello respectivo de la empresa
- Referencias comerciales
- Referencias personales

Requisitos de crédito persona jurídica:

- Ruc de la empresa
- Nombramiento vigente inscrito y debidamente notariado
- Cédula y papeleta de votación actualizada del representante legal
- Estados financieros de la parte deudora
- Copia de las declaraciones de impuesto a la renta de los dos últimos años
- Certificados bancarios

TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Cobranzas**ESCOLARIDAD:** Licenciatura Contaduría o Administración**FUNCIONES:**

- Revisar los reportes de cartera y generar listados de cuentas por cobrar, y antigüedad de saldos.
- Utilizar herramientas tales como bases de datos, internet, computadoras, teléfono convencional, celular con un plan de datos, para generar los controles oportunos de la cartera de los clientes.
- Dar seguimiento a los clientes, cuando las cuentas se encuentren en mora:
- A los tres días de vencimiento, controlar las llamadas telefónicas, mensajes de texto, con la finalidad de mantener al cliente informado de su incumplimiento en el pago. (ANEXO 5)
- Si el cliente persiste en el incumplimiento, enviar una correspondencia, indicándole el monto vencido, el tiempo de retraso y solicitándole que se acerque a cancelar o facilitándole el envío del cobrador para la recaudación.(ANEXO 6)
- Si el cliente no atendió el segundo llamado se deberá realizar una tercera notificación, donde se especifique: en el caso de crédito vehicular que al vencimiento de la tercera letra se entregará la documentación al abogado, para que inicie el trámite respectivo y todos los gastos irán por cuenta del deudor, en el caso de morosidad en la cartera de taller y repuestos, al vencimiento del crédito, se otorgará 15 días de plazo para que se igualen en los pagos, caso contrario se entregará la letra de cambio al abogado para que inicie la gestión de cobro por vía legal, todos los gastos correrán por cuenta del cliente, además indicar que el impago de sus cuotas genera intereses de mora.(ANEXO 7)
- En el caso que el cliente no haya hecho caso a ningún llamado, el abogado

realizará una visita al deudor para notificar que se empieza con el proceso legal respectivo.

- El analista de cobranzas realizará el seguimiento del cobro vía judicial, se mantendrá en contacto con el abogado sobre las conversaciones mantenidas con el deudor y los convenios a los que han llegado para la cancelación de la deuda.
- Llevar un control de documentos tales como: ingresos de caja, notas de crédito, notas de débito, para poder entregar información al cliente clara y precisa el momento que lo solicite, creando un ambiente de confianza.
- Realizar la renegociación del crédito cuando se presente:
- Morosidad del cliente: Si el cliente se encuentra en mora, y ha respondido a los avisos se llegará a un acuerdo analizando su historial crediticio, se lo realizará en presencia del deudor dentro de la empresa ECUAWAGEN S.A.
- Pronto pago: Si el cliente solicita pre-cancelar su crédito, es decir quiere realizar abonos parciales o cancelar la deuda total, se procederá a revisar los títulos de crédito, para constatar el interés generado y proceder a la reliquidación, además deberá llenar el formulario de pre-cancelación de crédito. (ANEXO 8)
- Realizar la hoja de ruta para el gestor de cobranzas.
- Custodio, control y seguimiento de los cheques devueltos, comunicación inmediata con el girador

TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de cartera

ESCOLARIDAD: Bachiller en administración y contabilidad, cursando estudios de tercer nivel

FUNCIONES:

- Entregar los reportes de cartera, al analista de cobranzas para el respectivo control.
- Confirmar depósitos, transferencias, débitos bancarios para realizar la aplicación del pago correspondiente y emitir los respectivos comprobantes de ingresos, los mismos que deben ser scaneados y enviados a los clientes para constancia de sus pagos.
- Receptar los cobros realizados por el gestor de cobranzas, ingresar y revisar el cumplimiento de la hoja de ruta.
- Realizar las llamadas telefónicas o mensajes de texto, a los clientes que sus cuotas se encuentran vencidas dentro de los primeros tres días.
- Elaborar la correspondencia que será enviada a los clientes que presenten morosidad en los pagos.
- Cotejar los datos de las solicitudes de crédito con las referencias comerciales, bancarias y personales.
- Actualización de contactos (números móviles/ correos) y documentación.
- Verificar que la factura llegue al cliente, para evitar demoras en el pago por falta de documentación.
- Mantener el archivo de los expedientes de crédito y cobranzas.

TÍTULO DEL PUESTO: Gestor de Cobranza
ESCOLARIDAD: Bachiller terminado o carrera corta equivalente. 3 años mínimos de manejar el vehículo asignado (motocicleta o automóvil) en la ciudad.
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los cobros en las instalaciones de los clientes y entregar el recibo respectivo. • Revisar y ordenar la hoja de ruta. • Mantener comunicación directa con el analista de cobranzas, para conocer los valores que tiene que recaudar de cada cliente. • Establecer contactos con el personal encargado de pagos y conocer días y horas en los que se efectúan. • Entregar las facturas y correspondencia a los clientes.

3.3.2. Políticas de crédito.

Las políticas deben estar encaminadas a efectuar transacciones que permitan que el departamento de crédito y cobranza, alcance los objetivos propuestos. Se necesita establecer lineamientos que permitan aplicar estrategias para el otorgamiento del crédito y definir normas de control para la recuperación de la cartera, éstas políticas deben ser flexibles.

