



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA EN LAS POLÍTICAS Y  
ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE TESORERÍA Y CRÉDITO EN  
MADEMETAL S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE TÍTULO EN CONTADOR PÚBLICO  
AUTORIZADO, CPA**

Autor

**Jenniffer Andrea Medina Guerra**

Tutor

**ROBERTO FLORES TORRES**

**SAMBORONDÓN, JULIO DEL 2014**

## DEDICATORIA

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

*A mi madre Marian Guerra por la paciencia que ha tenido a lo largo de todos estos años, por su amor y su apoyo que nunca dejó que me rindiera, y a mi Padre porque me enseñó que en la perseverancia y el conocimiento se encuentra el Éxito en la vida, gracias a los dos por el sacrificio brindado para que yo pueda cumplir mis metas y todo el apoyo que me han dado toda su vida.*

*A la UEES y los profesores que enseñan la educación de la excelencia.*

## RECONOCIMIENTO

*Una profunda gratitud a las personas que conforman la Empresa MADOMETAL S.A. en especial las áreas Administrativa Financiera, Créditos y Cobranzas ya que fueron un apoyo fundamental e incondicional en la culminación de una etapa y comienzo de otra.*

*A todas aquellas personas de que de alguna u otra forma contribuyeron a la realización de este trabajo, en especial a mi amigo Danny.*

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.5 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.7 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
<b>CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1. ORIGEN DEL CRÉDITO.....	9
2.2 DEFINICIÓN .....	9
2.3 IMPORTANCIA.....	10
2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CRÉDITO .....	10
2.4.1 Ventajas .....	11
2.4.2 Desventajas.....	11
2.5 CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO .....	11
2.5.1 Según su origen.....	11
2.5.2 Según su destino .....	12
2.5.3 Según su plazo. ....	13
2.5.4 Según su garantía. ....	13
2.6 LAS “CINCO C’s del CRÉDITO” .....	14
2.7 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	15
2.8 RIESGO CREDITICIO .....	16
2.9 TESORERÍA .....	16

2.9.1 DEFINICIÓN.....	17
2.9.2 LAS TÉCNICAS DE TESORERÍA .....	17
<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>18</b>
<b>2.10 DEFINICIONES.....</b>	<b>18</b>
<b>MARCO LEGAL.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>23</b>
3.2.1 Tipo de Investigación.....	23
3.2.2 Población y Muestra.....	25
3.2.3 Instrumentos de recolección de datos.....	25
3.2.4 Técnicas de investigación y pasos a utilizar.....	25
3.2.4.1. Técnicas.....	25
3.2.4.2 Pasos a realizar .....	26
3.2.4.2.5 Acerca de la obtención de datos .....	27
3.2.4.2.6 Modelo de Cuestionario.....	32
3.2.4.2.7 Análisis de las variables .....	35
3.2.4.2.8 CONCLUSIONES .....	44
3.2.4.2.9 RECOMENDACIONES.....	44
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>46</b>
4.1.1 PRODUCCIÓN DE PALLETS.....	49
4.1.1.1. Sierras Cruzadas .....	49
4.1.1.3. Sanitizado .....	51
4.1.1.4. Producto final .....	52
4.1.2 Organigrama estructural.....	53
4.1.2.1 Principales funciones del personal .....	55

4.1.2.2 Resumen de las ventajas y desventajas de la estructura Organizacional Actual.....	58
4.1.2.3 Descripción del Departamento de créditos y cobranzas.....	59
4.1.2.4 Diagrama de flujo del Proceso de Concesión de Crédito para un cliente nuevo.....	62
4.1.2.5 Descripción del Departamento de ventas.....	63
4.1.2.6 Diagrama de flujo del Proceso de Cobro de Cartera por Vencer y Cartera Vencida.....	65
<b>4.2 DIAGNÓSTICO DE LA CUENTAS VENCIDAS.....</b>	<b>66</b>
4.2.1 Análisis de antigüedad de la cartera.....	66
4.2.2 Análisis de la cartera Vencida de MADOMETAL S.A.....	68
4.2.3 Análisis de la cartera en Riesgo.....	73
4.2.4 Proyección de la cartera de cuentas Vencidas al 2014.....	74
4.2.5 Recuperación de las Cuentas Vencidas.....	74
4.2.5.1 Limitaciones encontradas en el sistema actual de créditos y cobros de la empresa.....	74
<b>4.3 LA PROPUESTA.....</b>	<b>87</b>
4.3.1 Scoring de Crédito.....	87
4.3.2 Mejoras en el procedimiento de cobranzas.....	92
<b>CAPÍTULO V PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE CRÉDITO... 94</b>	
5.1 CONCLUSIONES.....	94
5.2 RECOMENDACIONES.....	95
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>100</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 ENCUESTA EXISTENCIA DE MANUAL.....	36
TABLA 2 ENCUESTA MEJORAR LA GESTIÓN .....	37
TABLA 3 ENCUESTA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA .....	37
TABLA 4 ENCUESTA DIAGRAMA DE CAJAS.....	38
TABLA 5 ENCUESTA CALIFICACIÓN DEL ÁREA DE COBRANZAS .....	39
TABLA 6 ENCUESTA APOYO DEL JEFE.....	40
TABLA 7 ENCUESTA CUMPLIMIENTO DE CARTERA VENCIDA .....	40
TABLA 8 ENCUESTA INFLUENCIA EN LA MOROSIDAD.....	41
TABLA 9 ENCUESTA INFORMACIÓN VENCIMIENTO DEL PAGO.....	42
TABLA 10 ENCUESTA FORMA DE COBRO.....	42
TABLA 11 ENCUESTA PERSONAL ADECUADO .....	43
TABLA 12 ENCUESTA DÍA DE COBRO .....	43
TABLA 13 TIPOS DE PALLETS.....	48
TABLA 14 VENTAS POR SEGMENTO.....	64
TABLA 15 CUADRO DE CARTERA MADOMETAL S.A. ....	66
TABLA 16 DESGLOSE DE CUENTAS VENCIDAS.....	68
TABLA 17 ANÁLISIS 5'C.....	70
TABLA 18 MATRIZ CUENTAS VENCIDAS .....	70
TABLA 19 PROYECCIÓN CARTERA CTAS VENCIDAS 2014 .....	74
TABLA 21 PARÁMETROS DE CATEGORIZACIÓN CLIENTES.....	88
TABLA 22 FACTORES CUANTITATIVOS .....	89
TABLA 23 FACTORES CUALITATIVOS.....	89
TABLA 24 MATRIZ DE PUNTUACIÓN .....	92

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 RIESGOS .....	16
GRÁFICO 2 SUPER DE BANCOS Y SEGUROS Y CÓDIGO DEL COMERCIO ECUADOR .....	21
GRÁFICO 3 LEY DE BURÓS DE INFORMACIÓN CREDITICIA.....	22
GRÁFICO 4 UNIVERSO MADEMETAL S.A. ....	30
GRÁFICO 5 DEFICIENTE GESTIÓN FINANCIERA .....	36
GRÁFICO 6 MANUAL DE CRÉDITOS Y COBRANZAS .....	36
GRÁFICO 7 MEJORAR LA GESTIÓN.....	37
GRÁFICO 8 DIAGRAMA DE CAJAS .....	38
GRÁFICO 9 CALIFICACIÓN ÁREA DE COBRANZAS .....	39
GRÁFICO 10 APOYO DEL JEFE.....	40
GRÁFICO 11 CUMPLIMIENTO CARTERA VENCIDA .....	40
GRÁFICO 12 INFLUENCIA EN LA MOROSIDAD.....	41
GRÁFICO 13 INFORME DEL VENCIMIENTO DEL PAGO .....	42
GRÁFICO 14 FORMA DE COBRO .....	42
GRÁFICO 15 PERSONAL ADECUADO .....	43
GRÁFICO 16 DÍA DE COBRO .....	43
GRÁFICO 17 PALLETS.....	47
GRÁFICO 18 PALLETS 2.....	48
GRÁFICO 19 PALLETS 3.....	48
GRÁFICO 20 LUGAR DONDE LA MADERA ES ASERRADA.....	50
GRÁFICO 21 LUGAR DE ENSAMBLAJE.....	51
GRÁFICO 22 LUGAR DE SANITIZADO .....	52
GRÁFICO 23 LUGAR DE ALMACENAJE.....	53
GRÁFICO 24 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	54
GRÁFICO 25 TRABAJADORES ÁREA ADMINISTRATIVA .....	58
GRÁFICO 26 VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	59
GRÁFICO 27 FLUJO DE PROCESO DE CONCESIÓN DE CRÉDITO.....	62
GRÁFICO 28 VENTAS POR SEGMENTO .....	64
GRÁFICO 29 DIAGRAMA PROCESO COBRO DE CARTERA POR VENCER .....	65
GRÁFICO 30 CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA.....	66
GRÁFICO 31 PORCENTAJE DE INCOBRABILIDAD 2013.....	67
GRÁFICO 32 TENDENCIA DE INCOBRABILIDAD.....	68
GRÁFICO 33 PORCENTAJE DE CARTERA EN RIESGO Y VENCIDA.....	73
GRÁFICO 34 DIAGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO.....	76
GRÁFICO 35 DIAGRAMA FLUJO MEJORADO CONCESIÓN DE CRÉDITO.....	78
GRÁFICO 36 FACTORES CUANTITATIVOS .....	90
GRÁFICO 37 FACTORES CUALITATIVOS.....	91
GRÁFICO 38 INDICADOR CONTACTOS POR LLAMADA .....	107
GRÁFICO 39 INDICADOR LIBERACIÓN CLIENTES .....	108

## RESUMEN

El trabajo realizado fue aplicado a una empresa dedicada a la producción y comercialización de Pallets y consiste en establecer una propuesta de mejora en las políticas de crédito y cobranzas con la finalidad de hallar las falencias que pudieran llegar a existir en los procesos mencionados y sugerir mecanismos correctivos. Logrando que el área de créditos y cobranzas tenga la capacidad de tomar decisiones de acuerdo a las características del mercado local.

Se realizó un levantamiento de procesos tanto en el área de crédito como en el área de cobranzas, también se llevaron a cabo encuestas para el personal de la empresa con el fin de comprobar que es necesario una mejora en las políticas de crédito y cobranzas

La obtención de los principales problemas sirvió de base para identificar alternativas de mejora que ayuden a optimizar los procesos.

Se analizaron los procesos tanto de crédito como de cobranzas, así como sus respectivos procedimientos, sobre los cuales se plantearon propuesta de mejora. También se diseñó una solicitud de Crédito basado en la metodología de las 5'C del crédito lo cual tiene como objetivo mejorar la eficiencia de los otorgamientos de crédito por parte de la empresa. En cuanto al proceso de cobranzas, se propusieron indicadores de gestión y recuperación de cartera los cuales permitirán medir y mejorar dicho proceso. Todo esto con el propósito de aumentar la eficiencia en la ejecución de las operaciones y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.

Para la solución de problemas se utilizó una matriz aplicando las 5'C del crédito, una importante herramienta de análisis que permitió conocer el estado actual de las cuentas vencidas y con las garantías reales poder recuperar ese dinero a corto plazo, también se implementó nuevas políticas de créditos y cobranzas de acorde a la empresa.

## INTRODUCCIÓN

MADOMETAL S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pallets, ubicada en la ciudad de Durán. El inadecuado manejo de los recursos financieros, y la falta de políticas para reducir el riesgo que lleva implícito el crédito, impiden que cumplan sus metas y objetivos, esto debido a que cuando se cobra el dinero, y el retorno no se da de acuerdo a lo planificado, causa dificultades que hacen que esta entidad tenga que cargar valores al gasto por provisiones causadas ante la morosidad de los clientes afectando la rentabilidad.

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos es importante contar con la información financiera y los procesos de Créditos y Cobranzas, y es en este punto donde se encuentra un interesante desenfoco el cual desestabiliza el proceso ejecutado por la empresa. Este estudio mostrará diversas propuestas para la correcciones de las fallas encontradas, que al ser puestas en prácticas darán resultados satisfactorios y progresivos. MADOMETAL S.A. tiene que concentrar tiempo en trazar políticas y procesos, de tal forma que se pueda recaudar el dinero en el tiempo pactado.

Con el objetivo de esta investigación, se ha desarrollado este trabajo con el fin de servir como guía para la recuperación de la cartera de crédito vencido y estructuración de nuevas políticas que aporten a la reducción del riesgo crediticio, ya que es un instrumento indispensable para actuar decisivamente en el fortalecimiento, manejo y utilización de los recursos de la empresa.

La estructura del trabajo está conformada por (5) capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo uno, se encuentra la descripción de la empresa, descripción del problema, objetivos generales, específicos, antecedentes que llegaron a detectar el problema, planteamiento del mismo y justificación.

El capítulo dos, se compone de marco teórico como origen del crédito, las 5'C del crédito, importancia, ventajas y desventajas, definiciones y fundamento legal del crédito en el Ecuador.

El capítulo tres, el cual corresponde formulación de la hipótesis, tipo de investigación, instrumentos de recolección de datos de la investigación, procedimientos de la investigación y resultados de la encuesta.

El capítulo cuatro, en el que se encuentran dificultades descubiertas, los análisis de los resultados y se hace referencia al diseño e implementación de políticas para reducir el riesgo crediticio y sus mejoras de los procesos de crédito y cobro.

Capitulo cinco, se expondrá conclusiones y recomendaciones, que corresponde el aporte como herramienta eficiente y sobre todo efectiva que sirve para la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Las empresas PYMES se encuentran en un mundo voluble y muy competitivo, en este ambiente tan dinámico, su capacidad no solo sirve únicamente para generar empleo, sino que es necesario perseguir una visión a largo plazo en el manejo general de las empresas. La administración de crédito y gestión de tesorería se encuentran en constante transformación, sin embargo, en la medida que las PYMES se desarrollan en la economía, también se vuelven imprescindible el uso de elementos administrativos para el éxito de las mismas.

En la actualidad las PYMES se han caracterizado por ser una alternativa de inversión e independencia económica para el sustento de muchas familias, lo cual se demuestra que poco a poco se convierte en un sector importante de las economías de los países en desarrollo; sin embargo, al ser familiares, no se formalizan procedimientos, se descuidan controles o no se planean estrategias para un crecimiento sostenido de la empresa.

Las pequeñas y medianas empresas se destacan por un mayor manejo de flujo de efectivo, es decir que su cartera de créditos no es amplia al igual que las empresas de mayor magnitud, por lo tanto las políticas y procedimientos de esta área no están correctamente definidas o en el peor de los casos no existe, siendo a la larga una pérdida de dinero para la empresa dados los altos índices de incobrabilidad.

MADOMETAL S.A., es una empresa que elabora pallets de madera de pino, y comercializa artículos de hierro. Tiene su origen en el año 2002 en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, sin embargo en el año 2008, la empresa trasladó su sede a Durán. En la ciudad de Guayaquil actualmente se encuentran funcionando muchas empresas que ofrecen estos mismos servicios, lo cual demuestra que es un campo competitivo.

MADOMETAL S.A al presente es muy conocida en el mercado, pero como toda empresa presenta problemas con la creciente demanda de ventas a crédito, que se ha ido intensificando con el paso del tiempo. No obstante, el inadecuado manejo y la falta de políticas para reducir el riesgo que lleva implícito el crédito, paralizan el cumplimiento de sus metas y objetivos, dado a que una vez concedido el crédito, cuando el retorno no se da de acuerdo a lo establecido verbalmente, causa dificultades a la entidad afectando de manera directa su rentabilidad, es preocupante que la empresa no tenga en claro las políticas de crédito y gestión de tesorería.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El manejo del crédito en las PYMES familiares, por lo general, no consideran un profundo análisis en la selección de clientes potenciales que postulen a un crédito dentro de la empresa por lo que a la larga se convierte en una “bola de nieve” que acumula rubros pendientes de cobro y sin una adecuada gestión de cobranzas se evidenciarán pérdidas elevadas por concepto de incobrabilidad afectando a las utilidades del negocio.

Es importante considerar un análisis de las concesiones de créditos y evaluar los índices de morosidad ya que si bien es cierto que los riesgos no se pueden eliminar, si se pueden reducir. La

incobrabilidad puede ser controlada siempre que pueda ser medida.

Aunque se cuenta con un contador, este no es de planta, y solo cumple con lo necesario, que son las obligaciones de ley, es decir, declaraciones de impuestos, ATS, mas no es parte de las soluciones de los problemas que tiene la empresa al referirse a la gestión de cobranza y flujo de efectivo.

No se puede apreciar el flujo de efectivo en la empresa ya que no cuenta con un control en tesorería. Para llevar a cabo todo el conjunto de las transacciones de manera eficiente, finalmente es preciso un diseño e implementación de un modelo de crédito y gestión de tesorería que permita obtener y alcanzar las metas propuestas.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Por la falta de políticas de crédito, podemos observar que no se realizan una gestión de cobro acorde a las necesidades de la empresa, lo que compone que la toma de decisiones no se realice de manera oportuna, al igual que la falta de asignación de responsabilidades ya que no existe una persona que realice las funciones de cobranza.

La empresa cuenta con asistentes contables, pero éstos no realizan alguna planificación de la cobranza de los créditos de manera semanal, mensual o trimestral, no se realiza un análisis de flujo de caja para poder invertir el excedente a corto o mediano plazo. A pesar de que se compite en un mercado con muchas exigencias, el personal financiero no se encuentra capacitado de manera adecuada.

En caso de seguir con la problemática expuesta anteriormente, en el futuro lo que causaría es bajar los niveles óptimos de eficiencia y la competitividad que tendría como consecuencia una pérdida para la

empresa en general, debido a que es un recurso que se debe manejar con responsabilidad. La empresa debe hacer un énfasis en la problemática ya que la empresa está en crecimiento y como tal debe ser oportuno en el cumplimiento de las mismas.

¿Cómo mejorar la gestión de crédito y cobranza en MADOMETAL S.A.?

#### **1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La implementación de una planificación estratégica, permitirá la toma de decisiones para el desempeño financiero?

¿La empresa está consciente de la importancia del manejo de las funciones que realiza el área financiera para el mejoramiento de la gestión de cobranza y crédito?

¿Se obtendrá un beneficio en la implementación de mejoras en las políticas de crédito y cobranza de la empresa?

¿Por qué se obtendrá un beneficio en la implementación del área de tesorería?

### **OBJETIVOS**

#### **1.5 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un modelo basado en la evaluación de la concesión de créditos y la eficiencia de cobros para la disminución del riesgo de incobrabilidad de la cartera de la empresa MADOMETAL S.A.

## **1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Evaluar la selección de cartera y gestión de cobranzas en MADOMETAL S.A. mediante el Método de valoración de información de clientes (5'C del crédito) utilizada en México, para analizar las deficiencias y demoras en la gestión de cobranzas.
2. Analizar los informes de la cartera de clientes con créditos autorizados.
3. Establecer estrategias y políticas que mejoren el rendimiento de la empresa MADOMETAL S.A. en las actividades de selección de clientes y actividades de tesorería que permitan la reducción de incobrabilidad.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

No solo las grandes empresas tienen que ajustar sus políticas de crédito y gestión de tesorería en esta época, sino también las PYMES, organizaciones que en estos últimos años se han fortalecido en el país y sobre todo en Guayaquil que es la ciudad con mayor movimiento económico en el Ecuador.

De acuerdo con lo mostrado, se puede indicar que existe una gran oportunidad de mejorar las políticas de crédito y gestión de tesorería en las PYMES, señalando por qué es importante realizar un estudio que busque analizar el impacto que tienen las deficiencias del manejo de información de clientes que aspiren a un crédito de la empresa y cómo influye en las gestiones de tesorería en cuanto a la recuperación del crédito por mora, de modo tal, que pueda proveer información siempre actualizada, certera y oportuna.

Los dueños de MADOMETAL S.A., no poseen el conocimiento suficiente sobre la administración de crédito y gestión de tesorería, por lo que es necesario trazar políticas que orienten de manera precisa cada una de sus gestiones con bases que sirvan de apoyo a la entidad. Con este manual de políticas y procedimientos se pretende hacer una contribución a la empresa, que permitirá servir como guía para la recuperación de la cartera de crédito vencida y la formación de nuevas políticas que aporten a la reducción del riesgo crediticio, ya que el manejo de la misma se lleva de manera inadecuada, sin tomar en consideración algún orden cronológico en la gestión de cobranzas.

La elaboración de este trabajo aplicará conceptos, cuyo correcto estudio de la investigación pretende mejorar los procesos existentes de una empresa mediante la evaluación de su actual situación frente al sector y la proposición de nuevas políticas y procedimientos para una mejor administración de las áreas indicadas.

## **CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ORIGEN DEL CRÉDITO**

El crédito comercial tiene sus inicios desde hace muchos siglos, incluso antes de la Revolución Industrial, aparece en la primera etapa de la humanidad como intercambios comerciales llamado trueque. El concepto en si nace en la Edad Media, como necesidad para poder comercializar sus productos, por tanto el plazo del pago es una práctica arcaica tanto como el propio comercio. Su mayor expansión ha sido en el siglo XX. (Brachfield, 2009, pág. 20).<sup>1</sup>

#### **2.2 DEFINICIÓN**

El crédito, en términos financieros, es la concesión de una cantidad de dinero a una persona natural o jurídica, quien o quienes se comprometen a retornarla, considerando el valor del dinero en el tiempo, en los plazos y acuerdos establecidos entre el deudor y el acreedor (España, 2011)<sup>2</sup>

En general, el crédito implica que un beneficiario receipta dinero, bien o servicio sin necesidad de pagarlo en el momento pero otorga una promesa de pago con un adicional en razón de tiempo pactado para el efecto (Brachfield, 2009)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> (Gestión del crédito y cobro, 2009, pág. 20)

<sup>2</sup> (Legislación Consolidada, 2011)

<sup>3</sup> (Gestión del crédito y cobro, 2009)

Según López, F. y Nuria, S. (2012)<sup>4</sup> La gestión de tesorería tiene una gran importancia en las empresas, en especial en tiempos de crisis, cuando el crédito es escaso y caro. Una buena gestión de la tesorería es, en ese entorno, un elemento esencial de supervivencia.