Con la finalidad de determinar la concesión de un crédito y el monto a un cliente en la empresa ECUAWAGEN S.A. , se definen las siguientes políticas de crédito:

- El crédito será tramitado únicamente con la solicitud de crédito entregada por el cliente, con todos los datos solicitados.
- La calificación del cliente dentro del buró de crédito deberá ser mínimo B con el respectivo respaldo.

- La actualización de la base de datos de los clientes, se la realizará dentro de los 30 días siguientes de concedido el crédito, para mantener la comunicación con el deudor y poder dar seguimiento a la cobranza.
- El crédito concedido tendrá como aval un título de crédito, que será una letra de cambio para el área de taller y repuestos y un pagaré para el área de ventas de vehículos nuevos y usados. Las letras de cambio tendrán una vigencia de tres meses, con el monto del total de crédito asignado al cliente y serán renovados a su vencimiento. Los pagarés serán elaborados con las letras sucesivas del crédito otorgado en la negociación.
- El crédito concedido dentro del área de taller y repuestos, tendrá un plazo de 45 días. Y el crédito concedido dentro del área de ventas de vehículos nuevos y usados, tendrá un plazo de 30 días.
- El monto de crédito otorgado al cliente, no podrá excederse por las compras o el servicio realizado.
- El plazo de pago del crédito concedido, iniciará desde el momento de la fecha de emisión de la factura.
- El cliente que tenga retraso en sus pagos dentro de los primeros 8 días, en el área de taller y repuestos, será suspendido el crédito, hasta que se ponga al día con su obligación. Se podrá autorizar solo de contado, es decir compras/servicios en efectivo, hasta que cancele sus cuentas vencidas, pero que no supere el máximo de 15 días.
- En el área de ventas de vehículos nuevos y usados, cuando exista mora en los pagos de tres letras consecutivas, se enviará el título de crédito al abogado para el trámite respectivo, en el caso de morosidad en la cartera de taller y repuestos, al vencimiento del crédito, se otorgará 15 días de plazo para que se igualen en los pagos, caso contrario se entregará la letra de cambio al abogado para que inicie la gestión de cobro por la vía legal.
- El retraso repetitivo del cliente en los pagos, determinará la suspensión o el cierre definitivo de su crédito, se analizará el historial del cliente.
- Clientes que cancelan sus cuentas con cheques, y al mes han sido devueltos más de uno, lamentablemente el crédito será cerrado, podrá realizar compras pero únicamente de contado (efectivo, transferencias bancarias, débitos bancarios).
- El proceso de aprobación de excepciones a las políticas crediticias tendrá como único responsable al Gerente de Cartera.

3.3.3 Políticas para cobranza.

- El área de cobranzas deberá contar con las herramientas tales como bases de datos, internet, computadoras, teléfono convencional, celular con un plan de datos, para generar controles oportunos.
- No se podrá entregar ningún tipo de documento si el cliente no se encuentra al día en sus obligaciones.
- Todos los vehículos deberán estar prendados por la empresa al momento de la negociación.
- Los pagos podrán realizarse en efectivo, cheques, depósitos bancarios, transferencias bancarias, en las cuentas corrientes que mantiene la empresa y débitos bancarios (indicar la fecha de cobro).
- En el caso del depósito bancario se deberá sacar una copia como respaldo del depósito, y por medio de un correo electrónico enviar para la verificación con el número del documento para los clientes fuera de la provincia.
- Cuando la cuota se haya vencido, se cobrará el interés vigente a partir de los 5 días hábiles posteriores.
- Se procederá a realizar tres notificaciones a los clientes que se encuentren dentro de la cartera vencida, la primera notificación a los 3 días, llamadas y mensajes de texto, la segunda notificación a los 8 días por medio de correspondencia o vía email y la tercera notificación dentro de los 15 días por correspondencia o vía email.
- En el caso de que el cliente no haya hecho caso a ningún llamado, los documentos serán entregados al abogado externo, quién comunicará al deudor de forma personal o vía telefónica, sobre el inicio del proceso legal.
- Cuando se realice el cobro por la vía judicial, el deudor tendrá que asumir todos los gastos legales que se incurran para el cobro de la deuda y considerar que el impago de las cuotas genera intereses de mora.
- Los clientes caerán en mora cuando cuenten con atrasos en el cumplimiento del pago de sus cuotas mayores a 30 días.
- El recargo por mora se calculará de acuerdo a una tabla de amortización de cuota fija, la cual no debe ser mayor a lo establecido en la ley, vigente a mayo del 2015 es la tasa del 16.30% anual según establece el Banco Central del Ecuador para consumo.

❖ Tasa de Interés de Mora = Tasa Activa * 1.1 veces

- Se recibirán pagos en efectivo hasta un monto de \$ 4.000.00, y se llenará el formulario de Licitud de Fondos. (Anexo 9)
- El proceso de aprobación de las excepciones a las políticas de cobranza y su responsabilidad estarán a cargo del Gerente de cartera, previo análisis detallado del caso.