### **2.3 IMPORTANCIA**

En la actualidad, la economía Latinoamericana ha dependido mucho de la participación de las Pequeñas y Medianas empresas. Representan el 80% de la economía de los países, por lo que se constituyen como un motor económico significativo (Caribe, 2013).<sup>5</sup>

“El crédito cuesta más que abrir ostras” (Llanas, 2013).<sup>6</sup> La concesión de créditos de este sector hacia el consumidor se ha convertido en una importante fuente de ingresos pero no necesariamente representan liquidez; por lo tanto, la forma de cómo las empresas emplean métodos de otorgamiento de créditos se convierte en un círculo que involucra incluso la participación del Estado.

La selección de un buen cliente implica entradas de dinero oportunas, de lo contrario el riesgo inherente de su naturaleza llevaría a que las compañías enfrenten pérdidas considerables no solo de tipo material sino de tipo monetario (Sánchez , Lizarraga , & Glaría, 2008).<sup>7</sup>

### **2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CRÉDITO**

---

<sup>4</sup> (La gestión de la tesorería, 2012)

<sup>5</sup> (Latin American Economic Outlook 2013, 2013)

<sup>6</sup> (El viaje de Montserrat, 2013)

<sup>7</sup> (El estado de flujo de tesorería según las etapas del ciclo de vida de la empresa: Una aproximación empírica, 2008)

### 2.4.1 Ventajas

Según El Banco Promerica (2013)<sup>8</sup> las ventajas del crédito son:  
son:

1. Aumento de las ventas.
2. Flexibilidad a la oferta y la demanda.
3. El crédito es utilizado como un agente de producción.
4. Crea fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas o ampliación de las mismas.

### 2.4.2 Desventajas

1. Al otorgar demasiados créditos, la empresa se arriesga a quedarse sin liquidez.
2. El inventario de la empresa tiende a quedar bajo porque no se le puede inyectar dinero a falta del efectivo circulante.
3. Otorga créditos sin analizar primero al cliente, se malgasta el capital de la empresa. (Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, 2008).<sup>9</sup>

## 2.5 CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO

### 2.5.1 Según su origen

1. **Créditos Comerciales.-** Son las empresas que pueden estar o no constituidas, una en calidad de proveedor, distribuidor o fabricante

---

<sup>8</sup> (Manual de Crédito del Banco Promerica, 2013)

<sup>9</sup> (Manual de Prácticas, 2008)

y la otra empresa es comercial, mayorista, minorista, éstas operan de forma de movimientos, mercaderías, servicios, dinero entre sí.

2. **Créditos Bancarios.-** Son los concedidos por el banco o una institución financiera, estos pueden ser préstamos, créditos al consumo, personales, que permite adquirir bienes y pagarlos a plazos.
3. **Créditos Hipotecarios.-** Son los concedidos por las entidades financieras autorizadas, con una garantía de por medio que sería un bien inmueble adquirido.
4. **Créditos contra emisión de deuda pública.-** Son los cuales reciben los gobiernos centrales, regionales o locales al emitir una deuda pública.
5. **Créditos Internacionales.-** Son los que se conceden un gobierno con otro (Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, 2008).<sup>10</sup>

#### 2.5.2 Según su destino.

1. **Créditos de Consumo.-** Son créditos dados a personas naturales que se utilice para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.
2. **Créditos de Vivienda.-** Se entiende por créditos para la vivienda, otorgados a personas naturales para la construcción, reparación y mejora de la vivienda.

---

<sup>10</sup> (Manual de Prácticas, 2008)

- 3. Créditos de Microcrédito.-** Es un crédito otorgado a un prestatario, sea personal, natural o jurídica, para financiar actividades pequeñas, de producción, comercialización o servicios (Superintendencia del Banco del Ecuador, 2013).<sup>11</sup>

### 2.5.3 Según su plazo.

- 1. A corto y mediano plazo.-** Otorgados por el banco a los proveedores de materia prima para la producción y consumo.
- 2. A largo plazo.-** Son préstamos otorgados para vivienda, familiares, inmuebles, maquinaria (Superintendencia del Banco del Ecuador, 2013).<sup>12</sup>

### 2.5.4 Según su garantía.

- 1. Quirografaria.-** Garantía constituida por una sola firma.
- 2. Prendarias.-** Garantía real constituida sobre un bien mueble para asegurar por parte del deudor.
- 3. Hipotecarias.-** Garantía ofrecida por los clientes con relación a un bien.
- 4. Sobre Inversiones.-** Garantía constituida a partir de inversiones que mantiene el cliente en alguna entidad financiera (Superintendencia del Banco del Ecuador, 2013).<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> (Superintendencia del Banco del Ecuador, 2013)

<sup>12</sup> (Superintendencia del Banco del Ecuador, 2013)

<sup>13</sup> (Superintendencia del Banco del Ecuador, 2013)

## 2.6 LAS “CINCO C’s del CRÉDITO”

Según Pérez (2009).<sup>14</sup> Las “Cinco C’s del crédito” es un valoración de la información obtenida de los clientes antes de crédito, (Método de puntuación), este método permite determinar de manera más efectivo la capacidad de pago de los clientes.

La decisión con respecto al grado del riesgo de un solicitante de crédito, en el crédito comercial, es básicamente un asunto de juicio (Anthony & Govindarajan, 2008).<sup>15</sup> Para poder tomar esta decisión se involucra cinco criterios fundamentales los cuales se conoce como las “Cinco C’s del crédito” y están integradas por:

- Capital.
- Capacidad.
- Carácter.
- Colateral.
- Condiciones.

**Capital.-** Mide la posición financiera del potencial cliente, mediante la aplicación de razones financieras, utiliza Deudas/Activos, que son la razón circulante y la rotación de activos.

**Capacidad.-** Evalúa la capacidad financiera que poseen los clientes para cumplir con los pagos.

**Colateral.-** Se trata a las actividades que posea los clientes para ofrecer como garantía de pago.

---

<sup>14</sup>([http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad\\_y\\_Finanzas/Las\\_5\\_'C'\\_del\\_cr](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad_y_Finanzas/Las_5_'C'_del_cr))

<sup>15</sup> (Sistema de Control de Gestión, 2008)

**Condiciones.-** Se refiere a la posición financiera que tiene el cliente para poder afrontar el impacto de las tendencias económicas generales.

## **2.7 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**

Las políticas y procedimientos son el conjunto de normas y medidas que rigen en una empresa y se determina si hay que aplicar ante un caso en específico para obtener un resultado favorable (The McGraw-Hill Companies Inc., 2009).<sup>16</sup>

Según González (2008).<sup>17</sup> En las políticas se puede distinguir tres tipos, las cuales son:

- **Políticas restrictivas.-** Se caracteriza por la concesión de créditos en periodos a corto plazo, y es una política de cobranza bastante agresiva. Esta política restrictiva contribuye a reducir las pérdidas al mínimo, en cuentas por cobrar de dudosa procedencia y la inmovilización de fondos en las cuentas por cobrar, pero este tipo de políticas tiene una desventaja que trae la reducción de ventas y utilidad.
- **Políticas Liberales.-** Esta es lo opuesto a las políticas restrictivas, las liberales son generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no exigen condiciones, no presionan enérgicamente los procesos de cobro ni establecen periodos de pago, este tipo de política trae como consecuencia el alza de las cuentas por cobrar, como también la cuenta contable pérdidas en cuentas incobrables.

---

<sup>16</sup> (Corporate Finance, 2009)

<sup>17</sup> (Establecimientos de sistema de control interno, 2008)

- **Políticas racionales.-** Son aquellas que deben aplicarse de manera tal, que se logre canalizar un flujo normal de crédito y de cobranzas; su propósito es cumplir el objetivo de la administración de las cuentas por cobrar, en sí, consiste en maximizar el rendimiento de la empresa.

## 2.8 RIESGO CREDITICIO

El riesgo crediticio está ligado a la inseguridad sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación en los plazos fijados, se trata de evitar la morosidad de las cuentas por cobrar o alguna posible pérdida que asume la empresa, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones (Richard & Golieb, 2011).<sup>18</sup> Los principales factores que determinan el riesgo crediticio son:

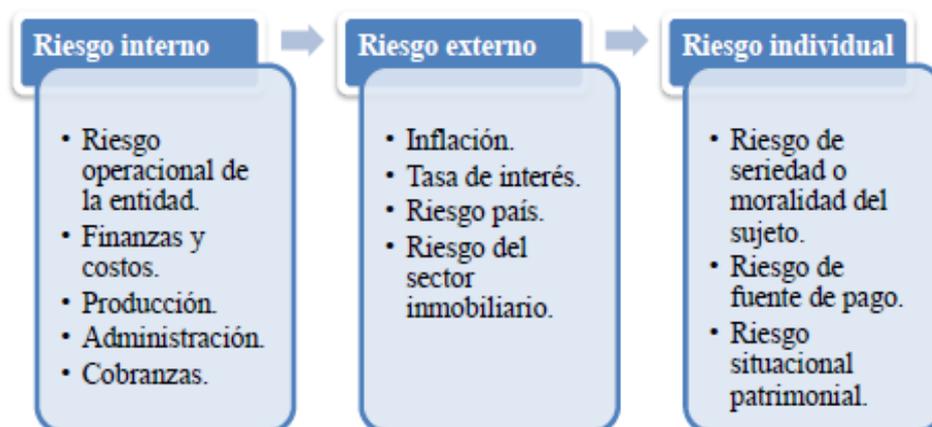


Gráfico 1 Riesgos

Fuente: (Richard & Golieb, 2011, pág. 34).

Elaborado por: Autor

## 2.9 TESORERÍA

La gestión de tesorería es parte de la administración de la empresa, es responsable de la medición, análisis, preparación,

---

<sup>18</sup> (Crédito y Cobranza, 2011)

interpretación de la información financiera que luego será utilizada para planificar, evaluar y llevar un control de los recursos de la empresa (Ugarte, 2008).<sup>19</sup>

### **2.9.1 DEFINICIÓN**

Un conjunto de medidas de estrategias que afecta a la liquidez del efectivo y afecta directamente a los resultados financieros de una empresa (Lounge, 2008).<sup>20</sup>

### **2.9.2 LAS TÉCNICAS DE TESORERÍA**

#### **Tesorería cero negativa**

Se la conoce así, a la técnica de gestión de posición de tesorería que se basa en mantener su saldo en cero, pero no solo en sus cuentas corrientes, sino también en sus cuentas de crédito.

#### **Tesorería como centro de beneficio**

Las empresas por medio de esta técnica se benefician de resultados financieros como consecuencia de ingresos y egreso. Dichos resultados son analizados como una parte de la cuenta de resultados económicos y no le toman la importancia para mejorar el efectivo. La elaboración de esta cuenta de resultados es importante porque permite identificar las áreas que tienen mayor importancia en los costos financieros y así poder realizar un análisis de las mismas para así establecer planes de mejora

---

<sup>19</sup> (Manual Práctico de Gestión de Tesorería de empresas, 2008)

<sup>20</sup> (Gestión de Tesorería Cash Management, 2008)

aplicada (Moreno, 2010),<sup>21</sup> (CENTRE METAL-LÚRGICO UPMBALL, 2012).<sup>22</sup>

## MARCO CONCEPTUAL

### 2.10 DEFINICIONES

**Ciente.-** Son personas naturales o jurídicas que compran mercadería ofertada por la compañía “MADEMETAL S.A.”

**Ciente Calificado.-** Son los que compran por menos 3 veces por semana con un monto superior en el trimestre a US \$1000.00 y que se han sujetado al análisis de crédito, estos a la vez se dividen en clientes de contado y clientes a crédito.

**Ciente de contado.-** clientes cuya forma de pago es en efectivo o cheque de cobro inmediato (Estupinán Gaitán & Estupinán Gaitán, 2009).<sup>23</sup>

**Ciente de Crédito.-** Clientes calificados cuya forma de cancelación es un plazo establecido.

**Cartera Vencida.-** Son aquellos valores pendientes de cobro de clientes y que no han cancelado luego del plazo establecido.

**Cartera Legal.-** Son los valores adeudados de clientes, cuya recuperación está a cargo de abogados de la compañía o externos. (Mansor & Hazariah, 2009).<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> (Análisis e interpretación de los estados financieros, 2010)

<sup>22</sup> (Gestión de Tesorería, 2012)

<sup>23</sup> (Análisis Financiero y de Gestión, 2009)

**Días de Atraso.-** Son los días de crédito adicionales que se toman los clientes para cancelar su deuda desde la fecha de vencimiento de la factura.

**Cobranzas.-** todas las recaudaciones por ventas al contado y recuperación de cartera será recibido por el Jefe de Crédito y transferidas directamente a la cuenta corriente de la empresa.

**Asignación de cupo de crédito.-** Dependiendo de cómo salga el cliente en su evaluación, se asignara un cupo de crédito para cada cliente.

**Plazo de crédito.-** En base al análisis se autorizará los plazos de crédito para cada cliente.

**Evaluación de crédito.-** Es responsable el Jefe de Crédito y Cobranzas evaluar los siguientes parámetros:

- Revisión y análisis de referencias bancarias.
- Análisis de referencias comerciales.
- Evaluación del desempeño del cliente.

**Responsabilidad.-** El cumplimiento y la supervisión de estas políticas estará a cargo del Gerente General de la compañía MADOMETAL S.A.

**Float.-** período de tiempo que transcurre entre el instante que se hace una promesa de pago y cuando se cobra (Ruíz, 2011).<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> (Bankers' relationships and effective cash management, 2009)

<sup>25</sup> (Gestión Financiera, 2011)

**Float Comercial.-** Período que transcurre desde la entrega del producto hasta su fecha de cobro, esto beneficia al comprador, cuando no se cobre un intereses por dicha concesión en ese período de tiempo (García, 2011).<sup>26</sup>

**Float financiero.-** Período que va desde la recepción del documento hasta la disponibilidad real del dinero, la función del float financiero es alargar los plazos cuando se trate de pagos y acordar lo máximo posible en cuestión a cobros (Chen, Morris Hsiao-Lung, Liu, & Chen, 2010).<sup>27</sup>

**Valor en el tiempo.-** Una cantidad de dinero no se considera efectiva hasta que no se pueda disponer de la misma, la fecha de valor o vencimiento corresponde a la fecha en que realmente se ha producido el cobro (Rabelo, Traba, & Yoili, 2009).<sup>28</sup>

## **MARCO LEGAL**

### **2.11 FUNDAMENTO LEGAL**

#### **Fundamento legal del crédito en el Ecuador**

---

<sup>26</sup> (Operaciones auxiliares de gestión de tesorería, 2011)

<sup>27</sup> (Application of project cash management and control for infrastructure, 2010)

<sup>28</sup> (Rabelo, Traba, & Yoili, 2009)

<b>LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO</b>	
Art. 1.	Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público [...].
<b>CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR</b>	
Art. 303.	La formulación de las políticas monetarias, crediticias, cambiaria y financiera, es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del BCE.
<b>LEY DE RÉGIMEN MONETARIO Y BANCO DEL ESTADO</b>	
Art. 22.	Corresponde al Directorio del Banco Central del Ecuador, determinar, de manera general, el sistema de tasas de interés para las operaciones activas y pasivas.
<b>CÓDIGO DE COMERCIO</b>	
Título II	Enfatiza cuales son las disposiciones que tanto el vendedor como el comprador deben sujetarse cuando se celebra una compra-venta, el tratamiento es sobre la cosa vendida (art. 169), del precio (art. 184), los efectos del contrato de compra – venta (art. 187), las obligaciones del vendedor y comprador (art. 189).
El Código de Comercio, trata de manera general sobre los títulos y operaciones de crédito, como los comerciantes y agentes de comercio, los contratos y obligaciones mercantiles y los documentos con una naturaleza jurídica que avalan y garantizan el acto mercantil entre el comprador y vendedor (letra de cambio, pagaré, cheque, cartas de crédito).	

**Gráfico 2 Super de Bancos y Seguros y código del Comercio Ecuador**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Regulación 184-2009. Publicado en el Registro oficial (Ecuador, 2010). Y Código de Comercio del Ecuador (2012).<sup>29</sup>

Elaborado por: Autor

### 2.11.1 Burós de información crediticia

“Son las sociedades anónimas cuyo objetivo es la prestación de servicios de referencias crediticias del titular de la información crediticia”. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012, pág. 1).<sup>30</sup>

En el Ecuador se rige La ley de Burós (2012)<sup>31</sup> de Información Crediticia, que es la que regula dichas operaciones. Para efectos de estudio de la ley, se hallará como:

---

<sup>29</sup>, Regulación 184-2009. Publicado en el Registro oficial (Ecuador, 2010). Y Código de Comercio del Ecuador (2012).

<sup>30</sup> (Ley de Buro de información crediticia, 2012)

<sup>31</sup> (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

## Ley de burós de información crediticia.

<b>LEY DE BURÓS DE INFORMACIÓN CREDITICIA</b>	
Titular de la información crediticia	Es la persona, natural o jurídica, a la que se refiere la información de riesgos crediticios.
Fuentes de información	Son las personas que, debido a sus actividades poseen información de riesgos crediticios.
Cliente de los burós de información crediticia	Es toda persona legalmente autorizada que contrata con los burós la prestación de servicios de referencias crediticias.
Información prohibida	Es aquella que, por lesionar el derecho a la intimidad personal o familiar garantizado por la Constitución Política de la República, los burós no pueden recolectar, almacenar, organizar, interconectar en sus bases de datos o, en general, incluir en un reporte de riesgos.
Base de datos	Es el conjunto de información de riesgos crediticios, administrada por los burós, cualquiera que sea la forma o modalidad de su creación, organización, almacenamiento, sistematización, seguridades o acceso.
Información de Riesgos Crediticios	Es aquella relacionada con obligaciones o antecedentes financieros, comerciales, contractuales, de seguros privados y de seguridad social, de una persona natural o jurídica, pública o privada, que sirva para identificarla adecuadamente y determinar sus niveles de endeudamiento y en general de riesgos crediticios.

**Gráfico 3 Ley de Burós de Información Crediticia**

Fuente: Ley de Burós de Información Crediticia (2012).<sup>32</sup>      Elaborado por: Autor

---

<sup>32</sup> (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Los estados Financieros de MADEMETAL S.A. en los años 2011,2012 y 2013 revelan que tienen saldos netos de cartera por valores de \$481.609, \$505.690, \$556.259, respectivamente, siendo la cartera incobrable por \$38.528, \$50.569, \$55.625, como se observa hay una incobrabilidad del 8% al 13% en los últimos años. Mediante la implementación de evaluación del crédito, con el Metido de las 5'C se plantea la reducción hasta del 4% de incobrabilidad

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación sobre el tema: “Propuesta de Mejora en las políticas y estrategias en el área de tesorería de MADEMETAL S.A.”, podemos indicar que se trata de una investigación cuantitativa y cualitativa, debido a que presenta características numéricas y el control de cartera se requiere cuantificar los niveles de morosidad, y así realizar un análisis de la recuperación de los créditos vencidos y evitar una falta de liquidez en la empresa. El diseño de este estudio es explicativo, observacional.

#### **3.2.1 Tipo de Investigación.**

El avance de este proceso de investigación, es aplicada porque se encamina a resolver problemas prácticos que son basados en las necesidades que tiene MADEMETAL S.A.

Es descriptiva porque se describen los hechos que se suceden en el área de crédito y tesorería, con respecto a los clientes de la empresa; y se realizará una encuesta a un experto en el tema para el desarrollo de mejoras en las políticas de crédito y cobranzas.

Es documental porque se va a realizar un análisis de los antecedentes y la situación actual de la empresa MADOMETAL S.A.

Es bibliográfica ya que se permite investigar que se ha escrito por autores sobre el tema de la gestión de crédito y cobranzas que corresponde al marco teórico de la investigación.

El método inductivo-deductivo permitirá la intervención en la gestión de crédito y cobranza con el fin de mejorar la gestión de cobros en la empresa.

El método deductivo se utiliza como prueba experimental de la idea formulada, realizada después de la recolección de datos, para esto se efectuará un análisis de los estados financieros generales de la empresa para observar su situación inicial y realizar un análisis de lo general a lo particular.

Un método estadístico de datos será empleado para la elaboración de tablas, gráficos, e interpretaciones estadísticas que se utilizaran en la investigación.

Todos los datos obtenidos del proyecto, serán analizados, calificados y cuantificados, luego serán procesados para transformarse en información verídica que será utilizado para la investigación, lo cual permitirá obtener resultados, conclusiones y recomendaciones.

### **3.2.2 Población y Muestra.**

Se obtendrán datos de la empresa MADEMÉTAL S.A. dichas muestras serán tomada de los últimos tres meses de movimientos de actividades de las carteras de los clientes, como también se tomará información de los Estados Financieros y otra de las operaciones de la Empresa.

### **3.2.3 Instrumentos de recolección de datos**

Para la realización de esta investigación se utilizarán las técnicas de observación, entrevista no estructurada, mediante estas técnicas se recopilará los datos para realizar la investigación con la revisión de la literatura, libros, estadísticas; también se va a utilizar exploración y bibliografía. La caracterización de la empresa se podrá identificar la jerarquía de la organización y así, determinar las necesidades de la empresa, no es necesario saber la población ya que la investigación del ambiente externo dependerá de las políticas que se deseen implementar.

### **3.2.4 Técnicas de investigación y pasos a utilizar**

#### ***3.2.4.1. Técnicas***

##### **3.2.4.1.1 Entrevistas**

La entrevista se la realiza al Gerente General con la finalidad de obtener información sobre la importancia de mejorar las políticas de créditos y cobranzas, pero lo más relevante es conocer si existen o no políticas claras de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera.

#### **3.2.4.1.2 Instrumentos**

Para recolectar la información se utilizará cuestionarios con preguntas cerradas a los directivos de la agencia y a clientes que mantengan algún crédito con la empresa.

#### **3.2.4.1.3 Guía de Entrevista**

Se realizará en base a un listado de preguntas relacionadas con el tema de investigación dirigida al Gerente General.

#### **3.2.4.2 Pasos a realizar**

Para poder realizar la investigación se llevará a cabo una serie de pasos de forma secuencial, los siguientes pasos son:

##### **3.2.4.2.1 Planeación**

Se elaboró el tema a investigar, diagnosticar el problema, se ha justificado el desarrollo y se han expuestos el objetivo general y los objetivos específicos que se van a desarrollar durante la investigación.

##### **3.2.4.2.2 Elaboración**

La hipótesis fue redactada para que se puedan corregir el problema detectado en la empresa.

##### **3.2.4.2.3 Aplicación**

Se utiliza la técnica de recolección de datos, mediante la cual se recopiló la información necesaria para el estudio de las mismas. Se analizarán y evaluarán los resultados logrados mediante las respectivas técnicas utilizadas para la recolección de datos.

##### **3.2.4.2.4 Difusión**

Cuando se ha concluido el paso de elaboración de la propuesta y la evaluación de la información que se recogió, se darán las conclusiones y

las recomendaciones pertinentes para el problema suscitado en dicha empresa.

En el trabajo de investigación en el primero objetivo que es evaluar la selección de cartera y gestión de cobranzas en MADEMETAL S.A. se utilizan las variables recuperación de cartera y se estudiara los tipos de clientes con lo cual cuenta la empresa, el tipo de variable es discreta ya que solo tomare valores que solo pertenezca a un solo conjunto, para la metodología se utilizar una Investigación descriptiva ya que se caracteriza por una situación concreta indicando los rasgos más peculiares y se la utilizara para conocer cómo se encuentra la empresa con respecto a sus clientes y que tipos de clientes tiene.

Para el segundo objetivo se analizara los informes de cartera de clientes con créditos autorizados, aquí las variables a utilizar serán los tipos de créditos otorgados, y grado de endeudamiento del cliente, se utilizara un variable discreta cualitativa y su metodología es documental ya que se realizara un análisis de las carteras autorizadas y el grado de endeudamiento de cada cliente.

Para el tercer objetivo y en el cual estoy basando la investigación las variables que estoy utilizando están escritas en el cuestionario se va a estudiar estos elementos para la formación de políticas créditos y cobranzas, en este estudio se utilizara dos tipos de variables que será discreta y Cuantitativa-Continua, para esto se utilizara un método estadístico llamado Muestreo Aleatorio Simple (MAS), que será empleado para la elaboración de la investigación y la interpretación de datos.

#### **3.2.4.2.5 Acerca de la obtención de datos**

En este informe se reportan los resultados de una encuesta efectuada en la empresa MADEMETAL S.A. en la ciudad de Durán, para

lo cual se tomaron los datos de los últimos cuatro días del mes de Agosto del 2013. La muestra se ejecutó utilizando procedimientos de Muestreo Aleatorio Simple, en que la primaria de la de la investigación son las personas que conforman el Departamento Contable, Administrativo y la Directiva.

Se va a utilizar el tipo de investigación Descriptiva que también tiene el nombre de Investigaciones Diagnósticas, que consiste fundamentalmente que indicar rasgos peculiares o diferenciados, la estadística descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de actividades, objetos procesos y personas. La investigación es de campo ya que el cuestionario se realiza en la Empresa que es el lugar donde ellos trabajan y estos trabajadores mismos son las fuentes consultadas de donde se obtendrán los datos más relevantes para ser analizados.

La técnica de estudio aplicada es Proyecto factible que esto se define (Ibarra, 2009)<sup>33</sup> *“...consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo o en una investigación documental; y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.”* Con esto queremos decir que la técnica de estudio que voy a utilizar será mixta, lo cual se basa en las necesidades encontradas en el trabajo de campo para luego realizar una investigación documental y poder referirse a la formulación de políticas, programas, métodos para realizar una mejora en los métodos y políticas de créditos y cobranzas de MADOMETAL S.A..

---

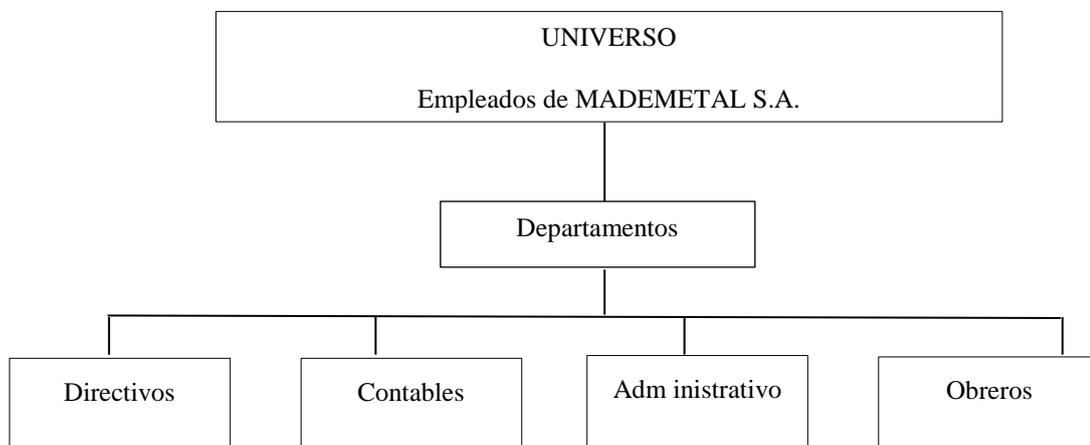
<sup>33</sup> (Manual de Estadístico Básico, 2009)

El universo de la investigación es de una Población Finita que son todos los empleados de la empresa MADEMETAL S.A., indicando que son un conjunto de personas, se usa el término población como sinónimo de universo, siendo este criterio que se usará en esta lectura. Se dice que es una población finita cuando consta de un número limitado de elementos.

La población que se va a estudiar es la **Población Muestreada** es aquella a partir se extrajo la muestra y sobre la cual se puede establecer la conclusión. El ámbito geográfico puede estar referido a un espacio territorial que a su vez, puede dividirse en subdivisiones o niveles menores que detallen dicho espacio. La investigación se realizó en la Cantón Durán en el Km 3 y ½ vía Durán-Boliche. En la empresa llamada MADEMETAL S.A.

El marco muestral es un conjunto de datos del cual se seleccionara una muestra, lo ideal es que el marco muestral coincida con la población. La población será el conjunto de todos los empleados, la empresa está conformada por 30 empleados, para efectuar el estudio, se extraerá una muestra de los empleados de los departamentos contables, administrativos y Directivos que equivalen a personas.

**Gráfico Universo de MADEMETAL S.A.**



Se conoce como muestra al subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de estas ultima, por lo que se interesa que sea un reflejo de la población (Universidad Católica de la Santísima Concepción, 2012).<sup>34</sup> El muestreo es el proceso de la obtención de datos, es recomendable trabajar con muestras probabilísticas ya que permite que los resultados obtenidos puedan ser extrapolados a la población con un margen de confianza determinado (Scheaffer, Mendenhal, & Lyman, 2010).<sup>35</sup>

Para el trabajo de investigación se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple (*MAS*), este método consiste en seleccionar “n” elementos de “N” que integran la población de forma que todos tengan la posibilidad de ser escogidos para integrar la muestra. (Se emplea “n” para la muestra y “N” para la población) (Lopez, 2009).<sup>36</sup>

Esta clase de muestreo se lo utiliza cuando la población es homogénea en lo que respecta a la variable y es posible obtener el listado de los elementos de la población. Las ventajas de este muestreo es la sencillez del diseño y los cálculos estadísticos, pero en cuestión a las limitaciones es imposible obtener la lista con todos los miembros de la población (Ibarra, 2009).<sup>37</sup>

El tamaño de la muestra se lo calcula dependiendo de la población y si se conoce o no se conoce el tamaño de la población para este caso,

---

<sup>34</sup> (ESTADISTICAS Y PROBABILIDADES, 2012)

<sup>35</sup> (Elementos de Muestreo, 2010)

<sup>36</sup> (MUESTREO ESTADISTICO: CONCEPTO Y PROBLEMAS RESUELTOS, 2009)

<sup>37</sup> (Manual de Estadístico Básico, 2009)

se conoce que la población de MADEMETAL S.A. son 30 empleados y para sacar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

<b>tamaño de la muestra</b>			
Fórmula	$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$	28,812	<b>15,16205592</b>
	—	1,90027	

Dónde:

**Tabla 1 Tamaño de la muestra** n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

La distribución muestral es el resultado de todas las muestras posibles que pueden ser tomadas de la población, su estudio permite calcular la probabilidad que tiene, dado una sola muestra, mediante la distribución muestral se puede estimar el error para un tamaño de muestra dado (Fernandez & Fuentes, 2009)<sup>38</sup>; tenemos que la distribución muestral es de las 15 personas que trabajan en las áreas administrativas, 4 personas son Directivos, 7 del departamento contable y 4 del departamento administrativo.

El margen de error es un cálculo estadístico que se informa junto con los resultados de la encuesta. El margen de error básicamente te dice que tan precisos son los resultados del cuestionario realizado,

---

<sup>38</sup> (MUESTREO ESTADISTICO EN POBLACIONES FINITAS, 2009).

(Universidad Católica de la Santísima Concepción, 2012)<sup>39</sup>, el margen de error es la fórmula:

$$\sqrt{\frac{(1 - p) p}{n}}$$

### **Error Muestral**

P= Representa el porcentaje del tamaño de la muestra comparado con su población, "n" representa el total de la población del sondeo de los encuestados.

n= al tamaño de la muestra

En la encuesta realizada en la empresa MADOMETAL S.A. desde el 28 al 31 de agosto del 2013, el 98% de los empleados están de acuerdo a que se implemente un manual que contenga estrategias y políticas para el área de créditos y cobranzas, la encuesta tiene un margen de error de 12.91%, con una desviación estándar del 91.92%.

El instrumento de recolección de datos se basó en un cuestionario conformado por 10 preguntas sobre las gestiones de crédito y cobranzas en MADOMETAL S.A. (anexada en el Excel en el libro que dice CUESTIONARIO). Adjunto el modelo que se ha empleado para la encuesta.

### **3.2.4.2.6 Modelo de Cuestionario**

#### **MODELO DE CUESTIONARIO PARA LA INVESTIGACION DEL AREA DE CRÉDITO Y COBRANZA**

**Tema: Manejo de créditos y cobranzas en MADOMETAL S.A.**

---

<sup>39</sup> (ESTADÍSTICAS Y PROBABILIDADES, 2012).

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Marque con un X la respuesta que UD. Crea conveniente

1.- ¿Existe en MADEMETAL S.A. un manual de crédito y cobranza?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
SI	
NO	

2.- ¿ Califique del 1 al 10 (hasta con 2 decimales), donde 1 implica TOTAL DESACUERDO y 10 TOTAL ACUERDO CON LA PREGUNTA

Cree usted que un manual de crédito mejoraría la gestión financiera?

PUNTUACIÓN	

3.- ¿Cómo calificaría el trabajo de cobranzas en la Empresa?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
A TIEMPO	
FUERA DE TIEMPO	
NO EXISTE	

4.- ¿Cómo se calificaría el soporte del jefe en la gestión de cobranzas?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
BUENO	
REGULAR	
MALA	

5.- ¿En la empresa se cumple con la política de recuperación de cartera vencida en MADEMETAL S.A.?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
TOTALMENTE	
PARCIALMENTE	
NO SE CUMPLIO	

6.- ¿Enumere en orden de importancia, donde 1 es la mas importante y 5 la menos importante

Cuál de estas alternativas influye en la morosidad de su cartera?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
FALTA DE VOLUTAD DE PAGO	
INCAPACIDAD DE PAGO	
FALTA DE ANALISIS DEL CLIENTE	
FALTA DE SEGUIMIENTO	
SINIESTROS, CALAMIDADES	

7.- ¿Cómo se informa al cliente sobre el vencimiento del pago de sus facturas?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
LLAMADA TELEFONICA	
VISITA DEL ASESOR	
NOTIFICACION	

8.- ¿Cree ud que la manera en cómo se realizan los cobros en MADEMETAL S.A.

es conveniente para la empresa?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
SI	

NO	
----	--

9.- ¿El personal que realiza los cobros es el adecuado para ejecutarlo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
SI	
NO	

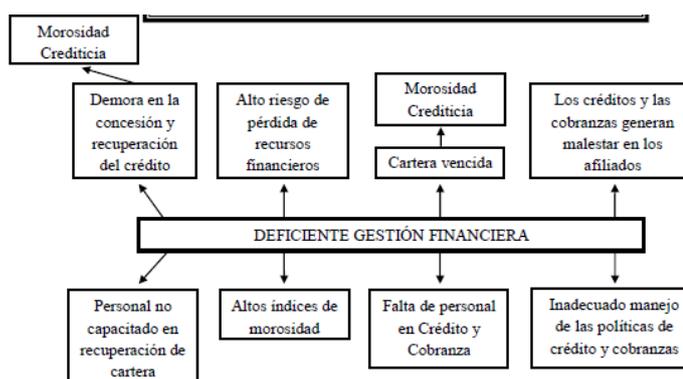
10.- ¿Las cobranzas son realizadas el exactamente el día que corresponden?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
SI	
NO	

El levantamiento de información se va a realizar en la empresa MADOMETAL S.A. con un cuestionario de 10 preguntas, este cuestionario, se lo tomara en 4 días, por cada día se pedirá a los empleados de cada departamento que realice el cuestionario, los departamentos asignados para auxiliar en esta labor son el Contable, Administrativo y Directivo. Luego de que han realizado el cuestionario los empleados se hará el respectivo análisis de los mismos.

### 3.2.4.2.7 Análisis de las variables

#### Introducción



Se puede observar que existe una demora en la recuperación del crédito y esto se debe a la falta de conocimiento y capacitación en el área de tesorería, ya que los empleados otorgan el crédito al cliente sin hacerle un estudio adecuado; vencido el plazo y los clientes no se acercan a cancelar la deuda, genera malestar a la empresa ya que se cuenta con ese dinero para poder solventar sus deudas.

Debido al inadecuado manejo de las políticas de cobranzas se evidencia deficiencias por parte de los empleados al desconocer los procedimientos y esto, también genera pérdidas a la empresa.

Resultados de la encuesta realizada a los directivos y empleados de MADEMETAL S.A.

1.- ¿Existe en MADEMETAL S.A. un manual de crédito y cobranza?

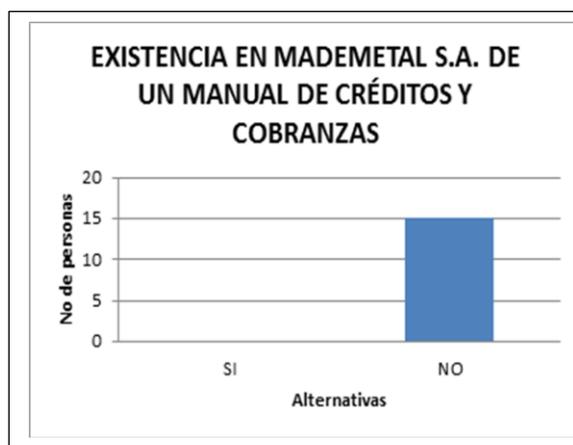


Gráfico 6 Manual de créditos y cobranzas

ALTERNATIVAS	NO DE PERSONAS	%
SI	0	0
NO	15	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>1,00</b>

Tabla 2 Encuesta Existencia de manual

**Interpretación.-** Como podemos revisar los empleados de la empresa han contestado en su 100% que no existe un manual de crédito y cobranza.

2.- ¿Califique del 1 al 10 (hasta con 2 decimales), donde 1 implica TOTAL DESACUERDO y 10 TOTAL ACUERDO CON LA PREGUNTA Cree usted que un manual de crédito mejoraría la gestión financiera?

No DE PERSONAS	Mejoraría la gestión financiera
1	5,52
2	6,00
3	9,00
4	9,52
5	9,65
6	10,00
7	10,00
8	9,30
9	8,53
10	8,75
11	10,00
12	9,30
13	8,40
14	7,53
15	9,99

Tabla 3 Encuesta Mejorar la gestión

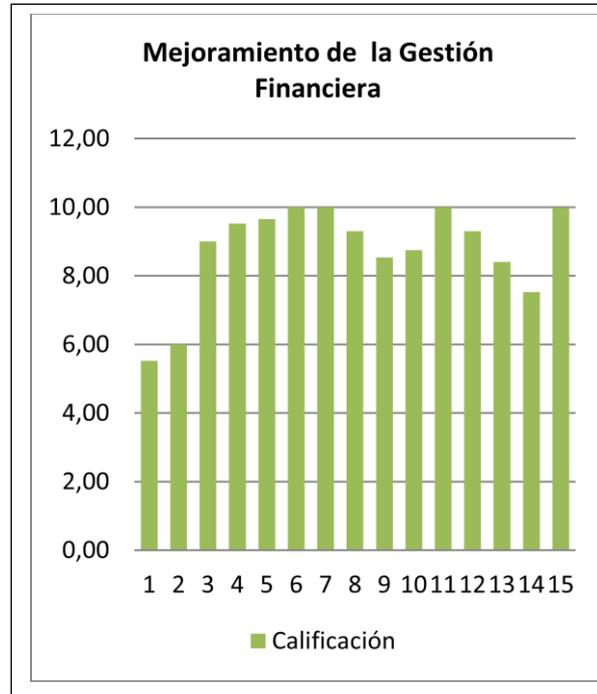


Gráfico 7 Mejorar la Gestión

Estadística Descriptivas									
<i>"Mejoramiento de la Gestión Financiera con un la aplicación de un Manual de Créditos y Cobranzas"</i>									
Mediana	Error Estándar de la Media	Moda	Desviación Estándar	Varianza	Mínimo	Máximo	Cuartil 1 (Q1)	Cuartil 2 (Q2)	Cuartil 3 (Q3)
9,30	0,365	10	1,413	1,996	5,52	10,00	8,40	9,30	9,99

Tabla 4 Encuesta Estadística Descriptiva

VALORES PARA PODER HACER EL DIAGRAMA DE CAJAS	
Mínimo	5,52
Cuartil 1 (Q1)	8,40
Cuartil 2 (Q2) MEDIANA	9,30
Cuartil 3 (Q3)	9,99
Máximo	10,00
PARA CREAR EL GRÁFICO DE UN DIAGRAMA DE CAJAS	
Cuartil 1 (Q1)	8,40
Cuartil 2 (Q2) MEDIANA	0,90
Cuartil 3 (Q3)	0,69
Máximo	0,01
Mínimo	2,88

Tabla 5 Encuesta Diagrama de Cajas

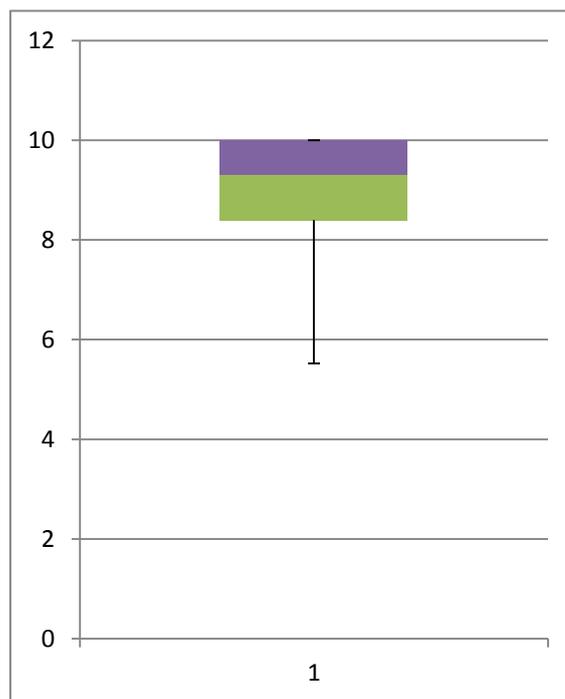


Gráfico 8 Diagrama de cajas

**Interpretación.-** En esta pregunta los empleados en su mayoría están de acuerdo que si se implementa un manual de créditos y cobranzas la gestión financiera mejoraría considerablemente, en el Diagrama de Cajas, grafica #4 ubicamos la media muestral que es igual a 9.00; en tanto su tercer cuartil es 9.99; y el primer cuartil 8.4. Por tanto, 50% de las personas asignan una nota, menor o igual a 9.30 y el 25% una nota una nota menor o igual a 8.4.