3.4. Control de procesos

El control de los procesos para el correcto funcionamiento del área de crédito y cobranzas, consistirá en la aplicación de actividades planificadas, con la participación del personal calificado dentro de éstas áreas, utilizando adecuadamente los documentos y registros generados en cada uno de los procesos de generación del crédito y cobranzas de la cartera vencida, buscando un objetivo común, que es reducir el índice de incobrabilidad, apoyándose en las políticas de crédito y cobranzas implementadas, para satisfacer las necesidades del cliente y de la organización.

El control inicia en la aplicación de las políticas de crédito, ya que aunque la empresa tenga una estructura organizacional adecuada, planes organizados, el mayor enfoque es al análisis a las cuentas por cobrar de forma periódica, un crédito bien otorgado dará como resultado una cobranza efectiva, lo cual ayudará a determinar los patrones de pago, y si estos clientes han cambiado, como han afectado a las operaciones de la empresa.

En forma empírica la empresa ha controlado las cuentas por cobrar por medio de métodos que miden el tiempo que el crédito permanece pendiente de cobro, tales como los días utilizados para recaudar la deuda y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar.

Los procesos que se van aplicar a la nueva área de crédito y cobranzas, pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de las actividades, con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

El seguimiento y la medición constituyen, por lo tanto, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

Para un adecuado control de los procesos en el área de crédito y cobranza, vamos a partir desde el análisis de crédito, y las actividades de concesión, hasta el seguimiento y cobranza respectiva, en donde se aplicarán las medidas de desempeño sean estos de eficiencia, eficacia, tiempo, productividad, calidad e impacto.

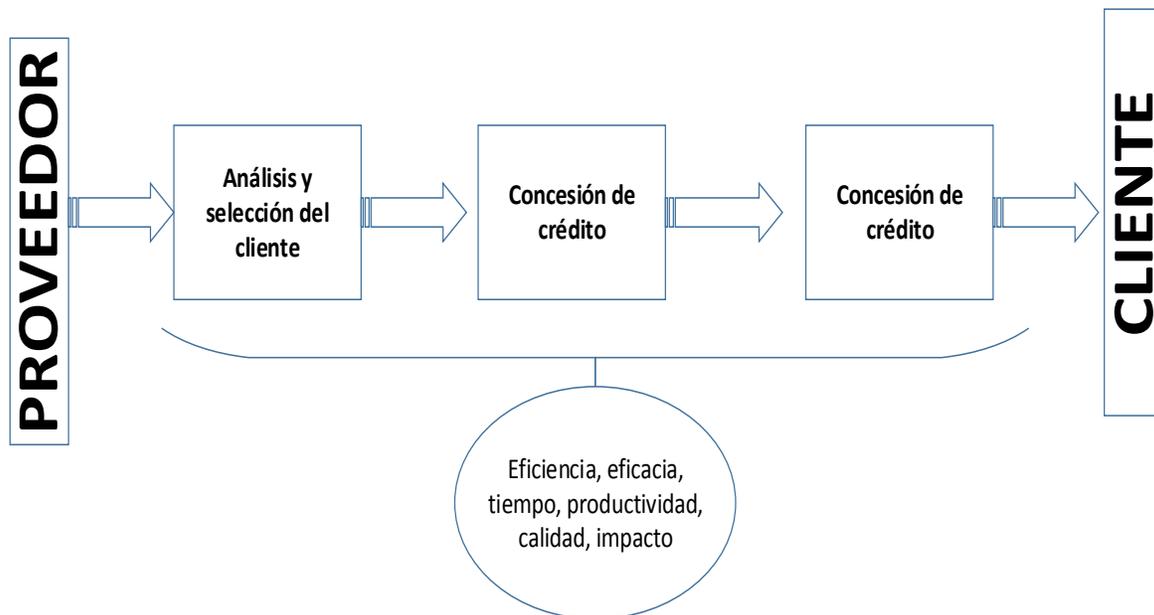


Figura 17. Medidas para controlar el desempeño de los procesos de crédito y cobranzas

Fuente: Investigación

Elaborado por: Norma Frías

3.5 Evaluación y análisis

La evaluación de los procesos de gestión de crédito y cobranzas son fundamentales para monitorear el desempeño, los resultados y el alcance de las operaciones, y así generar mayores niveles de eficiencia. Para poder tener medidas que muestren la adecuada realización

de las actividades son necesarios indicadores, los cuales ayudarán a mejorar el control y la gestión de ECUAWAGEN S.A.

Dentro de la selección de los indicadores, estos pueden ser muy variados ya que se pueden clasificar dependiendo de lo que se busque medir, en ese sentido los principales indicadores a utilizar son los siguientes:

Tabla 8. Indicadores de crédito y cobranza

Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable
Porcentaje de créditos rechazados	$= (\text{Créditos rechazados} / \text{total solicitudes de crédito}) * 100$	Mensual	Analista de crédito
Índice de crecimiento de cartera vencida	$= (\text{Cartera vencida actual} / \text{cartera vencida periodo anterior}) * 100$	Mensual	Analista de cobranza
Eficiencia de recaudación	$= \text{Total recaudado} / \text{total recaudación planificada}$	Mensual	Analista de cobranza
Período promedio de cobranza	$= (\text{cuentas por cobrar} * 365) / \text{ventas totales}$	Semestral	Analista de cobranza
Rotación de cartera	$= \text{Ventas a crédito} / \text{Cuentas por cobrar}$	Semestral	Analista de crédito
Efectividad de tiempos	$= \text{Cuentas pagadas a tiempos} / \text{cuentas pagadas a destiempo.}$	Mensual	Analista de crédito

Fuente: Estado financieros ECUAWAGEN S.A.
Elaborado: Norma Frías

Con la implementación del departamento de crédito y cobranza y con los respectivos procesos, permitirán minimizar el porcentaje de incobrabilidad, cuyo porcentaje se espera que se mantenga en aproximadamente un 3%, que era el promedio que ha mantenido la empresa

en los últimos tres años, y así poder generar niveles aceptables de liquidez. A continuación se presentan los resultados esperados hacia los cuales se pretende llegar con la propuesta.

- Crecimiento de los ingresos en un 1,5% anual (sector automotriz)

- Nivel promedio de incobrabilidad 3%

- Nivel adecuado de liquidez 2,4 (promedio de los últimos 3 años)
- Nivel Prueba acida 1,7 (promedio de los últimos 3 años)

- Periodo de cobranza 60 días.

CONCLUSIONES

- La empresa ECUAWAGEN S.A. mantiene un posicionamiento importante en el mercado automotriz, generando un volumen de ventas en constante crecimiento, pero con un porcentaje alto de cartera vencida, la cual se presenta por la aplicación de actividades deficientes por la ausencia de un departamento de crédito y cobranza.
- ECUAWAGEN S.A. tiene un estructura organizacional funcional, la cual en sus inicios mostró ser eficiente ante las necesidades del mercado, pero al no contar con un departamento de cartera, ha generado un aumento peligroso del índice de incobrabilidad, pasando de 1.9% en el 2011 a 4.2% en el 2013, llegando a ser un problema que afecta a todas las áreas de la empresa.
- Con el diseño del modelo de gestión administrativa financiera de crédito y cobranzas, ECUAWAGEN S.A., podrá contar con un gerente de cartera quien supervisará y dará directrices, un analista de crédito quien examinará los créditos, un analista de cobranzas que negociará la mejor manera de realizar los cobros, un auxiliar de cartera quien mantendrá toda la documentación actualizada y en orden y un gestor de cobranzas que se encargará de la recaudación oportuna, esto facilitará la gestión del departamento de cartera siendo en toda organización una actividad de alta prioridad, ya que un buen o mal manejo puede afectar a la salud financiera de la empresa, la cual en muchos casos se ve condicionada a los cobros para poder cubrir sus obligaciones financieras y así poder seguir creciendo en el mercado, sin sufrir problemas de pagos.
- Es necesario la aplicación de las políticas de crédito que ya se han desarrollado, considerando que para la concesión del mismo, únicamente se procederá con la solicitud entregada por el cliente, tener en cuenta que el tiempo de crédito en taller y repuestos es de 45 días, mientras que para vehículos es de 30 días, se mantendrá en custodia un título de crédito, siendo para las áreas de taller y repuestos una letra de cambio y para el área de vehículos un pagaré.
- Para la gestión de cobro es preciso contar con el talento humano adecuado, que permita la implementación de las políticas de cobranzas desarrolladas y contar con

las herramientas necesarias como: bases de datos actualizadas, internet, computadoras, teléfono convencional, celular con un plan de datos. La forma de recaudación puede ser en efectivo, cheques, depósitos bancarios, transferencias bancarias en las cuentas corrientes que mantiene la empresa y débitos bancarios opción que ha sido implementada. Cuando se realice el cobro por la vía judicial, el deudor tendrá que asumir todos los gastos legales que se incurran para el cobro de la deuda y considerar que el impago de las cuotas genera intereses de mora.

- Para tener una adecuada gestión de crédito y cobranza, se considera que a parte del personal calificado para el desarrollo de sus actividades, es necesario cumplir procesos, los mismos que ayudarán a controlar y evaluar el manejo de la cartera, ya que un proceso que no se puede medir no podrá ser controlado ni se podrá ejecutar los correctivos necesarios para mejorarlo.
- Tanto el control de los procesos como las excepciones que se presenten en el departamento de cartera, serán manejados y autorizados por el gerente de cartera.