La media aritmética de la calificación asignada es 9.3 lo cual ubica a la calificación media para esta proposición, en la Zona de Aceptación; se encuentra además que sí existen informantes que han asignado a la

proposición la nota mínima (5.52), así como también la máxima (10). La calificación con mayor aceptación entre los entrevistados es 10.

Verificando los resultados para los contrastes de Hipótesis

$H_0: \mu = 5$  vs  $H_1: \mu > 5$ , el valor del estadístico  $T = 9.3$  lo cual implica un valor  $p = 0.000$ ; que nos permite concluir que existe evidencia estadística para afirmar que la calificación media que le asignaría a esta proposición, la población objetivo de la que se tomó la muestra es superior a 5 (cinco).

### 3.- ¿Cómo calificaría el trabajo de cobranzas en la Empresa?

CALIFICACION DEL AREA DE COBRANZAS		
ALTERNATIVAS	NO DE PERSONAS	%
A TIEMPO	11	0,73
FUERA DE TIEMPO	4	0,27
NO EXISTE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>1,00</b>

Tabla 6 Encuesta Calificación del área de cobranzas

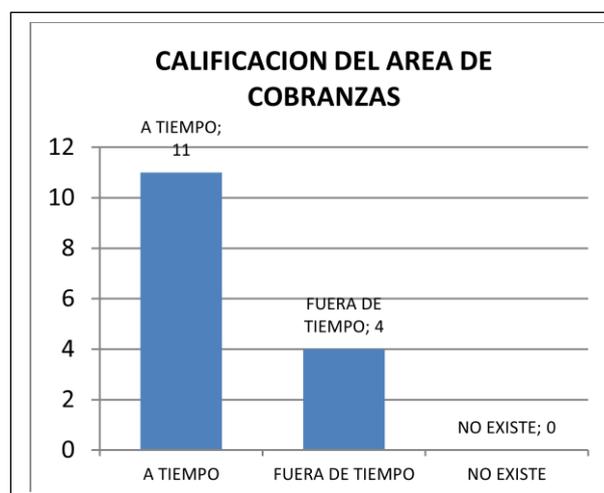


Gráfico 9 Calificación área de cobranzas

**Interpretación.-** El 27% de los encuestados indican que las cobranzas se fuera de tiempo, esto quiere decir que no se llama al cliente unos días antes para recordarle su cuota vencida, y el 73% se lo realiza a tiempo.

### 4.- ¿Cómo se calificaría el soporte del jefe en la gestión de cobranzas?

APOYO DEL JEFE		
ALTERNATIVAS	NO DE PERSONAS	%
BUENO	13	0,87
REGULAR	2	0,13
MALA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>1,00</b>

Tabla 7 Encuesta Apoyo del Jefe

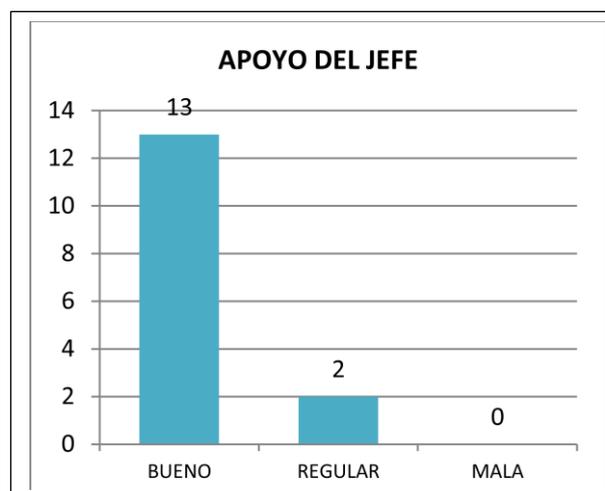


Gráfico 10 Apoyo del Jefe

**Interpretación.-** Del total de los empleados el 87% manifestaron que tienen un apoyo para la gestión de cobranzas es buena y que el 13% es regular, y esta información es debido a la falta de herramientas para la limitación de otorgar créditos.

**5.- ¿En la empresa se cumple con la política de recuperación de cartera vencida en MADEMETAL S.A.?**

CUMPLIMIENTO DE CARTERA VENCIDA EN MADEMETAL S.A.		
ALTERNATIVAS	NO DE PERSONAS	%
TOTALMENTE	3	0,20
PARCIALMENTE	12	0,80
NO SE CUMPLIO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>1,00</b>

Tabla 8 Encuesta cumplimiento de cartera vencida

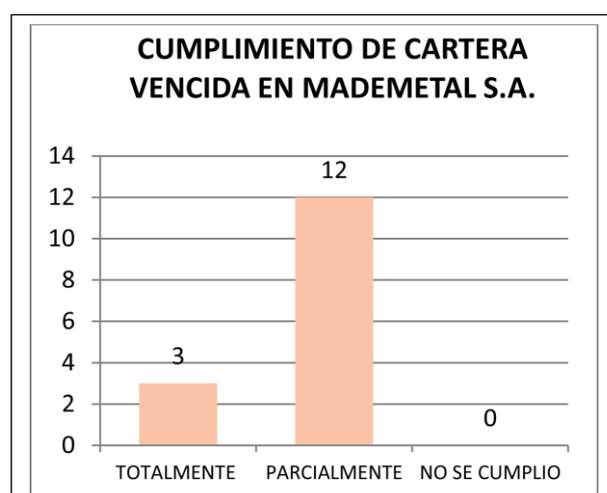


Gráfico 11 Cumplimiento Cartera Vencida

**Interpretación.-** El 80% de los encuestados indican que se cumple parcialmente con las políticas de recuperación y el 20% manifestó que cumple totalmente, lo que se muestra que no se aplica correctamente las políticas de recuperación de cartera.

**6.- ¿Enumere en orden de importancia, cuál de estas alternativas influye en la morosidad de su cartera?**

ALTERNATIVAS QUE INFLUYEN EN LA MOROSIDAD		
ALTERNATIVAS	NO DE PERSONAS	%
FALTA DE VOLUNTAD DE PAGO	0	0,00
INCAPACIDAD DE PAGO	5	0,33
FALTA DE ANALISIS DEL CLIENTE	7	0,47
FALTA DE SEGUIMIENTO	2	0,13
SINIESTROS, CALAMIDADES	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>1,00</b>

Tabla 9 Encuesta Influencia en la morosidad

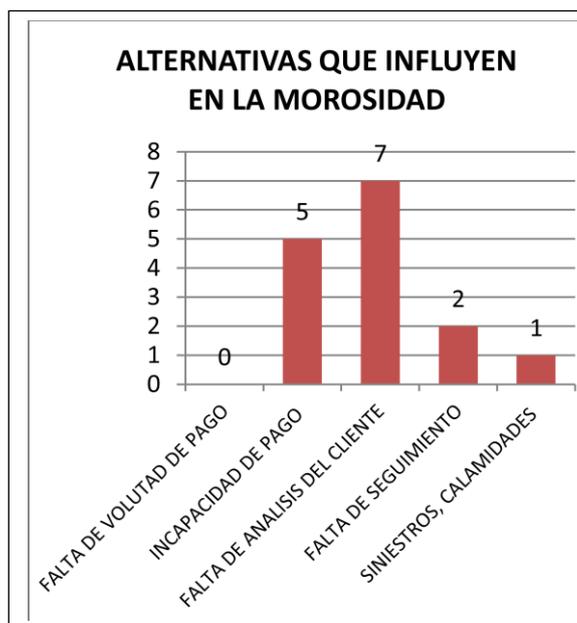


Gráfico 12 Influencia en la morosidad

**Interpretación.-** Como se puede observar el 47% de los encuestados que la mayoría se debe a la falta de análisis de los clientes, el 33% es por la falta de incapacidad de pago, 13% indican que no se le da seguimiento a los deudores y el 7% que el incremento de morosidad se debe a alguna calamidad o siniestro, lo que podemos observar que se necesita un mejor análisis de clientes y seguimientos de ellos para optimizar la recuperación de cartera.

7.- ¿Cómo se informa al cliente sobre el vencimiento del pago de sus facturas?

COMO SE INFORMA EL VENCIMIENTO DEL PAGO		
ALTERNATIVAS	NO DE PERSONAS	%
LLAMADA TELEFONICA	6	0,40
VISITA DEL ASESOR	0	0,00
NOTIFICACION VIA MAIL	9	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>1,00</b>

Tabla 10 Encuesta Información vencimiento del pago

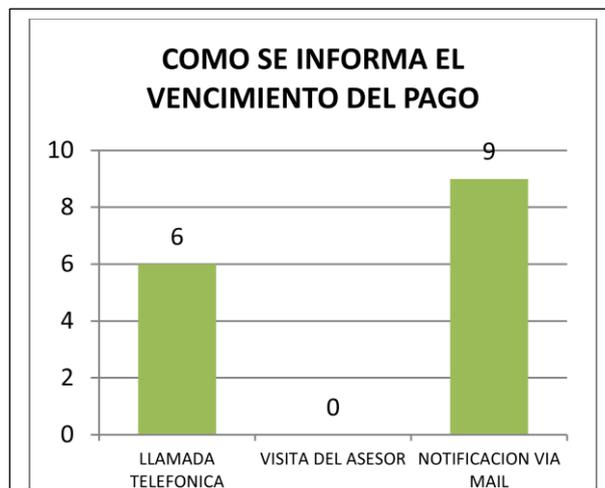


Gráfico 13 Informe del vencimiento del pago

**Interpretación.-** De estos resultados se puede indicar que la forma en cómo se informa el vencimiento del pago se realiza en un 60% por una notificación y el 40% se realiza por vía telefónica, y definitivamente no se realiza una visita por parte del asesor.

8.- ¿Cree Ud. que la manera en cómo se realizan los cobros en MADEMETAL S.A. es conveniente para la empresa?

FORMA DE COBRO		
ALTERNATIVAS	NO DE PERSONAS	%
SI	0	0
NO	15	1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>1,00</b>

Tabla 11 Encuesta Forma de cobro

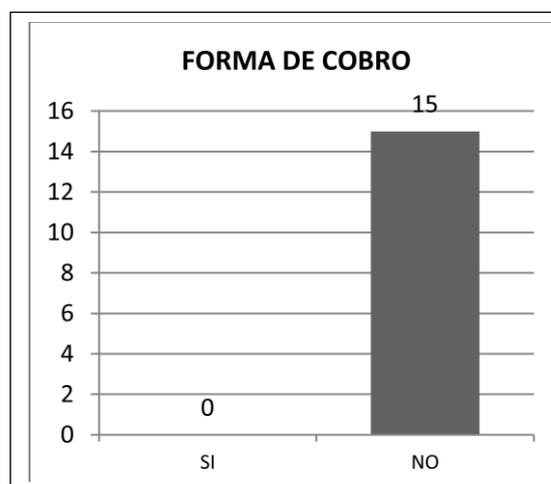


Gráfico 14 Forma de cobro

**Interpretación.-** En la gráfica se pueden observar que la manera en cómo se realizan los cobros, contestaron que en un 100% no es conveniente para la empresa.

**9.- ¿El personal que realiza los cobros es el adecuado para ejecutarlo?**

PERSONAL ADECUADO		
ALTERNATIVAS	NO DE PERSONAS	%
SI	3	0,2
NO	12	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>1,00</b>

Tabla 12 Encuesta personal adecuado

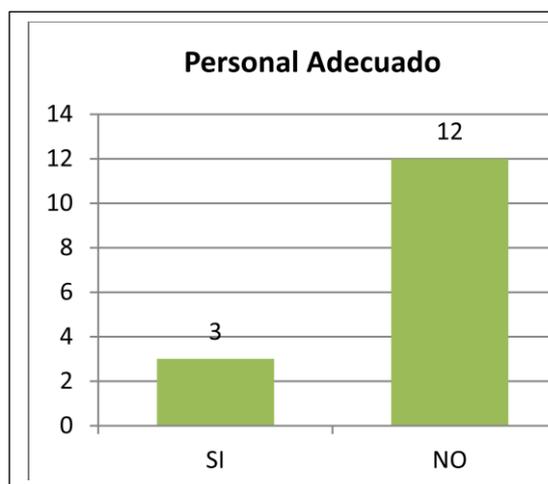


Gráfico 15 Personal Adecuado

**Interpretación.-** Los porcentajes indican que el 80% del personal está capacitado para realizar los cobros, mientras que el 20% no lo está por eso es necesario que las personas que están capacitadas que son la mayoría trabajen en equipo para que la minoría aprenda de ellos.

**10.- ¿Las cobranzas son realizadas el exactamente el día que corresponden?**

DIA DE COBRO		
ALTERNATIVAS	NO DE PERSONAS	%
SI	13	0,87
NO	2	0,13
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>1,00</b>

Tabla 13 Encuesta día de cobro

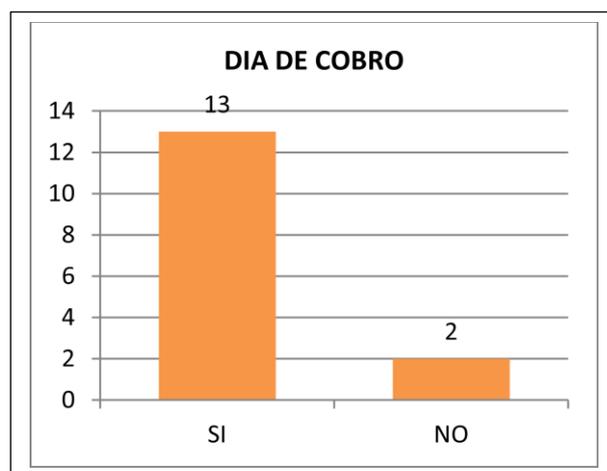


Gráfico 16 Día de cobro

**Interpretación.-** En este cuadro podemos observar el 87% de las personas encargadas a realizar la cobranzas el día que corresponden lo hacen de manera efectiva, mientras que el 13% no lo hace ya que realiza otras actividades de la empresa.

#### **3.2.4.2.8 CONCLUSIONES**

A realizar esta encuesta en la empresa MADOMETAL S.A. no dispone de un manual de crédito y cobranzas que regule los procesos de recuperación de cartera y las funciones de los empleados del área de tesorería confirman la falta de políticas.

El Gerente corroboro que no se emite políticas para la pronta recuperación de cartera por partes de los directivos.

Con la encuesta los empleados confirmaron que una habría una mejora en la gestión financiera con la creación e implementación de este manual. Con esto también se puede observar que el 80.00% de los encuestados respondió que se realiza parcialmente la recuperación de cartera y esto demuestra una deficiencia en el área de cobranzas.

La propuesta del manual de créditos para la empresa MADOMETAL S.A., contiene una sistemática la información, procedimientos, políticas para mejorar la cobranza, controlando de manera ordenada las actividades de créditos y cobranzas que van a dar beneficios a la empresa.

#### **3.2.4.2.9 RECOMENDACIONES**

Para la directiva se recomienda hacer una investigación ya que esto aportaría a tener un sistema administrativo y financiero eficiente, con respecto al proceso de selección de clientes para

conocer mejor a quien se otorga los créditos y en el cobro de los mismos, permitiría evitar la falta de liquidez y la baja de morosidad.

Se recomienda estructurar de manera organizacional con esto se quiere decir, que se plantee un sistema que recoja la información para definir de manera eficiente las responsabilidades de cada empleado para mejorar el cobro de los créditos.

A los directivos y Gerentes se recomienda plantear el manual para que sea evaluado junto con sus empleados para que este estudio tenga validez por varios años.

Se recomienda que se realice capacitaciones en los empleados para que aprendan a dirigirse a sus clientes al momento de cobrar y que a los empleados en los días que son de cobros no se le asignen otras actividades de la empresa sino en su caso que se dediquen específicamente a eso.

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

MADOMETAL S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pallets de pino para la exportación.

Un pallet es un tipo de envase de madera, plástico u otros materiales, empleados para el transporte de mercaderías, por esa razón tiene forma rectangular o cuadrada lo que hace es que facilita el levantamiento y el manejo con pequeñas grúas. Para poder manipularlo se utilizan grúas de horquilla, las cuales tienen dos uñetas largas que se colocan debajo para poder ser levantados, se considera al pallet como un embalaje rígido, los más usados en el mundo son los de madera ya que se pueden reciclar, también son fuertes y es posible repararlos si se dañan (Fernández, 2011).<sup>40</sup>

La medida de los pallets son un tanto universales las medidas más comunes para la utilización del pallet (en milímetros) (Serrano, 2011)<sup>41</sup>:

- **800 x 1200:** Es para todos los productos de consumo masivo. El *euro pallet* o *pallet europeo* estándar es un tipo específico de pallet que tiene que cumple con estos patrones para su resistencia, tienen un lado cerrado, accesible con máquinas de horquilla libre y otro abierto accesible abierto a todo tipo de máquinas. Resiste una carga máxima de 1000 kg.

---

<sup>40</sup> (La distribución, 2011)

<sup>41</sup> (Almacenaje de productos, 2011)

En términos de empleo lo clasificamos en:

- **Pallet Abierto:** No tiene uniones entre los tacos de esquina y como consecuencia puede ser utilizado por todo tipo de máquinas.
- **Pallet Cerrado:** Solo podrá ser usado por máquinas con “horillas libres”.

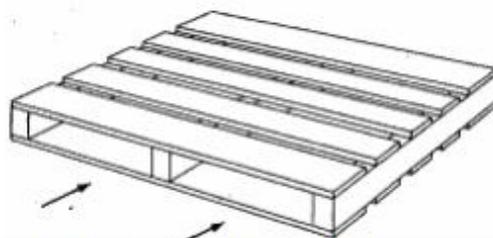
Por su base se clasifica en:

- **Pallets de dos entradas:** Reversible, que significa que soporta la carga de ambos lados, en cuanto a cargas ligeras.
- **Pallets de cuatro entradas** Reversible soporta cargas más pesadas.

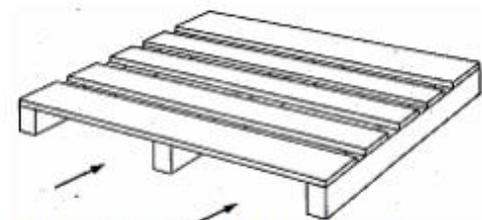
Palet europeo o europalet 800x1200mm



Palet universal 1000 x 1200 mm



Pallet de dos entradas doble cara  
(reversible)



Pallet de dos entradas simple cara

Gráfico 17 Pallets

Fuente: MADEMÉTAL S.A.

Elaborado por: Autor



Palet de 4 entradas 1200x800 mm.

Palet de distribución para cargas ligeras



Palet de 4 entradas 1200x800 mm.

Palet de distrib. para cargas pesadas.

Gráfico 18 Pallets 2

Fuente: MADEMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

### TIPOS DE PALLETS EN FUNCIÓN DE LA CARGA TRANSPORTADA

	PALETS LIGEROS	PALETS SEMI LIGEROS	PALETS PESADOS
<b>Espesor de las planchas en mm</b>	15-17	17-20	>20
<b>Cargas a transportar</b>	0-400 kg	400-800 kg	800-1500 kg
<b>Uso</b>	De un solo uso	De uso limitado	Con varias rotaciones

Tabla 14 Tipos de pallets

De igual manera se puede encontrar en el mercado diferente tipos de pallets que son *pallets de plástico*, que con menor frecuencia pero es una opción distinta para envíos internacionales, se destina a nichos de mercado en el sector industrial para los almacenes automatizados. El *pallet de cartón* es de un solo uso y son destinados al mercado agrícola. El *pallet en conglomerado* utilizado para transportes internacionales donde la carga media asciende a unos 200 kilos.



Pallet Metálico

Gráfico 19 Pallets 3



Pallet plástico

## **4.1.1 PRODUCCIÓN DE PALLETS**

Se comienza con la compra de Bosques de Pino en Riobamba, que son cultivados para la para la venta de madera como materia prima para la producción de pallets, cuando se realiza esto, los mismos bosques que son deforestados, se vuelve a cultivar Pino para que no afecte al ecosistema (Sánchez I. V., 2013).<sup>42</sup>

### **4.1.1.1. Sierras Cruzadas**

La madera destinada a convertirse en piezas aserradas entra en la línea de aserrado, donde las máquinas especializadas cortan la madera en la longitud deseada para aprovechar al máximo la materia prima. Realizado este paso, se somete la madera a un proceso de preservación que evita daños por el ataque de hongos. El Pino es con la materia prima con la que se trabaja, esta es más susceptible al Hongo del género CERATOCYTIS, causante de la mancha azul por lo que el tratamiento de preservación consiste en la impregnación con químicos fungicidas e insecticidas, luego La madera se coloca en la parte superior e inferior del pallet y estas se colocan sobre otras maderas que se les llaman “listones” (Sánchez I. V., 2013).<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> (Producción de Pallets , 2013)

<sup>43</sup> (Producción de Pallets , 2013)



**Gráfico 20 Lugar donde la madera es aserrada**

Fuente: MADOMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

#### **4.1.1.2. Pistolas Clavadoras**

Luego del este proceso pasa a su segunda fase que son las pistolas clavadoras, estas pistolas tienen largas bobinas de clavos para asegurar la gruesa madera con los listones. La empresa utiliza los obreros para armar las unidades, los pallets pasan por los pues de trabajo para unir la madera a los listones. Se arma, y asegura con los clavos un lado del pallet con una plantilla antes de darle vuelta y clavar el lado contrario (Sánchez I. V., 2013).<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> (Producción de Pallets , 2013)



Fuente: MADOMETAL S.A.

Gráfico 21 Lugar de ensamblaje

ado por: Autor

#### 4.1.1.3. Sanitizado

De acuerdo a la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias NIMF 15, todo embalaje de madera debe ser sometido a tratamiento térmico (HT) de esterilización, el cual consiste en alcanzar una temperatura mínima de 56°C por un tiempo mayor a treinta minutos logrando eliminar insectos que estén dentro del interior de la madera o algún hongo que no se haya eliminado en el de proceso de preservación (Maderanet S.A., 2013).<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> (<http://www.actiweb.es/maderanet,2013>)



Gráfico 22 Lugar de Sanitizado

Fuente: MADEMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

#### 4.1.1.4. Producto final

Los pallets ya armados se apilan uno encima del otro y se los transporta al área de almacenaje, donde las maquinas apiladoras los mueven de un punto a otro y los eleva verticalmente listo para distribuirlos a los clientes (Millis, 2014).<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> ([http://www.ehow.com/info\\_8647358\\_machinery-needed-make-wood-pallets.html](http://www.ehow.com/info_8647358_machinery-needed-make-wood-pallets.html))



**Gráfico 23** Lugar de almacenaje.

Fuente: MADEMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

#### **4.1.2 Organigrama estructural**

MADEMETAL S.A., representa esquemáticamente la estructura formal de la compañía e indica de manera jerárquica y funcional.

La estructura organizacional es vertical, lo que muestra que la jerarquía esta por niveles que van desde el más alto hasta el más bajo, estableciendo de esa manera las líneas formales de comunicación entre los puestos.

Su base está compuesta por un organigrama estructural, que tienen como objetivo mostrar los organismos que integran la compañía.

### Organigrama estructural MADEMETAL S.A.

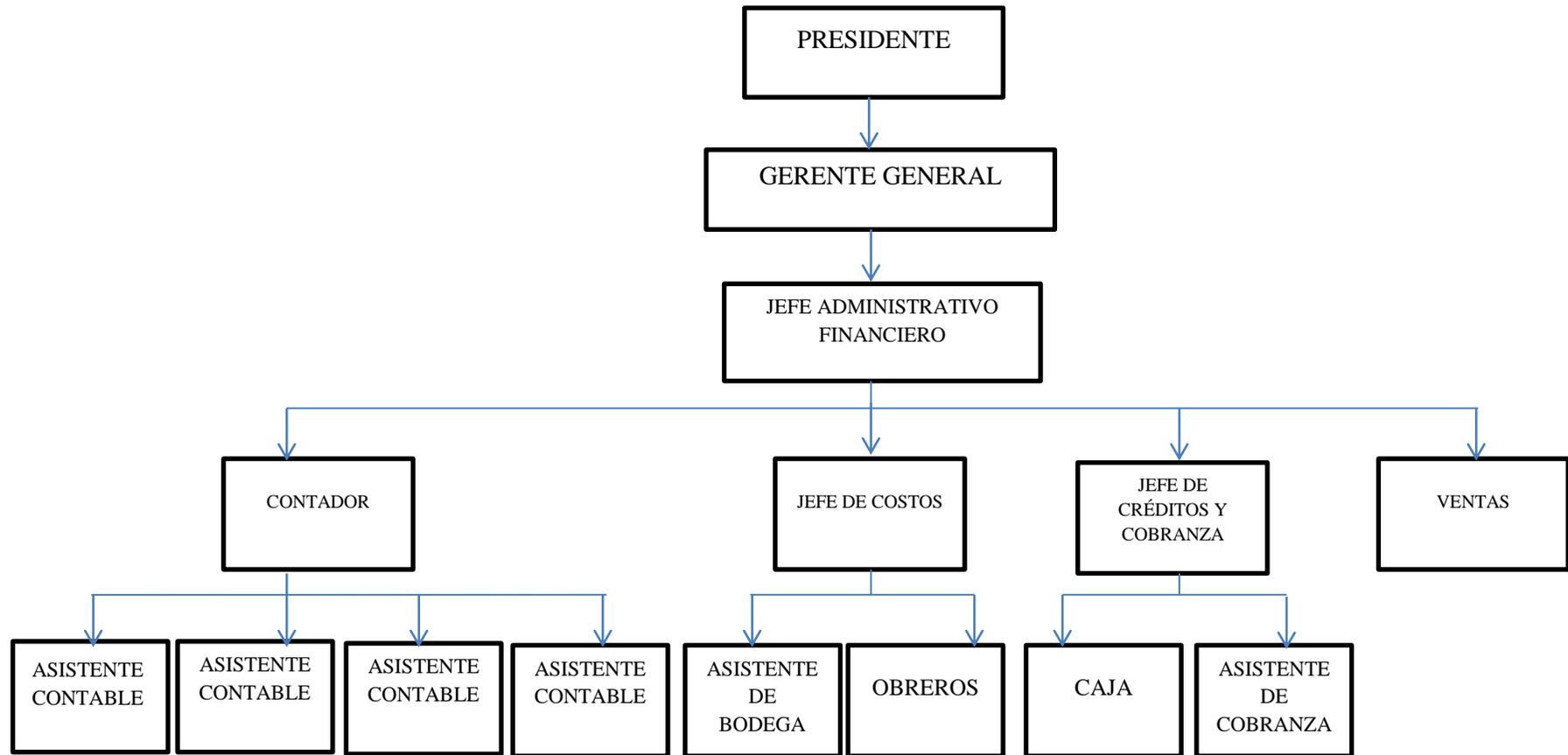


Gráfico 24 Organigrama de la Empresa

Fuente: MADEMETAL S.A.

A continuación se detalla los principales deberes que señala la Ley de Compañías (2009). Para el Presidente ejecutivo, y el Gerente administrativo financiero. Además de acuerdo con el manual se enunciarán las funciones del personal administrativo y operativo de la compañía:

#### **4.1.2.1 Principales funciones del personal**

A continuación se detallan las funciones:

##### **a) Presidente**

- Ejercer el cargo hasta ser legalmente reemplazado.
- El Presidente será nombrado por la junta general, para un periodo de cinco años, pudiendo ser reelegido indefinidamente; podrá tener o no la calidad de socio.
- Firmar el nombramiento del Gerente Administrativo Financiero y delegar copias certificadas.
- Representar a la compañía legalmente, judicial y extrajudicial.
- Vigilar con el fiel cumplimiento las leyes de la república en la marcha de la sociedad y demás leyes que contemple la ley de compañías y la de los socios.

##### **b) Gerente General**

- Abrir cuentas corrientes bancarias a nombren de la empresa.
- Otorgar poderes generales y especiales.
- Convocar a junta general a los socios sea ordinaria o extraordinariamente.
- Dirigir, nombrar y remover bajo su responsabilidad a los empleados de la empresa de acuerdo con las leyes laborales del país.
- Intervenir y autorizar con su firma las actuaciones y contratos en que intervengan a nombre de la compañía.

- Vigilar el movimiento económico y bienes de la compañía.

**c) Jefe Administrativo Financiero**

- Acreditación de sueldos y salarios al personal.
- Análisis financieros de los estados y demás información
- Analizar, proponer alternativas financieras externas según sean las necesidades de la compañía.
- Autorizar el pago a los proveedores.

**d) Jefe de crédito y cobranzas**

- Revisar la gestión legal de las ventas.
- Revisar y actualizar los precios de los pallets.
- Revisar las condiciones de pago y controlar el cumplimiento de pagos de los clientes.

**e) Caja**

- Recibir todo el dinero recolectado de las ventas realizadas diariamente.
- Recibir el dinero recolectado de las ventas a crédito.

**f) Asistente de cobranza**

- Realizar las respectivas llamadas a los clientes para que se acerquen a cancelar.
- Realizar llamadas a los clientes que se encuentran en mora por más de 2 meses o están con facturas por vencer.

**g) Ventas**

- Realizar las cotizaciones para los clientes.
- Realizar incentivos para promover las ventas.
- Contactar con nuevos clientes para ofrecerles el producto.

**h) Contador**

- Análisis de los estados financieros.
- Proveer información y asesoramiento contable.
- Revisar las declaraciones de impuestos.
- Revisión de las cuentas de balance.

**i) Asistentes Contables**

- Mantener actualizados los informes y registros de las compras
- Registro de las compras.
- Ingreso de las liquidaciones de compra
- Revisión de inventario
- Emisión y control de vouchers por concepto de las ventas realizadas con tarjetas de crédito.
- Realizar los ATS para el SRI.
- Otras funciones solicitadas por el Contador.

**j) Jefe de Costos**

- Sacar los costos de producción y de mano de obra
- Llegar Inventario de la materia prima
- Recibir equipos y maquinarias nuevas
- Mantener actualizado y en stock el inventario para la venta.

**k) Obreros y Asistente de bodega**

Actualmente la empresa tiene a su cargo 15 obreros encargados de la construcción de los pallets, quienes se encuentran bajo las órdenes de jefe de Costos.

Como se puede observar la empresa se encuentra según su jerarquía y nivel de responsabilidad, teniendo un nivel Directivo, Ejecutivo, Apoyo, y Créditos, siendo el último un mayor énfasis ya que será esta área objeto de nuestro estudio donde se encuentran actualmente

trabajando 15 empleados que se encuentran divididos de la siguiente manera:

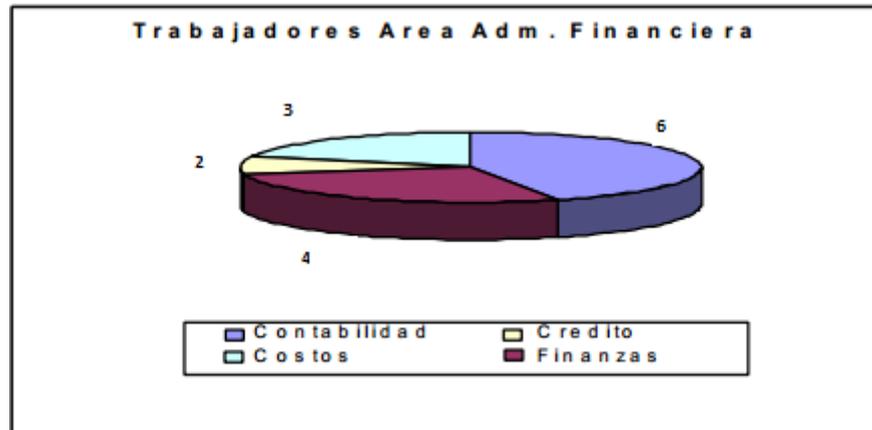


Gráfico 25 Trabajadores Área Administrativa

Fuente: MADOMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

El área administrativa está formada por las siguientes unidades, teniendo al Gerente General y Jefe Administrativo Financiero como mayor jerarquía, una unidad de finanzas donde se encuentra la contable y el presupuesto de costos y de cartera que tienen sus respectivos subordinados para cada unidad, aquí se puede observar una deficiencia de forma y de fondo, de forma al determinar el posicionamiento del Jefe Administrativo Financiero, y Fondo por la falta de departamentos de tesorería, teniendo en cuenta las funciones que desempeña, las necesidades de las áreas afines como el área de Crédito y cobranzas, y por supuesto el aumento del nivel competitivo al tener un mercado cada día más agresivo.

#### 4.1.2.2 Resumen de las ventajas y desventajas de la estructura Organizacional Actual.

Ventajas	Desventaja
<p>Es un estructura formalizada en todas sus áreas</p> <p>Posee un plan de negocios en un determinado tiempo</p> <p>Los niveles de jerarquía bien definidos</p>	<p>Inexistencia del departamento de tesorería en la estrategia general del negocio.</p> <p>Lentitud en la toma de decisiones de pagos</p> <p>Manejo inadecuado de los recursos financieros</p> <p>Falta de responsabilidades para la gestión de cobros.</p>

Gráfico 26 Ventajas y Desventajas

Elaborado por: Autor

#### 4.1.2.3 Descripción del Departamento de créditos y cobranzas.

El departamento de créditos y cobranzas de la empresa MADOMETAL S.A., lo conforman tres personas, las cuales se dividen de la siguiente manera:

- Jefe de Créditos y Cobranzas
- Tesorera
- Representante de ventas
- Asistente cobranzas.

#### Funcionamiento

El jefe de créditos y cobranzas se encarga de vigilar por el buen funcionamiento del Departamento, también se encarga de la supervisión y control de todas la cuentas por cobrar basado principalmente en la experiencia que tiene la empresa para el otorgamiento y recuperación de créditos; sin embargo existen líneas claras para el manejo del departamento, sobre: autorización de créditos, períodos máximos de crédito, descuentos por pronto pago y ampliaciones de crédito.

El área de créditos es administrada solo por el Jefe de Créditos y cobranzas, y supervisada por el Jefe Administrativo Financiero, estas dos

personas otorgan el crédito a cada cliente nuevo y el manejo del mismo para clientes habituales.

La cajera se encarga de la colecturía del dinero de las ventas diarias como de las ventas a crédito, esta es su única función, la cual esta supervisada por el Jefe de créditos y cobranzas.

El asistente de ventas recibe la respectiva solicitud de crédito y la reporta al Jefe de Crédito y Cobranzas para que proceda al análisis y aprobación.

La asistente de cobranzas para el manejo de la recuperación de cartera, efectúa llamadas a los clientes siendo su función principal el de mantener las cuentas de cobrar al día de todos los clientes. Los estados de cuenta de cada cliente se encuentran centralizados en un programa donde el asistente se encarga de revisar cuales son los saldos pendientes de los clientes.

Para que se cumplan los objetivos del departamento, existen ciertos procedimientos para los clientes que se retrasan en sus pagos. Los procedimientos para los clientes morosos son establecidos de acuerdo a la gravedad del caso, tiempo de morosidad, situación financiera del cliente deudor y se encuentran en el siguiente orden:

- ✓ Llamada telefónica de recordatorio
- ✓ Envío de mail de recordatorio
- ✓ Envío de la carta de recordatorio a sus oficinas
- ✓ Retención de despacho de la mercadería
- ✓ Cancelación de la relación comercial hasta la cancelación de la deuda y disposición del Gerente General.

Los clientes habituales son conocidos como aquellos que ya han sido autorizados por el Jefe de Crédito y Cobranzas y se omite nuevamente el procedimiento dado que son recurrentes; estos ya poseen un código clasificado por razón social o nombre del individuo.

Una vez conocido el proceso de crédito de un cliente nuevo se procederá a realizar un diagrama en el cual se dará a conocer los pasos que forman parte de la concesión de un crédito.

4.1.2.4 Diagrama de flujo del Proceso de Concesión de Crédito para un cliente nuevo.

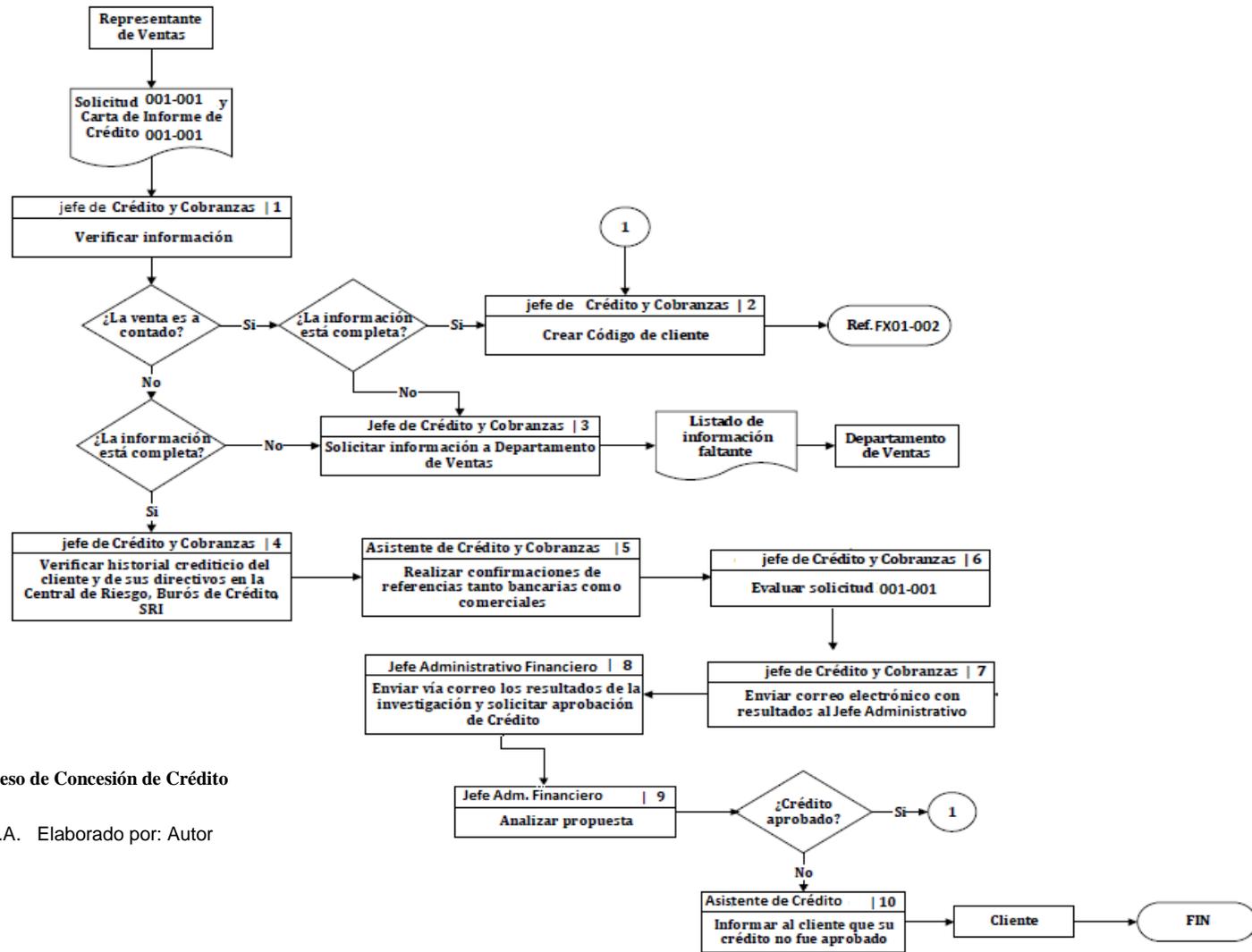


Gráfico 27 Flujo de Proceso de Concesión de Crédito

Fuente: MADOMETAL S.A. Elaborado por: Autor

En el diagrama de flujo presentado se puede observar la descripción secuencial de los pasos que se utilizan para el proceso de la concesión de crédito de un cliente nuevo.

#### **4.1.2.5 Descripción del Departamento de ventas.**

El sistema de crédito utilizado es el mismo para todos los clientes, cada uno debe someterse al proceso de solicitud a crédito mencionado anteriormente.

La empresa cuenta con un listado de precios únicos es decir, cada producto es facturado al mismo precio para todos los clientes, este listado de precios es revisado regularmente por el Jefe del departamentos de ventas y cuando surgen cambios en los costos de la producción, se envía una notificación a los asistentes de caja, y cobranza sobre la variación en el precio.

Existen descuentos por pronto pago, descuento del 5% a un periodo de ocho días posterior a la fecha de facturación.

El porcentaje de las ventas totales del segmento de mayoristas de MADOMETAL S.A. es un 45%, el periodo de pago no sobrepasa los treinta días, se utiliza en este tipo de segmento el descuento por pronto pago. El porcentaje de las ventas totales que representa el segmento de los detallistas para la empresa es del 32%, el periodo de pago es de 45 a 60 días, mientras que en el cobro directo para la empresa representa el 23% esto quiere decir pagos de contado.

<b>Ventas (Segmento)</b>	<b>Porcentaje</b>
Mayoristas	45%
Detallistas	32%

Pago Directo	23%
<b>total porcentaje</b>	<b>100%</b>

Tabla 15 Ventas por segmento

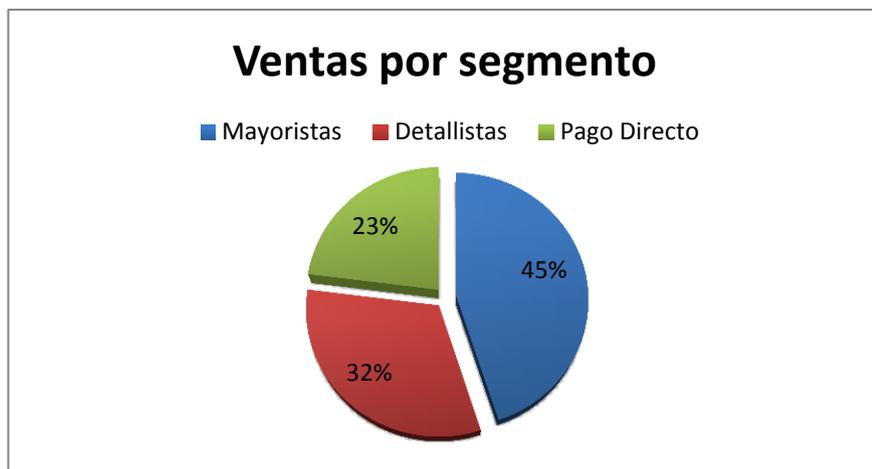


Gráfico 28 Ventas por segmento

Fuente: MADEMÉTAL S.A. Elaborado por: Autor

En el departamento de cobranzas cada mes se realiza una lista de cuentas incobrables y lo que se debe de cobrar en ese mismo mes, se llama a todos los clientes tanto que tienen cartera vencida como los que pidieron un crédito a treinta días. Una vez conocido el proceso de cobranzas de un cliente se procederá a realizar un diagrama en el cual se dará a conocer los pasos que forman parte del cobro de cartera por vencer y cartera vencida.