RECOMENDACIONES

- Implementar el área de gestión de crédito y cobranzas, dependiente de la gerencia financiera, la cual se encargará de la aplicación óptima de todas las actividades relacionadas con la gestión de crédito y cobranza de la empresa.
- Realizar una reestructuración organizacional, en la cual se incluya el área de crédito y cobranza, con sus respectivas políticas y actividades enfocadas a la gestión de crédito y cobranza, lo cual ayudará a minimizar los porcentajes de incobrabilidad de la empresa.
- Diseñar procesos con objetivos y políticas claramente delimitados, que ayuden a la realización eficiente de las actividades relacionadas con la gestión de otorgación de créditos y las cobranzas en la empresa.
- Desarrollar perfiles de competencias adecuados para el personal que trabajará en la nueva área de gestión de crédito y cobranzas, ya que de su preparación y compromiso con la organización, los niveles de incobrabilidad serán mínimos, llevando a la empresa a mantener siempre niveles adecuados de liquidez.
- Proporcionar capacitación al personal que manejará las áreas de crédito y cobranzas, en base a un estudio de necesidades del empleado, lo que contribuirá para la empresa mejorar el rendimiento y desempeño.
- Dotar de implementos necesarios, para que el personal de crédito y cobranzas puede realizar las actividades de manera eficiente.
- Se deberá concientizar al personal de la empresa ECUAWAGEN S.A. sobre la implementación de procesos y políticas y la ventaja de su aplicación, así como también designar las tareas claramente y buscar siempre el trabajo en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, V. (1999). *La normalización industrial*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2005). *Ley de buros de información*. Quito.
- Brachfield, P. (25 de Septiembre de 2013). *Políticas de crédito normales, restrictivas o flexibles*. Obtenido de <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/politicas-de-credito-normales-restrictivas-o-flexibles>
- Carrillo, D. (2009). *Diagnóstico del Sector Automotriz*. Obtenido de: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/AUTOMOTRIZ.pdf>
- Economía48. (30 de abril de 2014). *Cartera*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/cartera/cartera.htm>
- EUNED. (2001). *Credito Cooperativo*. Mexico.
- Gerencie. (25 de marzo de 2015). *Como se castiga la cartera*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/como-se-castiga-la-cartera.html>
- Gestipolis. (28 de febrero de 2015). *Credito y cobranza*. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/pagoycobra.htm>
- Gitman, L. (2010). *Principios de Administración financiera*. Mexico: Pearson.
- Logos & TIC. (25 de noviembre de 2014). *Procedimientos administrativos*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/86291564/Procesos-administrativos#scribd>
- Megaline. (10 de Diciembre de 2014). *Normalización de cartera*. Obtenido de www.megalinea.com.co/HomeSite2014/Home/normalizacion_de_cartera
- Merce, M. ;Casanovas, Ramon. (2012). *MODELO PARA LA PREDICCIÓN DE INDICADORES DE RIESGO*. Bogota: Revistal latinoamericana de administracion.
- Perotti, E. (12 de febrero de 2015). *Introducción al riesgo de crédito*. Obtenido de http://www.bcr.com.ar/Publicaciones/serie%20de%20lecturas/2005_05.pdf
- Psyc-System. (25 de octubre de 2014). *Clasificación de Carter*. Obtenido de <http://www.psico-system.com/search/label/Psicolog%C3%ADa%20del%20desarrollo>
- Sanchez, J. (2012). *Políticas de crédito y cobranza*. Obtenido de: <https://sites.google.com/site/lagestiondeventas/home/politicas-de-credito>
- SERNAC. (05 de junio de 2009). *Cobranzas judiciales y extrajudiciales*. Obtenido de <http://www.sernac.cl/175404/>
- SUGEVAL. (2013). *Valoración de instrumentos financieros*. Bogota: Sugeval.

- Supersolidaria. (25 de febrero de 2013). *Circular basica contable*. Obtenido de http://www.fondouniandes.com.co/WEB-FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/CIRCULAR_BASICA_CONTABLE_Y_FINANCIERA.pdf
- Tiempo, D. E. (19 de septiembre de 2001). *Evaluación, clasificación y calificación de credito*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-655429>
- Autopasion, (2015). Historia Audi. Obtenido de: <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-AUDI.htm>
- Universidad de Illinois. (15 de julio de 2012). *Ventajas y desventajas del credito*. Obtenido de https://web.extension.illinois.edu/money_sp/credit_ad.cfm
- Volkswagen (2015).
- <http://image.slidesharecdn.com/ilustracin1procesoadministrativo-130513195214-phpapp01/95/proceso-administrativo-en-la-recuperacin-de-cartera-1-638.ipq?cb=1368474778>
- <http://www.buenastareas.com/materias/manual-de-funciones-de-credito-y-cobranza/0>

ANEXOS

ANEXO 1

SOLICITUD PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS EN LA EMPRESA ECUAWAGEN S.A.

SOLICITUD DE CRÉDITO

FECHA: -----

DATOS PERSONALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA/ PERSONA NATURAL: -----

FECHA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA: -----

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: -----

REPRESENTANTE LEGAL: -----

NÚMERO DE RUC/ CÉDULA DE IDENTIDAD: -----

DIRECCIÓN COMERCIAL: -----

TELÉFONOS: ----- FAX -----

EMAIL: -----

DIRECCIÓN DOMICILIARIA: -----

TELÉFONO DOMICILIO: -----

VIVIENDA: PROPIA ARRENDADA OTRO:

REFERENCIAS BANCARIAS:

BANCO: ----- CTA. No. -----

BANCO: ----- CTA. No. -----

BANCO: ----- CTA. No. -----

REFERENCIAS COMERCIALES:

1.- -----

2.- -----

3.- -----

PERSONA AUTORIZADA PARA SOLICITAR CRÉDITO: -----

PERSONA QUE REALIZA EL PAGO DE FACTURAS: -----

DETALLAR LOS BIENES A SU NOMBRE:

ACTIVOS Y PROPIEDADES

AVALÚO COMERCIAL

-----	\$
-----	\$
-----	\$
-----	\$
-----	\$

FIRMAS AUTORIZADAS

NOMBRE: ----- FIRMA: -----

NOMBRE: ----- FIRMA: -----

NOMBRE: ----- FIRMA: -----

Declaro (amos) y me (nos) responsabilizo (amos) de que toda la información contenida en esta solicitud es correcta. Así mismo expresamente autorizo (amos) para que se obtenga de cualquier fuente de información, referencias relativas a mi (nuestro) comportamiento crediticio, manejo de mi(s) (nuestras) cuenta(s), de ahorro y en general al cumplimiento de mis (nuestras) obligaciones.