4.1.2.6 Diagrama de flujo del Proceso de Cobro de Cartera por Vencer y Cartera Vencida.

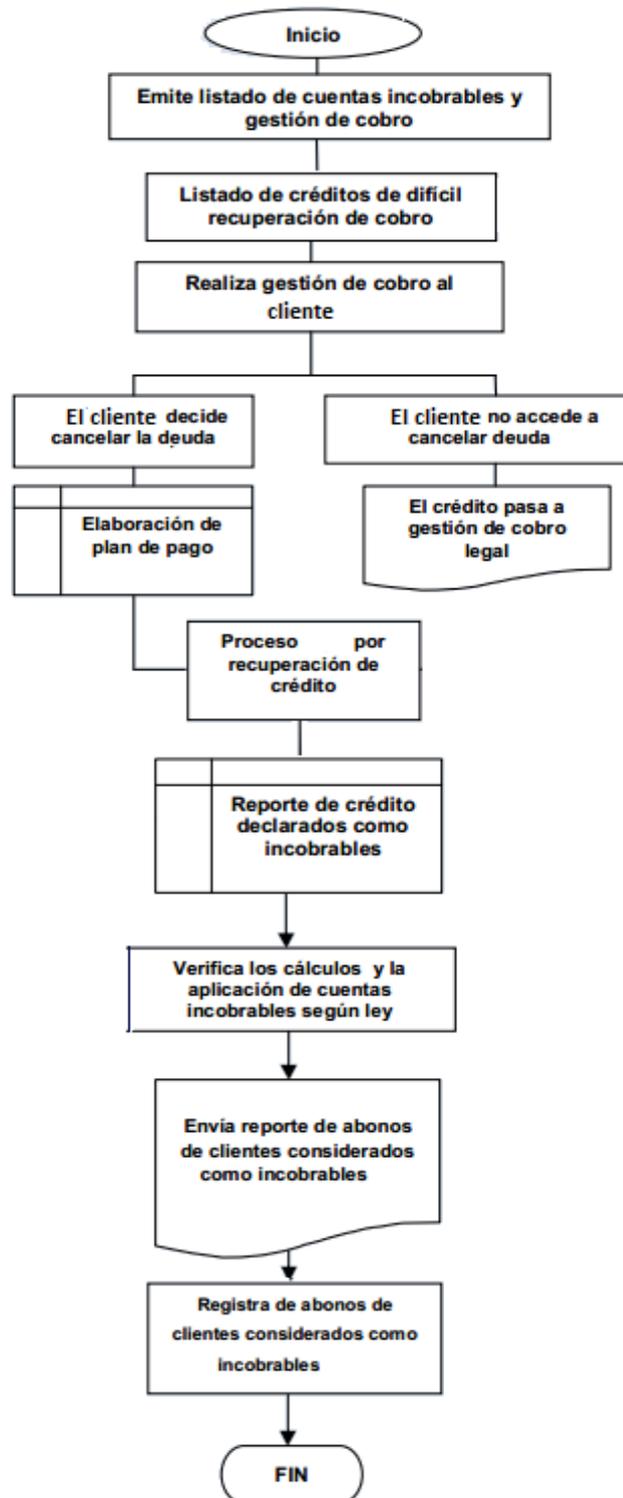


Gráfico 29 Diagrama Proceso cobro de cartera por vencer

## 4.2 DIAGNÓSTICO DE LA CUENTAS VENCIDAS

### 4.2.1 Análisis de antigüedad de la cartera

Se pudo observar, que en promedio, el monto de las cuentas por cobrar está distribuido de la siguiente manera:



Gráfico 30 Clasificación de la Cartera

Fuente: MADEMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

MADEMETAL S.A. proporcionó la información referente a su cartera de cuentas vencidas clientes al cierre de cada año, correspondiente al 2011, 2012 y 2013, la cual se encuentra distribuida de la siguiente manera:

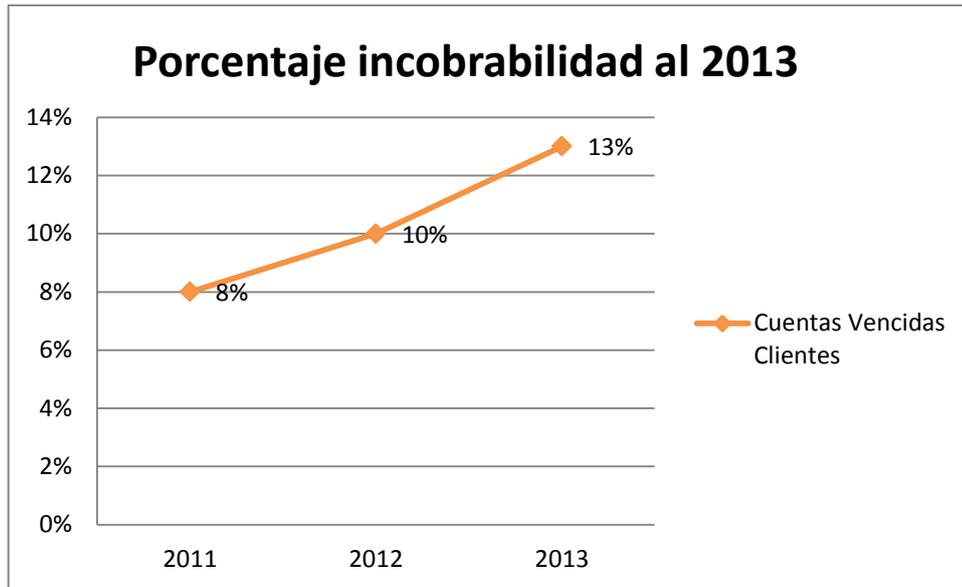
### Cuadro de la cartera de la empresa MADEMETAL S.A.

Cuentas	2011	2012	2013
Cartera compañía	481.609,92	505.690,42	556.259,46
Ctas Vencidas	38.528,79	50.569,04	72.313,73
<b>Porcentaje de incobrabilidad</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>

Tabla 16 Cuadro de Cartera MADEMETAL S.A.

Fuente: MADEMETAL S.A.

Elaborado por: Autor



**Gráfico 31 Porcentaje de Incobrabilidad 2013**

Fuente: MADOMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

En el gráfico se puede observar que el índice de morosidad anual, se distribuye de la siguiente manera: 8.00% para el año 2011, 10.00% para el año 2012 y 13.00% al 2013; lo que significa que hubieron incrementos de 2.00 y 3.00 puntos porcentuales respectivamente.

Para el análisis de la cartera de cuentas vencidas se tomó en cuenta el año 2011, 2012 y 2013, la cual se encuentra distribuida de la siguiente manera:

A continuación un detalle mensual del crecimiento de la cartera incobrable

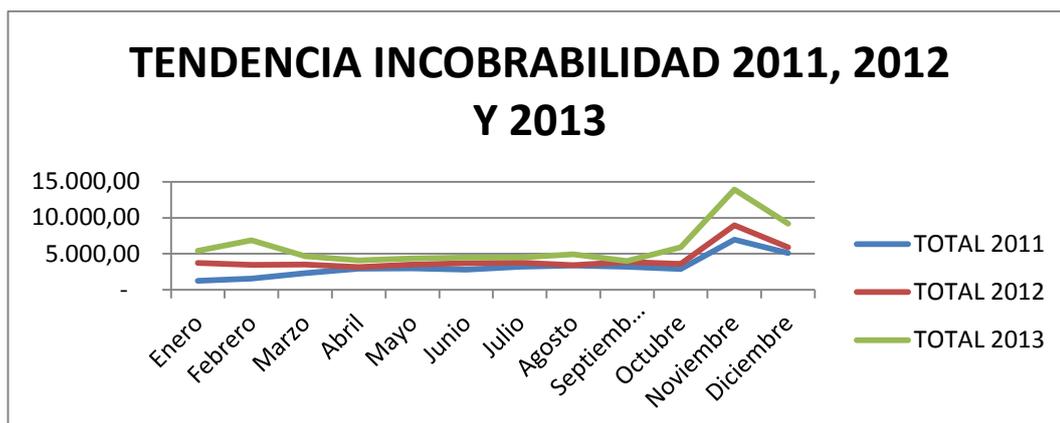


Gráfico 32 Tendencia de incobrabilidad

Fuente: MADEMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

Luego del análisis realizado se puede inferir que las épocas donde existe mayor morosidad son los meses finales ya que las exportaciones se incrementan a finales de año y es donde se incrementa la demanda de pallets. Al existir mayor demanda también existe un incremento en los otorgamientos de crédito, mismos que no están garantizados en cuanto a una calificación adecuada para los nuevos sujetos de crédito y tampoco se garantiza un control adecuado para los clientes habituales.

#### 4.2.2 Análisis de la cartera Vencida de MADEMETAL S.A.

DESGLOSE DE LAS CUENTAS VENCIDAS CLIENTES			
CLIENTES	2011	2012	2013
Cliente A	17.337,96	17.280,00	17.280,00
Cliente B	3.852,88	3.840,00	3.840,00
Cliente C	5.779,32	6.329,04	5.760,00
Cliente D	11.558,64	11.520,00	12.145,95
Cliente E	-	11.600,00	11.600,00
Cliente F	-	-	21.687,78
<b>total de las cuentas vencidas clientes</b>	<b>38.528,79</b>	<b>50.569,04</b>	<b>72.313,73</b>

Tabla 17 Desglose de cuentas vencidas

Fuente: MADEMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

En base al análisis de las 5'C del crédito se efectuara la evaluación de las cuentas vencida del año 2013 en base a los siguientes parámetros:

**COLATERAL:** Cliente ofrezca una Garantía Real (Hipotecas, Prendas Comerciales o Industriales).

**CARÁCTER:** Detalle relevantes sobre el Cliente.

**CAPITAL:** No puede ser menor a \$10.000

**CONDICIONES:** Fijar el monto de la garantía y que el bien no este trabado en el registro público de la propiedad y el comercio.

**CAPACIDAD:** Se realiza un análisis con Índices Financieros.

### Análisis de la Matriz de las 5'C del Crédito de las Cuentas Vencidas año 2013

MATRIZ DE LAS 5'C DEL CRÉDITO CUENTAS VENCIDAS AÑO 2013						
5'C DEL CRÉDITO	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F
<b>CARÁCTER</b>	100%	50,00%	66,00%	16,67%	33,33%	100%
<b>CAPITAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>COLATERAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>CONDICIONES</b>	100%	100%	66,01%	100%	100%	100%
<b>CAPACIDAD</b>	32,63%	42,52%	50,13%	73,20%	67,27%	68,64%

Fuente: MADEMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

Tabla 18 Analisis 5'C

MATRIZ DE LAS 5'C DEL CRÉDITO CUENTAS VENCIDAS AÑO 2013								
5'C DEL CRÉDITO	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Global	%C.Global
<b>CARÁCTER</b>	1	0	0	0	0	1	2	<b>33%</b>
<b>CAPITAL</b>	1	1	1	1	1	1	5	<b>100%</b>
<b>COLATERAL</b>	1	1	1	1	1	1	6	<b>100%</b>
<b>CONDICIONES</b>	1	1	0	1	1	1	5	<b>83%</b>
<b>CAPACIDAD</b>	0	0	0	1	1	1	3	<b>50%</b>
<b>TOTAL</b>	4	3	2	4	4	5	21	<b>73%</b>
<b>% de cumplimiento</b>	<b>80%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>	<b>70%</b>	

**1: CUMPLE A PARTIR DE 67% 0: NO CUMPLE**

Fuente: MADEMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

Tabla 19 Matriz Cuentas vencidas

Luego de realizar la matriz de las 5'C del crédito se puede identificar:

#### **CLIENTE A**

Cumple al 100% con los requisitos del carácter que son las referencias bancarias y comerciales, el capital es mayor de \$10.000 verificado al 100%. En Colateral se aplican las garantías reales lo cual es una maquinaria, la condición es que tiene que ser mayor al 80% de la deuda y está valorada en \$15.000. Para la capacidad se puede acotar que existe una gran deficiencia para que pueda cumplir con sus obligaciones en un 32.63%.

#### **CLIENTE B**

De las referencias bancarias se encontró que solo contaba con 1 referencia y 2 comerciales, siendo así que el carácter se cumple al 50%. El capital está dentro de lo aceptado con un valor del \$15.000, las garantías y las condiciones se cumplen, pero volvemos a tener una baja en la capacidad en un 50.13%.

#### **CLIENTE C**

En referencias comerciales contaba con solo 1, mientras que en las bancarias se encuentran completas dando un valor del 66.00% para el carácter. Se puede observar que para capital y colateral cumple al 100%, mientras que en condiciones no cumplen con los requerimientos y su capacidad sigue siendo baja en un 50.13%.

#### **CLIENTE D**

Su carácter es del 16.67% no cuenta con referencias bancarias y solo con una comercial, cumple al 100% con lo siguiente capital, colateral y condiciones y cumple en un 73.20% con su capacidad.

#### **CLIENTE E**

Se encontró que solo tiene una referencia bancaria y una comercial, de ahí cumple al 100% con capital, colateral y condiciones. Para la capacidad cumple al 67.27%.

## **CLIENTE F**

El cliente cumple con la mayoría de los requerimientos carácter, capital colateral y condiciones al 100%, pero en capacidad solo cumple el 68.64%.

En general los clientes solo cumple un 33% del carácter, es decir, que no todos cumplen con haber entregado los requerimientos solicitados, en el Capital los clientes cumplen al 100%, el capital necesario para otorgar el crédito. Para el punto Colateral la empresa pide garantías reales y los clientes cumplen al 100% con este criterio, esto quiere decir que todos los prestamos están respaldados por las garantías; las condiciones en un 83% ya que solo un clientes no cumple con esa condición, la condición va de conjunto con las garantías reales ya que estas tiene que cubrir el 80% de los créditos otorgados. Y la capacidad siendo este uno de los indicadores más importante se encuentran en un 50% situándose a la mitad. Realizado este análisis hemos encontrado que existe un riesgo que pueda hacer que estas unas cuentas vencidas se vuelvan incobrables a futuro.

En conclusión se puede apreciar que la Empresa MADEMETAL S.A. no analiza que los créditos otorgados a los Clientes, tengan toda la documentación necesaria para las respectivas indagaciones comerciales y bancarias.

No se analizan a los clientes sus capacidades de pago, sino como son personas afines a los dueños de la empresa se les ha otorgado el crédito que ellos han solicitado.

Se encontró que un cliente a pesar de que no cumple con la condición de la garantía que es un requisito muy importante, se le fue otorgado crédito.

### 4.2.3 Análisis de la cartera en Riesgo

Para el análisis de cartera en riesgo y cuentas vencidas se tomó una muestra del último semestre del 2012 y primer semestre del 2013 detallado de la siguiente manera.

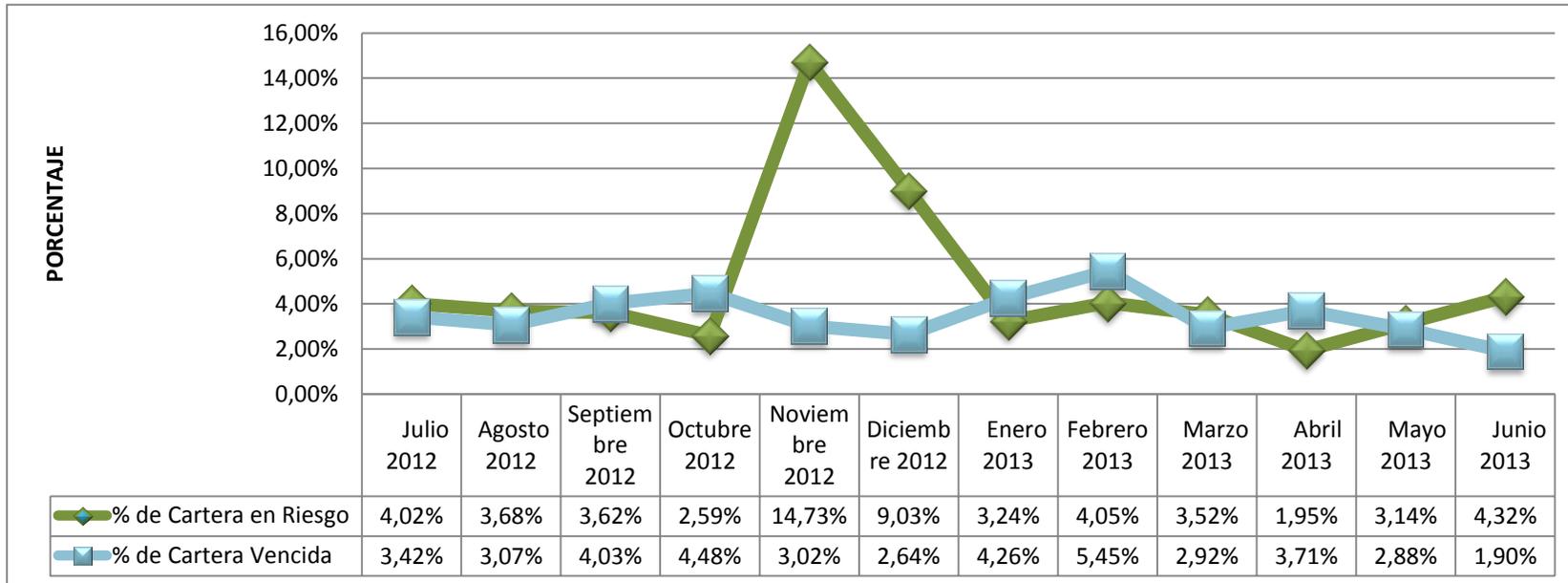


Gráfico 33 Porcentaje de Cartera en riesgo y vencida

Fuente: MADOMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

En el gráfico se puede observar que la cartera de clientes está tornándose de alto riesgo, ya que la variación entre la cartera vencida y en riesgo de lo que va en su comportamiento se está volviendo estrecha.

#### 4.2.4 Proyección de la cartera de cuentas Vencidas al 2014

Cuentas	2011	2012	2013	2014
Cartera compañía	481.609,92	505.690,42	556.259,46	597.316,70
Cuentas Vencidas Clientes	38.528,79	50.569,04	72.313,73	92.584,09
<b>Porcentaje de Morocidad</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>

Tabla 20 Proyección Cartera ctas vencidas 2014

Fuente: MADEMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

En este cuadro se muestra la conducta que sigue si no se recupera el dinero de las cuentas vencidas para el año 2014 proyectado, se estima que las cuentas vencidas ascenderían a un 16%, incrementándose en 3.00 puntos más, afectando la liquidez y solvencia de la Empresa.

#### 4.2.5 Recuperación de las Cuentas Vencidas.

La empresa MADEMETAL S.A. a pesar de que tiene falencias para su sistema de crédito y cobranzas, en cuestión a las garantías se han sabido respaldar de manera convincente, aunque, a pesar del tiempo transcurrido de las cuentas vencidas no se ha efectivizado el cobro de las garantías.

Aplicando las 5'C del Crédito en Colateral que serían las garantías reales, para el año 2014 se recuperaría el 80% de la incobrabilidad proyectada lo que implicaría en la reducción del 13%, con respecto al año anterior. Quedando las cuentas vencidas disminuidas en un 3%.

		Recuperar en 2014/ Garantías	No Recupero	% que reduzco
<b>Cuentas</b>	<b>2013</b>			
Cartera compañía	556.259,46			
Cuentas Vencidas Clientes	72.313,73	57.850,98	14.462,75	3%
<b>% Morocidad</b>	<b>13%</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	

Tabla 21 Reducción de la cartera vencida

Fuente: MADEMETAL S.A.

Elaborado por: Autor

#### 4.2.5.1 Limitaciones encontradas en el sistema actual de créditos y cobros de la empresa.

## **Sistema de Créditos**

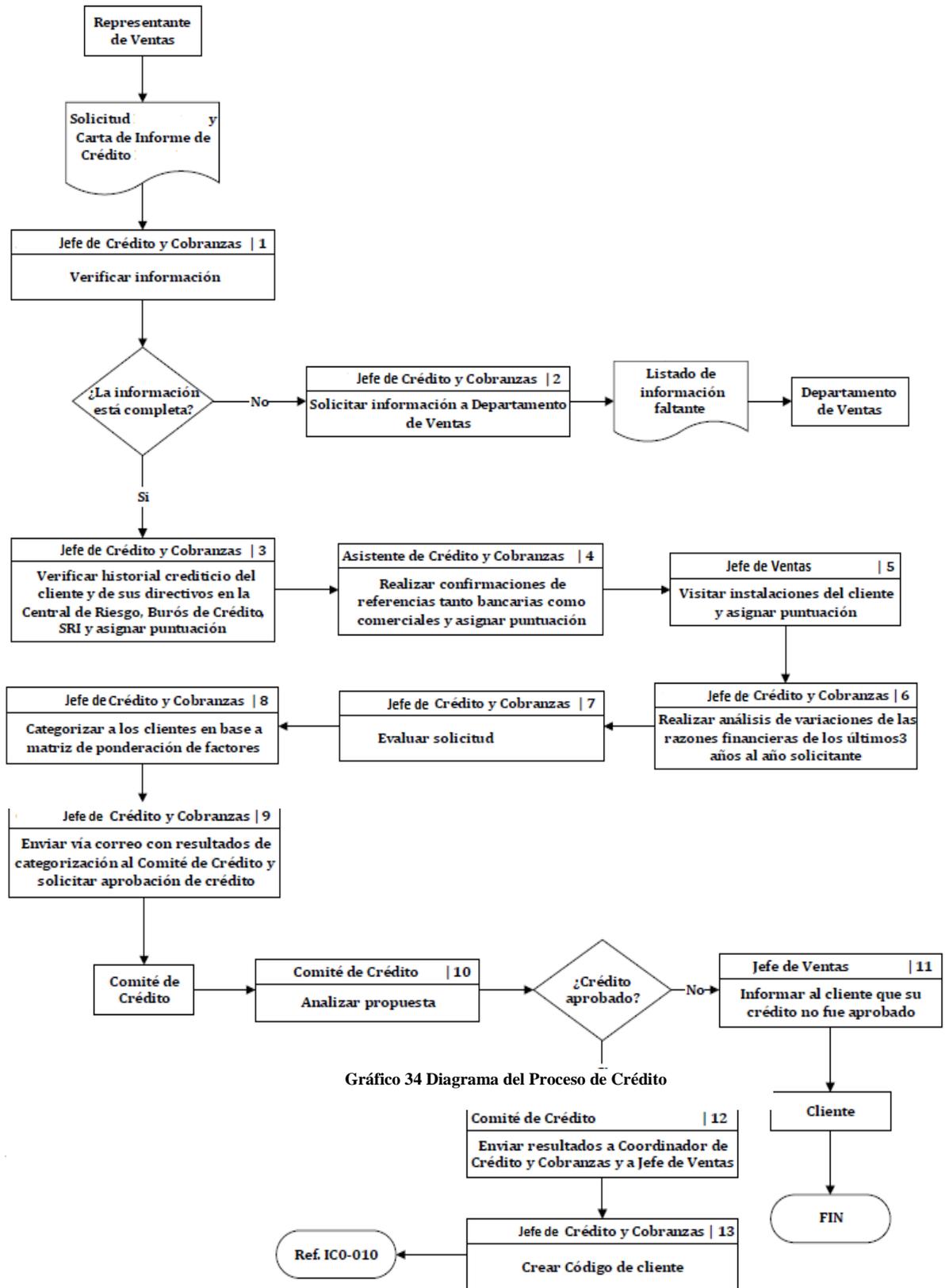
- La empresa no cuenta con un modelo establecido para el tipo de clasificación de clientes dentro del sistema de ventas, créditos y cobros, esta clasificación se encuentra únicamente ordenada por un código asignado.
- El proceso actual para la solicitud y actualización de los créditos es deficiente y no se encuentra actualizada, la papelería es poco completa y la investigación que se realiza previo a una autorización de créditos es poco profesional y no profunda.
- Los registros crediticios de cada cliente no se encuentran basados en datos actualizados de los mismos, no existe documentos dentro de la empresa que se envíe a los clientes para la actualización de datos.

### **4.2.5.1.1 Diagrama de flujo mejorado del Proceso de Crédito.**

Luego de haber realizado el análisis se procede a efectuar el diagrama de flujo mejorado el cual se han aumentado algunas actividades el cual agregan valor dentro del proceso de Crédito.

Para esto se ha agregado un Comité de Crédito que será el encargado de revisar la información ingresada de acuerdo a la categorización que se le ha dado al solicitante. Posterior se analizará la solicitud, el Jefe de Ventas se encargará de realizar la respectiva llamada al cliente para notificar cuál fue el estado de la solicitud del crédito, tanto como si se hubiese otorgado el crédito o no.

## Diagrama de flujo mejorado del Proceso de Crédito.



- La empresa no realiza una entrega periódica de los estados de cuentas de cada cliente, los estados de cuenta son entregados al cliente cuando éste los solicita. A nivel departamental el asistente de cobranzas entrega el estado de cuenta al momento en que el cliente va a pagar su cuenta y no previo a ella.
- A pesar de que se cuentan con cartas de aviso por falta de fondos o por cheques rechazados, estas no son utilizadas y se prefiere avisar por medio de una llamada telefónica o una carta dirigida al cliente, esta se la toma como última opción.
- No existe ningún tipo de recargo por cheque rechazado o cobro de mora por facturas vencidas, lo que hace que el cliente no tome conciencia de los mismos y la empresa es la que incurre con gastos adicionales.

#### **4.2.5.1.2 Diagrama de flujo mejorado del Proceso de Cartera Vencida.**

Luego de haber realizado el análisis se procede a efectuar el diagrama de flujo mejorado el cual se han aumentado algunas actividades el cual agregan valor dentro del proceso de cartera vencida.

El diagrama de flujo propuesto se muestra la descripción secuencial mejorada del proceso de cobranzas de cartera vencida donde se debe de clasificar dependiendo de la antigüedad que tenga la cartera. Esto permite mejorar la lectura de los procedimientos a ejecutarse.

## Diagrama de flujo mejorado del Proceso de Cartera Vencida.

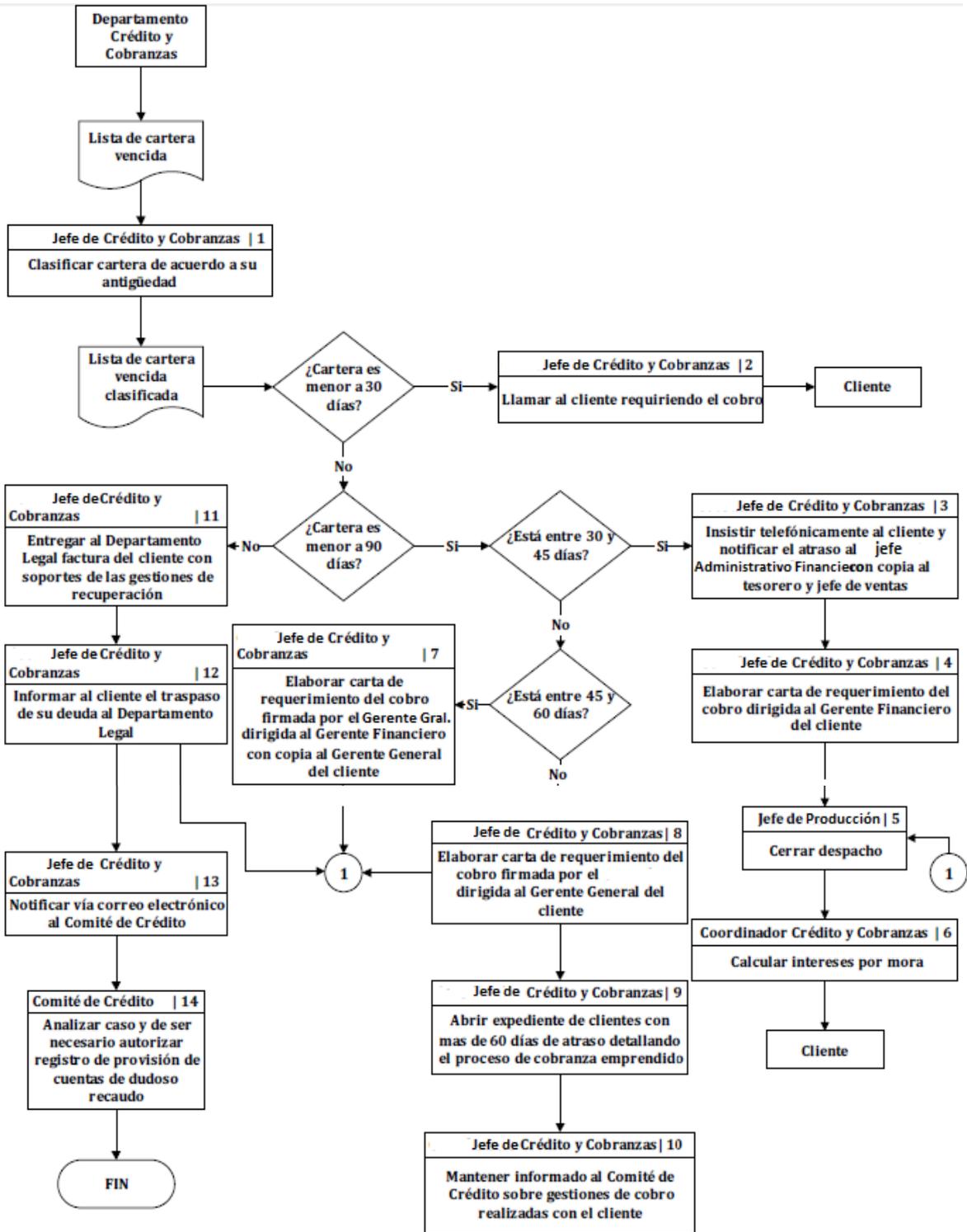


Gráfico 35 Diagrama Flujo mejorado Concesión de crédito

## **2. POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**

### **4.2.6 Lineamientos para la formulación de las políticas.**

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- a) Establecerse por escrito y darle validez.
- b) Redactarse claramente y con precisión.
- c) Ser de conocimiento a todos los niveles donde se va a aplicar.
- d) Ser razonable y aplicable a la práctica.
- e) Estar acorde con los objetivos de la empresa.
- f) Debe ser flexible.

Una política claramente establecida es ayuda valiosa en el entrenamiento y desarrollo del personal. Para desarrollar una nueva política de crédito y cobranza, deberá tomarse en cuenta varios factores cuya importancia varía de acuerdo a la empresa. Todos en conjunto establecen el contexto en el que se deberá operar la política de crédito y cobranza.

### **4.2.7 Políticas del Área de Crédito.**

## **SECCIÓN A: POLITICAS DEL ÁREA DE CRÉDITO**

### **1. Objetivos**

Informar a los usuarios del área de crédito sobre las políticas y procedimientos a seguir para mejorar el análisis y aprobación/negación de los créditos, para conseguir una reducción al mínimo del riesgo en cartera de clientes.

### **2. Alcance**

Las presentes Políticas y Procedimientos son una recopilación de la experiencia de la compañía, mismo que son de uso exclusivo de los funcionarios del Área de Crédito.

### **3. Responsabilidad**

El cumplimiento de las presentes políticas y procedimientos será ejercida por el Jefe de Crédito y en los casos excepcionales por el comité de crédito conformado por el Jefe de Crédito, Gerente Administrativo Financiero y el Gerente General.

Todo cambio, omisión o inclusión a las políticas y procedimientos serán aprobados por los dueños de la empresa MADEMETAL S.A.

### **4. Políticas**

#### **4.2. Solicitudes de Crédito.**

Todos los otorgamientos de créditos sean a personas naturales y jurídicas nacen de una solicitud, la cual debe estar sustentada con documentación referente a la identidad o inscripción, actividad económica, patrimonio, calificación crediticia y relaciones comerciales. A continuación se detallan los documentos requeridos para el otorgamiento de crédito.

#### **Personas Naturales**

- Solicitud de Crédito
- Copia de cédula y papeleta de votación
- Copia del RUC.
- Planilla de servicios básicos (luz, agua o teléfono) actualizada y que corresponda a la ubicación del negocio.
- Referencias comerciales (de preferencia que sean 3).
- Referencias bancarias (de preferencia que sean 3).

#### **Personas Jurídicas.**

- Solicitud de Crédito.
- Nombramiento del Representante Legal de la Compañía inscrita en el Registro Mercantil.
- Copia de cédula y papeleta de votación del representante legal.
- Copia de Registro Único de Contribuyente de la Compañía.
- Planilla de servicios básicos (luz, agua o teléfono) actualizada y que corresponda a la ubicación del negocio.
- Referencias comerciales (de preferencia que sean 3).
- Referencias bancarias (de preferencia que sean 3).

El jefe de Crédito incluirá en cada solicitud, una autorización para que se revise el Buró de Crédito, firmado esto se realizara las respectivas consultas para la revisión de la historia crediticia y calificación del sujeto a crédito.

### **4.3. Análisis y calificación del sujeto de crédito**

El Jefe de Crédito en base a su experiencia y criterio profesional otorgará o rechazará las solicitudes de crédito recibidas; sin embargo, se establece la siguiente normativa como criterio mínimo requerido para calificar la competencia del sujeto de crédito.

- a) Los requisitos indicados en el punto 4.2. Solicitud de Crédito, son de exigencia obligatoria. No se considerarán excepciones, salvo lo disponga el Gerente General.
- b) El Registro Único de Contribuyentes estará a nombre de la Persona Natural o Compañía solicitante. Bajo ningún concepto se aceptarán solicitudes cuyo Registro corresponda a negocios de terceras personas (Familia, amigos o compañías relacionadas).
- c) Las solicitudes deberán presentar el RUC actualizado, mismo que debe ser corroborado en cuanto a domicilio tributario y actividad económica.
- d) La localidad del negocio o compañía debe ser corroborada, según lo indicado en la planilla de servicios básicos. Se rechazarán solicitudes en las que se indiquen domicilios falsos o la localidad no sea ubicada.
- e) En el caso de personas jurídicas, el nombramiento debe estar vigente e inscrito en el Registro Mercantil. Nombramientos cuyo vigencia esté caducada no será considerada y la solicitud será archivada (Rechazo parcial) hasta la presentación del nombramiento actualizado.
- f) Las referencias comerciales y bancarias son obligatorias. En ningún caso, las referencias serán menores a 2 y corresponderán en comerciales a negocios, compañías o casas comerciales conocidas y que no se guarden ningún grado de consanguineidad

o afinidad. Al igual que las referencias bancarias deben ser presentada de bancos conocidos.

- g) Los créditos otorgados no serán mayor a 90 días.
- h) Se requerida información de sus estados financieros para realizar el análisis financiero de la empresa que solicita el crédito. (Fiel copia de la original de Estados Financieros sellados por la Superintendencia de Compañías).
- i) Las solicitudes aprobadas serán aquellas que presenten toda la documentación requerida del solicitante, cuya información sea actualizada y corroborada por el departamento de Crédito; el score crediticio será mayor a puntos y las referencias comerciales y bancarias correspondas a compañías, negocios y bancos conocidos. Dicha solicitud tendrá firma y sello de aprobación e incluirá la fecha del mismo.
- j) Las solicitudes parcialmente rechazadas serán aquellas que:
  - Mantienen documentación pendiente de actualización (En caso de ser clientes recurrentes).
  - En el caso de no cumplir con un requisito.
  - Requieren mayor indagación por parte de la Jefatura de Crédito (Puntajes menores a , referencias de confirmación, etc.); y.
  - Presente excepciones; que dado el historial de transacciones que mantiene con la compañía, requieren aprobación del Comité de Crédito.
- k) La renovación del crédito dependerá del estado de deuda que mantenga con la compañía; es decir, no se podrán conceder créditos hasta al menos tener cubierto el 75% de la deuda anterior. La excepción a este punto se hará mediante aprobación de comité de crédito (Jefe de Crédito, Jefe Financiero, Gerente General).
- l) Las solicitudes se considerarán rechazadas a todas aquellas que no cumplan con alguna de las enmiendas anteriores, si el en caso de no cumplir con un requisito; La excepción a este punto se hará mediante aprobación de comité de crédito (Jefe de Crédito, Jefe Financiero, Gerente General).

- m) El Jefe de Crédito aprobará solicitudes que no excedan los \$2,500. Caso contrario pasarán a revisión y aprobación del Comité de Crédito.
- n) Los límites de crédito estarán sujetos a los análisis de flujo presentados por la Gerencia Financiera y serán determinados de manera Trimestral con aprobación del Comité de Crédito.
- o) Todo crédito requerirá la presentación de garantías reales (Hipotecas, y prendas comerciales/Industriales) debidamente notariados y firmados por el representante legal de la compañía o su apoderado.

## **SECCIÓN B: PROCEDIMIENTOS CONCESIÓN DE CRÉDITOS**

Para la agilidad del proceso de créditos se establecen 6 etapas los cuales se detallan en:

1. Inicio
2. Revisión de documentos
3. Verificación de Referencias
4. Análisis
5. Aprobación
6. Instrumentación
7. Revisión de maduración de cartera

### **1. Inicio**

Contempla la recepción de la documentación requerida para el trámite por el Representante de ventas luego por parte del Jefe de Crédito, entrevista con el cliente, recomendaciones y condiciones solicitadas. Se debe tener la documentación soporte exigida para el crédito que está solicitando.

### **2. Revisión de documentos**

En este punto se verifica que la información del trámite este completa, referencias bancarias, comerciales, historial crediticio del cliente. Se procede a la verificación de la documentación. En caso de faltar alguno, se devuelva a ventas para que se comunique con el cliente para que se acerque a presentarlo o remitirlo vía correo electrónico.

### **3. Verificación de Referencias**

Finalizada la revisión de documentos se procede a las respectivas verificaciones de determinados datos/referencias (datos generales, referencias laborales, comerciales) ingresados en la primera etapa para los casos requeridos.

### **4. Análisis**

Se procede a revisar el caso, comprobando que se cumplan los mínimos requeridos para el cumplimiento de:

- Políticas del crédito solicitada
- Capacidad de pago
- Historia crediticia con otros negocios y/o compañías
- Idoneidad de la garantía propuesta

Para los casos contemplados en los literales h), i) y k) es necesario traspasar la revisión al Comité de Crédito.

### **5. Aprobación**

Si por monto el caso supera la atribución del Jefe de Crédito, la solicitud pasa al comité de crédito para su aprobación o negación.

### **6. Instrumentación en el Módulo del Sistema**

Una vez que el caso es aprobado por el ultimo nivel aprobatorio, los datos del caso de ingresan en el sistema de la compañía por el jefe de créditos y se cree un código donde finalmente es instrumentada la operación hasta la venta.

La aprobación se entregara al departamento de ventas para la respectiva emisión de la factura.

### **7. Revisión de la maduración de la cartera.**

El jefe de Crédito verifica el reporte del sistema, los créditos otorgados y comunica al Gerente Financiero la posición de la cartera por vencimiento. El Gerente Financiero aprueba el reporte y la pasa al Departamento de Cobranzas para la gestión pertinente.

#### **4.3.3 Políticas del Área de Cobranzas.**

## **SECCIÓN C: POLÍTICAS DEL ÁREA DE COBRANZAS**

## **1. Objetivo**

Proveer a la organización el efectivo necesario para el normal funcionamiento de sus operaciones productivas y sus procesos operativos.

## **2. Responsables**

- Jefe de Ventas y Cobranzas
- Asistente de Cobranzas
- Gerente Administrativo Financiero
- Tesorero

## **3. Alcance**

El proceso incluye las etapas de cobros y recuperación de cartera de clientes.

## **4. Políticas**

- a) Todo documento legal de valor financiero debe estar bajo custodia del Jefe de Créditos y Cobranzas.
- b) El área de créditos es responsable de gestionar la recuperación de cartera con los clientes.
- c) Todo cobro de clientes con un valor mayor a \$2,000 debe ejecutarse por transferencias bancarias y respaldadas en documentos tangibles.
- d) El plazo para las acciones de cobro serán acordes con la maduración de cartera analizada por el área de Crédito.
- e) Toda acción de cobro estará respaldada con el recibo de cobro secuencial firmado por el cliente y por el tesorero.

## **SECCIÓN A: POLITICAS DEL ÁREA DE CRÉDITO**

- a) La encargada de cobranzas revisa semanalmente el reporte de maduración de cartera por el área de crédito y aprobado por el Gerente Administrativo Financiero.
- b) El asistente de cobranzas ejecutan las acciones de cobro y receiptan los cheques o papeletas de depósito y los envían al tesorero.
- c) Cobranzas se encarga del monitoreo de los agentes mediante llamadas o correo electrónico y confirmaciones de cobro con los clientes.
- d) La encargada de cobranzas, receipta toda la documentación (cheques, depósitos) y revisa los recibos de cobros cuya secuencia debe ser integra y acorde con los documentos recibidos por el tesorero.
- e) El tesorero recibe valores, cheques o dinero efectivo y revisa soportes y documentos de pago.
- f) Si no está correcta la documentación se comunica vía mail al departamento de cobranzas quienes a su vez se comunicaran con el Jefe de Ventas para las aclaraciones.
- g) Gerente Financiero Administrativo recibe documentación sobre la cobranza y aprueba la actualización de cartera.
- h) Cartera es menor a 30 días se llama al cliente requiriendo el cobro.
- i) Cartera entre 30 y 45 días el jefe insiste al cliente y notifica el atraso al Jefe Administrativo Financiero.
- j) Cartera entre 45 y 60 días, se elabora una carta de requerimiento del cobro firmada por el Gerente General, dirigida al Gerente General de la empresa que la cartera vencida.
- k) Cartera menor a 90 días, entregar al departamento legal facturas del cliente para que se encargue de la recuperación del dinero.

- l) Analizar el caso y de ser necesario autorizar el registro de la provisión de cuentas de dudoso recaudo.
- m) Se abre un expediente para clientes con más de 60 días de atrasado.
- n) Se mantiene informado al comité de crédito sobre las gestiones de cobro realizadas con el cliente.

### 4.3 LA PROPUESTA

La propuesta es desarrollar una mejora en las políticas de crédito y cobranzas. Todo esto se está basando en las políticas y procedimientos que están dirigidos al comportamiento de los empleados con la finalidad de obtener mejores resultados para la agilización de los procesos de cobros y créditos. La existencia de un progreso le permitirá a la empresa contar con una herramienta útil que servirá en un futuro a facilitar la toma de decisiones económicas financieras adecuadas para una administración departamental y optimización de los recursos con los que cuenta en la empresa.