FIRMA DEL SOLICITANTE

USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO	
RECIBIDO POR: -----	FECHA: -----
REVISADO POR: -----	FECHA: -----

ANEXO 2

COBRO POR CORRESPONDENCIA

Quito, 04 de mayo de 2015

Señores

ATT: Sr.
Presente.-

De mi consideración:

La presente tiene por objeto extenderle un cordial saludo y comunicarle que al 04 de mayo del año en curso, se encuentra en nuestros libros pendientes de pago, el valor de \$.
.....más los respectivos intereses, correspondiente a las letras de los meses
de del 2015.

Solicito de la manera más comedida realizar el pago solicitado.

Atentamente,

Esteban Nicholls
GERENTE FINANCIERO
ECUAWAGEN S.A.

ANEXO 3

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA EN ECUAWAGEN S.A.

1.- ¿Sabe usted si la empresa ECUAWAGEN S.A. cuenta con un sistema de cobranza para recuperación de la cartera?

Si

No

2.- ¿Cómo considera la actual gestión de cobranzas?

Muy bueno

Bueno

Malo

3.- ¿En qué tiempo la empresa notifica a sus clientes que tienen retraso en el pago de sus letras?

8 días

15 días

30 días

No Notifica

4.- ¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse con sus clientes cuando existe un retraso de pago de las cuotas de su crédito?

Teléfono convencional

Teléfono móvil

Correspondencia

Email

Sms

5.- ¿Se deberían implementar nuevas políticas de crédito para mejorar la cartera vencida?

Si

No

6.- ¿Cuál considera usted que es la causa principal para el retraso en los pagos?

Capacidad de pago

Tiempo para realizar el pago

Calamidad doméstica

Descuido

7.- ¿Cuáles son las formas de pago más comunes?

Cheque / Efectivo

Transferencias bancarias

Pólizas/Certificados de Inversión

Tarjetas de Crédito

Débito Bancario

8.- ¿Cada qué tiempo se actualiza la información de los clientes que mantienen crédito?

1 mes

2 meses

3 meses

6 meses

No se actualiza

9.- ¿Cuál cree que es el factor determinante en las ventas de la empresa?

Marca

Crédito directo

Entrega inmediata

Servicio de taller y repuestos

Garantía

10. ¿Cree que al rediseñar las políticas y procedimientos de crédito y cobranza se mejoraran la liquidez de la empresa?

Si

No

ANEXO 4

SOLICITUDES DE CRÉDITO PARA APLICAR EN LA EMPRESA ECUAWAGEN S.A.

SOLICITU DE CREDITO ECUAWAGEN S.A.				
PERSONAS NATURALES:				
Monto del Crédito:	Plazo:	Fecha:	Código:	
1. INFORMACION GENERAL				
1.1 DATOS PERSONALES				
Nombres		Apellidos		
No. Identificación	Tipo de Identificación: Cédula: Pasaporte:		RUC:	Nacionalidad:
Género	Masculino:	Femenino:	Fecha de nacimiento:	
Dirección del domicilio:		Teléfonos:		
Actividad económica		Ingreso mensual :		
Estado civil:		Separación de bienes: SI: NO:		
Nivel de Educación:	Primaria: Secundaria: Tercer Nivel: Otros:	Profesión:		
Tipo de vivienda:	Propia: Arrendada Otros:	Lugar de trabajo:		
Cargo que ocupa		Dirección comercial:		
Destino del crédito:		Teléfono del trabajo:		
Forma de Pago:	Cheque:	Efectivo:	Transferencia:	Débito Bancario:
Si la opción es debito bancario indicar la fecha en la que se debe emitir el cobro:				
1.2 DATOS DEL CONYUGE				
Nombre y Apellido Conyug		No Identificacion		
Actividad económica		Ingreso mensual:		
Lugar de trabajo		Email:		
Dirección oficina		Telefono oficina:		
2. REFERENCIAS BANCARIAS				
Nombre Institución		Tipo cuenta		No cuenta:
Nombre Institución		Tipo cuenta		No cuenta:
3. REFERENCIAS COMERCIALES Y PERSONALES				
Nombre	Persona de contacto:			Telf:
Nombre	Persona de contacto:			Telf:
Nombre	Persona de contacto:			Telf:
4. PERSONAS AUTORIZADAS A SOLICITAR CRÉDITO				
Nombre:				
Nombre:				
5. DECLARACION DE LICITUD DE FONDOS				
<p>Conocedor(a) de las penas de perjurio declaro bajo juramento que los bienes y valores registrados en este documento, así como los que resultaren de la presente, tienen y tendrán fuentes y origen lícito y no provendrán de operaciones o actividades reprimidas por la Legislación ecuatoriana, especialmente reprimidos por la legislación sobre Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros delitos. Eximo a ECUAWAGEN S.A. de toda responsabilidad administrativa, inclusive respecto a terceros, si esta declaración fuese falsa o errónea.</p> <p>Declaro que los pagos a ECUAWAGEN S.A., no provendrán de ninguna actividad de producción, consumo, comercialización de sustancias estupefacientes cualquier otra actividad delictiva tipificada en la Ley de Erradicación y Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros delitos.</p>				
<p>Declaro(amos) y me (nos) responsabilizo(amos) de que toda la información contenida en esta solicitud es correcta, lo que afirmo(amos) bajo juramento (amos) a ECUAWAGEN S.A., la verificación por medio de su departamento de crédito de los datos incluidos en esta solicitud, el manejo de mis (nuestras) de crédito y mi (nuestro) endeudamiento dentro de los sectores financiero y comercial. De ser el caso autorizo (amos), a publicar los saldos de las operaciones crediticias provenientes de la relación comercial en cualquier buró de crédito autorizado.</p>				

SOLICITUD DE CREDITO ECUAWAGEN				
PERSONAS JURIDICAS				
Monto del Crédito:	Plazo:	Fecha:	Código:	
1. INFORMACION GENERAL				
Razón Social:				RUC:
Actividad:				
Dirección:				
Teléfono:				
Nombre del Representante Legal:				
No. Identificación:				Teléfono:
Instalaciones:	Propia:	Arrendada:	Otros:	Tiempo de residencia:
Fecha de constitución:				Lugar de Constitución:
Destino del crédito:				
Forma de Pago:	Cheque:	Efectivo:	Transferencia:	Débito Bancario:
Si la opción es debito bancario indicar la fecha en la que se debe emitir el cobro:				
2. REFERENCIAS BANCARIAS				
Nombre Institución				Tipo cuenta
				No cuenta:
Nombre Institución				Tipo cuenta
				No cuenta:
3. REFERENCIAS COMERCIALES Y PERSONALES				
Nombre				Persona de contacto:
				Telf:
Nombre				Persona de contacto:
				Telf:
Nombre				Persona de contacto:
				Telf:
4. PERSONAS AUTORIZADAS A SOLICITAR CRÉDITO				
Nombre:				
Nombre:				
Nombre:				
5. DECLARACION DE LICITUD DE FONDOS				
<p>Conocedor(a) de las penas de perjurio declaro bajo juramento que los bienes y valores registrados en este documento, así como los que resultaren de la aplicación de la presente, tienen y tendrán fuentes y origen lícito y no provendrán de operaciones o actividades reprimidas por la Legislación ecuatoriana, especialmente de aquellos reprimidos por la legislación sobre Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros delitos. Eximo a ECUAWAGEN S.A. de toda responsabilidad civil, penal o administrativa, inclusive respecto a terceros, si esta declaración fuese falsa o errónea.</p> <p>Declaro que los pagos a ECUAWAGEN S.A., no provendrán de ninguna actividad de producción, consumo, comercialización de sustancias estupefacientes y sicotrópicas o cualquier otra actividad delictiva tipificada en la Ley de Erradicación y Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros delitos.</p>				
<p>Declaro(amos) y me (nos) responsabilizo(amos) de que toda la información contenida en esta solicitud es correcta, lo que afirmo(amos) bajo juramento. Así mismo autorizo (amos) a ECUAWAGEN S.A., la verificación por medio de su departamento de crédito de los datos incluidos en esta solicitud, el manejo de mis (nuestras) cuentas, tarjetas de crédito y mi (nuestro) endeudamiento dentro de los sectores financiero y comercial. De ser el caso autorizo (amos), a publicar los saldos de las operaciones de orden crediticio provenientes de la relación comercial en cualquier buró de crédito autorizado.</p>				

ANEXO 5

COBRANZA PRIMER AVISO

REPUESTOS, TALLERES, VENTAS

TELEFÓNICO/ MENSAJE DE TEXTO

Estimado Sr/a:

Reciba un cordial saludo, soy de la empresa ECUAWAGEN S.A., quería indicarle que tiene un saldo vencido y esperamos recibir el mismo con la puntualidad que a usted le caracteriza.

Saludos.

.....

ANEXO 6

COBRANZA SEGUNDO AVISO

REPUESTOS, TALLER, VENTAS

CORRESPONDENCIA/ EMAIL

Quito, de de

Señor/ es

ATT:
Presente.-

De mi consideración:

La presente tiene por objeto extenderle un cordial saludo y comunicarle que al 04 de agosto del año en curso, se encuentra en nuestros libros pendientes de pago, el valor de \$., más los respectivos intereses, correspondiente a las letras / facturas de los meses de.....de 2015.

Solicitamos de la manera más comedida nos haga llegar el pago, para regularizar su cuenta vencida y si existe algún inconveniente de tiempo, le puedo enviar al cobrador para retirar el mismo.

Por la atención a la presente y contando con lo solicitado, a la espera de su confirmación, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Esteban Nicholls
GERENTE FINANCIERO
ECUAWAGEN S.A.

ANEXO 7

COBRANZA TERCER AVISO

ÁREA DE VENTAS

CORRESPONDENCIA/ EMAIL

Quito, de de

Señores

ATT:
Presente.-

De mi consideración:

La presente tiene por objeto extenderle un cordial saludo y comunicarle que al 04 de mayo del año en curso, se encuentra en nuestros libros pendientes de pago, el **valor de \$.** **más los respectivos intereses, correspondiente a las letras de los meses dedel 201 .**

Cabe recalcar que se ha procedido a notificar por dos ocasiones al Sr/ Sra. sin tener respuesta favorable.

Solicito de la manera más comedida realizar el pago, ya que la política de ECUAWAGEN al vencimiento de la tercera letra, se envía al abogado para el trámite legal respectivo. Todos los gastos legales que se incurran para el mismo, correrán por cuenta del cliente.

Con el deseo de mantener la relación comercial, le notificamos que nos haga llegar el pago hasta el(8 días de enviada la correspondencia).

Esperamos contar con su cooperación.

Atentamente,

Esteban Nicholls
GERENTE FINANCIERO
ECUAWAGEN S.A.

ÁREA DE TALLER Y REPUESTOS

CORRESPONDENCIA/ EMAIL

Quito, de del

Señores

ATT:

Presente.-

De mi consideración:

La presente tiene por objeto extenderle un cordial saludo y comunicarle que al 04 de mayo del año en curso, se encuentra en nuestros libros pendientes de pago, el **valor de \$.** **más los respectivos intereses, correspondiente a la(s) facturas****de los meses dedel 201 .**

Cabe recalcar que se ha procedido a notificar por dos ocasiones al Sr/ Sra. sin tener respuesta favorable.

Solicito de la manera más comedida realizar el pago, ya que la política de ECUAWAGEN a los 15 días de vencido el plazo, se envía al abogado para el trámite legal respectivo. Todos los gastos legales que se incurran para el mismo, correrán por cuenta del cliente.

Con el deseo de mantener la relación comercial, le notificamos que nos haga llegar el pago hasta el(8 días de enviada la correspondencia).

Esperamos contar con su cooperación.

Atentamente,

Esteban Nicholls
GERENTE FINANCIERO
ECUAWAGEN S.A.

ANEXO 8

Quito, de del 201

Señores
ECUAWAGEN S.A
Ciudad.

Asunto: Pre cancelación de crédito / Devoluciones de Reservas
--

En relación con mi:

(_ _) Operación de Financiamiento No._F/ , CONFIRMO a ustedes mi decisión de PRE-CANCELAR la misma.

(___) Depósito para Reserva de Vehículo No. _____, CONFIRMO a ustedes mi decisión de NO ADQUIRIR vehículo reservado, y por lo tanto solicito de ustedes la DEVOLUCIÓN del valor entregado como depósito para reserva.

Por tratarse de una operación inusual, y de conformidad con el esquema de control y prevención de lavado de activos, según el correspondiente manual vigente en su empresa, DECLARO con juramento y pleno valor vinculante y consciente de las responsabilidades que ello genera, que los recursos y fondos que empleé/empleo respecto de la transacción arriba confirmada, han tenido y tienen fuente y origen lícito, y que no han provenido ni provienen de operaciones o actividades reprimidas por la ley, especialmente no de aquellas reprimidas por la legislación sobre sustancias estupefacientes y psicotrópicas.

Atentamente,

NOMBRE:
C.C.:

ANEXO 9

LICITUD DE FONDOS

DECLARACIÓN DE LICITUD DE FONDOS:

Con pleno valor vinculante y consciente de las responsabilidades que ello genera, EL CLIENTE**CON NUMERO DE CEDULA** declara bajo juramento que los recursos y fondos que emplea en sus operaciones y transacciones comerciales, así como aquellos que utiliza para pagar el precio del vehículo que adquiere y cualquier otra obligación para con ECUAWAGEN S.A., han tenido, tienen y tendrán fuente y origen lícito, y que no han provenido, provienen o provendrán de operaciones o actividades reprimidas por la ley, especialmente no de aquellas reprimidas por la legislación sobre sustancias estupefacientes y psicotrópicas.

Asimismo, EL CLIENTEdeclara que en sus instalaciones no ha permitido, permite o permitirá el almacenamiento de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, y en general de bienes o productos ilícitos, así como tampoco el transporte de éstos en sus equipos y medios de transporte ni en el vehículo que adquiere.

Si por la violación de estas obligaciones irrevocables que asume EL CLIENTE frente a y para con ECUAWAGEN S.A., ECUAWAGEN S.A. sufriese cualquier daño, sea éste moral o económico, EL CLIENTEresponderá por ellos frente a ECUAWAGEN S.A. en su totalidad, liberando así legalmente y para todos los fines consiguientes a ECUAWAGEN S.A. de toda y cualquier responsabilidad en la materia.

En las mismas condiciones antes señaladas y con similares efectos frente a ECUAWAGEN S.A., EL CLIENTE declara que no es una persona políticamente expuesta, ni colaborador cercano de una persona políticamente expuesta. A estos efectos, se entiende por:

(a) persona políticamente expuesta, a aquella que desempeña o ha desempeñado funciones públicas destacadas en el país o en el exterior, tales como los jefes de Estado o de Gobierno, políticos de alta jerarquía, funcionarios gubernamentales, judiciales o militares de alto rango, ejecutivos estatales de alto nivel, representantes de partidos políticos, así como su cónyuge y parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; y,

(b) colaboradores cercanos, a aquellos que se benefician del hecho de estar cerca de una persona políticamente expuesta, ya sea como su colaborador de trabajo, asesor, consultor, socio personal, etc.

CLIENTE

CI. _____

EN CASO QUE DE LOS FONDOS SEAN LA ENTREGADOS A TRAVES DE UN TERCERO.

Firmado por:

NOMBRE _____

CI. _____

Quito, a de del 201