#### 4.3.1 Scoring de Crédito.

La política de crédito establece que para la concesión de crédito se debe analizar factores tanto cualitativos como cuantitativos, entre los cuales se menciona los siguientes:

##### **Factores Cualitativos:**

- ✓ Antigüedad del negocio
- ✓ Antigüedad como cliente
- ✓ Calificación de empresa
- ✓ Calificación de directivos
- ✓ Infraestructura

- ✓ Problemas legales
- ✓ Atrasos
- ✓ Garantías
- ✓ referencias bancarias

##### **Factores Cualitativos:**

- ✓ Razón Corriente
- ✓ Prueba Ácida
- ✓ Rotación de ventas
- ✓ Margen Neto
- ✓ ROE(Rentabilidad sobre el patrimonio)
- ✓ ROA(Rentabilidad Neta)
- ✓ Endeudamiento Patrimonial
- ✓ Endeudamiento del Activo
- ✓ Apalancamiento
- ✓ Capital de Trabajo

Se ha decidido que es necesario redefinir la política de crédito donde se incluya una matriz de categorización de los clientes solicitantes (Scoring de crédito) basado en los factores cualitativos y cuantitativos antes mencionados donde se realiza una ponderación determinada a cada factor a fin de agilizar el proceso de concesión de crédito, ya que una vez establecidos estos valores se existirá seguridad razonable, donde una buena capacidad de pago cumple sin ningún problema las condiciones máximas establecidas y por el contrario un cliente con una holgada capacidad de pago requeriría una mayor atención al momento de conceder un crédito.

El scoring planteado debe proporcionar relación con el perfil que la empresa desea que tengan sus clientes. Los indicadores se toman en base a la actividad que realiza el cliente solicitante de crédito.

Para objeto de esta aplicación del ejercicio se tomaran los que corresponden al sector comercial (elaboración de pallets).

### Parámetros de categorización de clientes

<b>Categoría 1</b>	Holgada Capacidad de pago
<b>Categoría 2</b>	Buena Capacidad de pago
<b>Categoría 3</b>	Con problemas de pago
<b>Categoría 4</b>	Dudosa capacidad de pago

Tabla 22 Parámetros de categorización clientes

Elaborado por: Autor

### Factores Cuantitativos

	<i>Razón Corriente</i>	<i>Prueba Ácida</i>	<i>Rotación de Ventas</i>	<i>Margen Neto</i>	<i>ROE</i>	<i>ROA</i>	<i>Endeudamiento Patrimonial</i>	<i>Endeudamiento del Activo</i>	<i>Apalancamiento</i>
<i>Media del Sector</i>	2,0088	1,3611	2,2173	0,0551	0,364	0,1176	2,198	0,6199	3,198
<i>Desviación estándar</i>	2,707	1,9779	2,7583	1,0328	1,3285	1,1016	2,4332	1,1772	2,4332
<i>Optimista</i>	4,7158	3,339	4,9756	1,0879	1,6925	1,2192	0,2	0,2	0,7648
<i>Medio</i>	2,0088	1,3611	2,2173	0,0551	0,364	0,1176	2,198	0,6199	3,198
<i>Pesimista</i>	-0,6982	-0,6168	-0,541	-0,9777	-0,9645	-0,984	4,6312	1,7971	5,6312

### Factores Cualitativos

	<b>CATEGORÍA 1</b>	<b>CATEGORÍA 2</b>	<b>CATEGORÍA 3</b>	<b>CATEGORÍA 4</b>
<i>Antigüedad del negocio</i>	Mayor a 15 años	Entre 15 y 5 años	Entre 5 y 1 año	Menor a 1 año
<i>Antigüedad como cliente</i>	Mayor a 10 años	Entre 10 y 5 años	Entre 5 y 1 año	Menor a 1 año
<i>Calificación de empresa</i>	Categoría AAA y AA	Categoría A y B	Categoría C y D	Categoría E
<i>Calificación de directivos</i>	Categoría A	Categoría B	Categoría C y D	Categoría E
<i>Infraestructura</i>	Posee más de una y son propias	Posee más de una y son alquiladas	Posee una y es propia	Posee una y es alquilada
<i>Problemas legales</i>	Nunca ha tenido	Alguna vez tuvo y lo solucionó	Alguna vez tuvo y no lo solucionó	Siempre tiene
<i>Atrasos</i>	Pagos puntuales	Entre 30 y 60 días	Entre 61 y 90 días	Más de 90 días
<i>Garantías</i>	Más del 95% del crédito está garantizado	Entre 75% Y 95% del crédito está garantizado	Entre el 50% Y 74% del crédito está garantizado	Menos del 50% del crédito está garantizado
<i>Referencias Bancarias</i>	Posee cuentas con saldos promedio de 6 cifras medias o más	Posee cuentas con saldos promedio de 6 cifras bajas	Posee cuentas con saldos promedio de 5 cifras altas	Posee cuentas con saldos promedio de 5 cifras altas o menos
<i>Referencias Comerciales</i>	Excelentes	Buenas	Malas	Malas

Tabla 24 Factores Cualitativos

Fuente: Finanzas de Administración (20 12)

Elaborado por: Weston y Copeland

## MATRIZ DE PUNTUACIÓN

Toda la información obtenida es trasladada a una matriz de puntuación a fin de asignar a cada empresa en una de las categorías establecidas.

A cada uno de los factores de la matriz se les asignara un valor igual a la unidad (1) dentro de la categoría en la cual se encuentre de acuerdo a la parametrización realizada anteriormente. En caso de que no se haya podido parametrizar algún factor se ingresara en la columna N/A, y el mismo no tendrá efecto dentro de la puntuación final.

Una vez asignado los valores de los factores dentro de cada categoría se procede a realizar la ponderación tanto para los factores cuantitativos y cualitativos:

### Factores Cuantitativos

$$\frac{(a + b + c + d)}{\text{Número de factores con categoría asignada}}$$
$$a = \sum \begin{array}{l} \text{de los factores cuantitativos } 1^{\circ} \text{ a } 9^{\circ} \\ \text{con categoría 1 multiplicado por el} \\ \text{número de la categoría} \end{array}$$
$$b = \sum \begin{array}{l} \text{de los factores cuantitativos } 1^{\circ} \text{ a } 9^{\circ} \\ \text{con categoría 2 multiplicado por el} \\ \text{número de la categoría} \end{array}$$
$$c = \sum \begin{array}{l} \text{de los factores cuantitativos } 1^{\circ} \text{ a } 9^{\circ} \\ \text{con categoría 3 multiplicado por el} \\ \text{número de la categoría} \end{array}$$
$$d = \sum \begin{array}{l} \text{de los factores cuantitativos } 1^{\circ} \text{ a } 9^{\circ} \\ \text{con categoría 4 multiplicado por el} \\ \text{número de la categoría} \end{array}$$

Gráfico 36 Factores Cuantitativos

La suma dentro de cada categoría es multiplicada por el numero otorgado a la misma, y es de esta forma que si se obtiene una puntuación alta es debido a que muchos indicadores fueron incluidos en categorías altas y si por el contrario se obtiene una puntuación baja es debido a que muchos indicadores fueron incluidos en categorías bajas.

Dicha puntuación se encuentra comprendida de 1 a 4, siendo 1 lo más deseable y menos deseable la puntuación 4.

### Factores Cualitativos

$$\frac{(a + b + c + d)}{\text{Número de factores con categoría asignada}}$$

$$a = \sum \begin{array}{l} \text{de los factores cualitativos } 1^\circ \text{ a } 10^\circ \\ \text{con categoría 1 multiplicado por el} \\ \text{número de la categoría} \end{array}$$

$$b = \sum \begin{array}{l} \text{de los factores cualitativos } 1^\circ \text{ a } 10^\circ \\ \text{con categoría 2 multiplicado por el} \\ \text{número de la categoría} \end{array}$$

$$c = \sum \begin{array}{l} \text{de los factores cualitativos } 1^\circ \text{ a } 10^\circ \\ \text{con categoría 3 multiplicado por el} \\ \text{el número de la categoría} \end{array}$$

$$d = \sum \begin{array}{l} \text{de los factores cualitativos } 1^\circ \text{ a } 10^\circ \\ \text{con categoría 4 multiplicado por el} \\ \text{el número de la categoría} \end{array}$$

Gráfico 37 Factores Cualitativos

El mismo criterio es aplicado para la puntuación de factores cualitativos. Para efectos de la puntuación final se procede a ponderar a los factores cualitativos y cuantitativos, dándole un porcentaje del 70% a los cuantitativos y un 30% a los cualitativos. Se le da la ponderación más alta a los factores cuantitativos debido a que son medibles y por lo tanto más fáciles de comprobar. Para que el crédito sea aprobado tendrá una puntuación mínima de 6.5.

### MODELO DE MATRIZ DE PUNTUACIÓN

FACTORES CUANTITATIVOS					
INDICES/ CATEGORÍAS	1	2	3	4	N/A
1. Razón Corriente					
2. Prueba Ácida					
3. Rotación de Ventas					
4. Margen Neto					
5. ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)					
6. ROA (Rentabilidad Neta del activo)					
7. Endeudamiento Patrimonial					
8. Endeudamiento del Activo					
9. Apalancamiento					
10. Capital de trabajo					
	$\sum(1 \text{ a } 9) \cdot 1 = a$	$\sum(1 \text{ a } 9) \cdot 2 = b$	$\sum(1 \text{ a } 9) \cdot 3 = c$	$\sum(1 \text{ a } 9) \cdot 4 = d$	
<b>Puntuación factores cuantitativos</b>	$(a + b + c + d) / \text{Número de factores con categoría asignada} = A$				
FACTORES CUALITATIVOS					
INDICES/ CATEGORÍAS	1	2	3	4	N/A
1. Antigüedad del negocio					
2. Posición en el mercado					
3. Calificación de empresa					
4. Calificación de directivos					
5. Infraestructura					
6. Problemas legales					
7. Atrasos					
8. Garantías					
9. Referencias Bancarias					
10. Referencias Comerciales					
	$\sum(1 \text{ a } 10) \cdot 1 = a$	$\sum(1 \text{ a } 10) \cdot 2 = b$	$\sum(1 \text{ a } 10) \cdot 3 = c$	$\sum(1 \text{ a } 10) \cdot 4 = d$	
<b>Puntuación factores cuantitativos</b>	$(a + b + c + d) / \text{Número de factores con categoría asignada} = B$				
<b>PUNTUACIÓN FINAL:</b>			<b>0.7A + 0.3B</b>		

Tabla 25 Matriz de Puntuación

Fuente: Finanzas de Administración (20 12) Elaborado por: Autor

La mejora de esto aportara a la cadena de valor en la maximización de las ganancias, siendo oportunos en la toma de decisiones que podrían afectar a la empresa, teniendo como objetivo fundamental aumentar de manera paulatina el valor de los acciones a lo largo del tiempo.

#### 4.3.2 Mejoras en el procedimiento de cobranzas

##### Indicadores.

Es importante tener en cuenta que es muy difícil mejorar lo que no se puede medir, y es en base a esta premisa que se considera fundamental definir una serie de indicadores que permita medir tanto la gestión como la recuperación de cartera.

## **CAPÍTULO V PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE CRÉDITO.**

### **5.1 CONCLUSIONES**

La administración de las cuentas por cobrar comienza en el momento en el que se decide si se debe o no otorgar el crédito. Un control es importante desde el inicio porque así se puede evitar que las cuentas por cobrar se acumulen hasta alcanzar niveles excesivos. Para esto se necesita tomar acciones correctivas para conocer sobre la situación, y para esto se implementara un buen sistema de control de las cuentas por cobrar.

No existe una buena comunicación dentro de los departamentos que se encuentran relacionados para que el sistema resulte exitoso y eficiente.

El departamento no cuenta con un scoring de crédito establecido, y las evaluaciones de las solicitudes de crédito quedan únicamente a juicio del Jefe de Crédito.

Se ha encontrado una deficiencia en el sistema de otorgamiento de créditos que no están enfocados en la liquidez que el sujeto pueda tener.

Se pudo identificar que las cuentas que se encuentran con más de 90 días vencidas, existe solo un abogado encargado que no logra gestionar la documentación que tiene a su cargo.

Se plantean ejecutar las garantías a través del dpto. Legal.

Se detectó que en el mes de noviembre el nivel de la cartera es muy elevado ya que las empresas que solicitaron el préstamo, comienzan a exportar en mayor cantidad para ese mes.

No existe un manual o políticas concretas donde expliquen cada uno de los procedimientos a seguir en las áreas de crédito y cobranzas de la empresa.

Se logra demostrar por medio del uso del método de valoración de las 5'C del crédito, que se reduce la incobrabilidad de la cartera en un 3%.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

El plan propuesto se debe tomar como una oportunidad para el mejoramiento del sistema funcional y organizacional de la empresa y previo a su implementación se deben analizar los costos implicados y los cambios estructurales que se provocarán.

Se recomienda aplicar los flujos mejorados en cada uno de los procesos con el fin de que las actividades otorguen valor a la empresa y de esa manera permitan realizar estos procesos más eficientes.

Realizar seguimiento de los clientes a quienes se les ha otorgado el crédito, realizando este procedimiento se verificará la capacidad que tiene el cliente al momento de responder ante los compromisos obtenidos con la empresa y de acuerdo a la evaluación, decidir si es rentable para la empresa el seguir otorgando crédito, se utilizará como herramienta la charla y la visita constante para facilitar el estudio del mismo.

Se recomienda utilizar todos los formatos y la documentación propuesta para el mejoramiento en las relaciones comerciales y confiere mayor prestigio y profesionalidad a la empresa.

Se sugiere recurrir a la capacitación de todas aquellas personas que se encuentran involucradas en el nuevo plan, ya que es necesario que cada uno comprenda que cada tarea es indispensable para el buen funcionamiento del programa en el sistema de créditos y cobros de la empresa.

Se recomienda la actualización anual de los registros crediticios de cada uno de los clientes que conforman la cartera de la empresa.

El plan propuesto para el sistema de créditos y cobros, es una herramienta útil enfocada a cambios en el funcionamiento y organización del sistema actual, esto permite un mayor control y eficiencia, el plan se basa en las necesidades de la empresa y con esto también se demuestra que los cambios a ejecutar, no implican costos excesivos ni cambios radicales, son sencillas y adaptables para la estructura organizacional que actualmente posee la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

- Código del Comercio del Ecuador. (26 de 06 de 2012). 36-40. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). *Sistema de Control de Gestión* (Duodécima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Botelho da Costa Moraes, M., & Seido Nagano, M. (Abril de 2012). Cash Balance management. *A comparison between genetic algorithms and particle swarm optimization*, 34(4).
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona: PROFIT editorial.
- Caribe, L. C. (2013). *Latin American Economic Outlook 2013*. París: Editions OCDE.
- CENTRE METAL-LÚRGICO UPMBALL. (Junio de 2012). *Gestión de Tesorería*. 4, 13. UPMBALL.
- Chen, C.-w., Morris Hsiao-Lung, W., Liu, K.-R., & Chen, T.-H. (2010). Application of project cash management and control for infrastructure. *18(5)*, 644-651.
- Chic Oxe. (2008). *Políticas de Crédito*. México: Jaladacieri.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora. (2008). *Técnicas de Crédito y Cobranza*. (L. M. Márquez, Ed.) México: Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora.
- Ecuador, S. d. (01 de 02 de 2010). Regulación de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (E. y. Corporación de Estudios, Ed.) Quito, Ecuador: CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.
- España, M. d. (24 de 06 de 2011). Legislación Consolidada. *Ley de Ccontratos de Créditos al consumo*. España.
- Estupinán Gaitán, R., & Estupinán Gaitán, O. (2009). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, R. L. (2011). Logística Comercial. En *La gestión del transporte* (Segunda Edición ed.). Madrid, 76-78, España: PARANINFO CENGACE.
- Fernandez, V. A., & Fuentes, N. R. (2009). *MUESTREO ESTADISTICO EN POBLACIONES FINITAS*. España: Septem Ediciones.
- García, J. O. (2011). Operaciones auxiliares de gestión de tesorería. En *Gestión y políticas de tesorería* (Tercera ed., págs. 268-288). Madrid: Editex, S.A.
- García-Pelayo, R., & Gross. (s.f.). *Diccionario Larousse del español moderno*. Penguin Group Usa.
- González, J. R. (2008). *Establecimientos de sistema de control interno* (Segunda ed.). Mexico: Internacional Thomson.

- Ibarra, R. V. (2009). Manual de Estadístico Básico. *Red de Revistas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 12(2006), 281-282.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2008). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. 4. México.
- Kusnadi, Y., & Wei, J. (June de 2011). The determinants of corporate cash management policies. *Evidence from around the world*, 17(3), 725-740. Hong Kong.
- Llanas, A. (2013). El viaje de Montserrat. *Quinta*. Barcelona: V & R Editores.
- Lopez, C. P. (2009). *MUESTREO ESTADISTICO: CONCEPTO Y PROBLEMAS RESUELTOS*. España: Pearson Educación.
- López, F., & Nuria Soriano. (2012). *La gestión de la tesorería*. España: Libros de Cabecera.
- Lounge, B. (2008). Gestión de Tesorería Cash Management. Barcelona: Gestión, Ediciones de.
- Maderanet S.A. (2013). *Maderanet*. Obtenido de Actiweb: <http://www.actiweb.es/maderanet/>
- Mansor, N., & Hazariah, S. (2009). Bankers' relationships and effective cash management. *A lesson from Malaysian property developers*, 9(4), 81-91. *Internacional Journal of Knowledge*.
- Manual de Crédito del Banco Promerica. (2013). *Banco Promerica*. Obtenido de Banco Promerica: [www.bancopromerica.ec](http://www.bancopromerica.ec)
- Millis, N. (2014). *eHow Money*. Obtenido de eHow Contributor: [http://www.ehow.com/info\\_8647358\\_machinery-needed-make-wood-pallets.html](http://www.ehow.com/info_8647358_machinery-needed-make-wood-pallets.html)
- Moreno, A. P. (2010). *Análisis e interpretación de los estados financieros* (Octava ed.). México: Litografía mier y Concha.
- Pérez, L. E. (23 de 01 de 2009). *Sappiens*. Obtenido de Sappiens: [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad\\_y\\_Finanzas/Las\\_5\\_'C'\\_de\\_l\\_cr%C3%A9dito/16AEC5A3DEEF79C125726C006AC82E!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad_y_Finanzas/Las_5_'C'_de_l_cr%C3%A9dito/16AEC5A3DEEF79C125726C006AC82E!opendocument)
- Rabelo, Traba, & Yoili. (2009). La administración del Efectivo. *Granma Ciencia*, 12(3).
- Richard, E., & Golieb, D. (2011). *Crédito y Cobranza* (18a ed.). D.F México: Continental.
- Ruíz, G. E. (2011). *Gestión Financiera* (Tercera ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- Sánchez, A., Lizarraga, D., & Glaría, A. (2008). El estado de flujo de tesorería según las etapas del ciclo de vida de la empresa: Una aproximación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 211-227.
- Sánchez, I. V. (07 de 2013). Producción de Pallets . (J. Medina, Entrevistador) Duran, Ecuador.
- Scheaffer, R., Mendenhal, W., & Lyman, O. (2010). *Elementos de Muestreo* (Séptima ed.). España: Paraninfo S.A.
- Serrano, M. J. (2011). Almacenaje de productos. En *Almacenaje de mercancías* (Segunda ed., págs. 70-78). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2012). *Ley de Buro de información crediticia*. Quito.
- Superintendencia de Compañías. (2009). Resolución N° 06.Q.ICI.003. Quito.
- Superintendencia del Banco del Ecuador. (2013). *Superintendencia del Banco del Ecuador*.  
Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=70&vp\\_tip=2#c](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2#c)
- The McGraw-Hill Companies Inc. (2009). *Corporate Finance* (Octava ed.). The McGraw-Hill Companies.
- Toro, P. J. (2011). *Eumed*. Obtenido de Eumed:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/pjft.htm>
- Ugarte, J. I. (2008). *Manual Práctico de Gestión de Tesorería de empresas* (Primera ed.). Día de Santos.
- Universidad Católica de la Santísima Concepción. (2012). *ESTADÍSTICAS Y PROBABILIDADES* (Primera ed.). (A. E. Morales, Ed.) Chile: ADMIN2766.
- Vásquez, V. C. (2012). *Manual de Derecho Mercantil* (Quinta Edición ed.). Guayaquil: Obras Jurídicas Nacionales.
- Westerfield, J. R. (2009). *Essentials of Corporate Finance* (Tercera ed.). United States: Mc. Graw-Hill.

## ANEXOS

Solicitud de actual de la empresa:

### MADEMETAL S.A. SOLICITUD DE CRÉDITO

#### 1. DATOS GENERALES:

Nombre completo del propietario:\_\_\_\_\_

Dirección Domiciliaria:\_\_\_\_\_

Teléfonos:\_\_\_\_\_

#### 2. DATOS DEL ESTABLECIMIENTO:

Razón

Social:\_\_\_\_\_

Nombre Comercial:\_\_\_\_\_

Dirección:\_\_\_\_\_

Teléfono oficina:\_\_\_\_\_teléfono celular:\_\_\_\_\_

Tiempo que tiene funcionando el negocio:\_\_\_\_\_

#### 3. DATOS DE FORMA DE TRANSPORTE:

La mercadería debe ser entregada en:\_\_\_\_\_

Ciudad:\_\_\_\_\_

#### 4. DATOS FORMA DE PAGO:

Condición de venta y pago:\_\_\_\_\_

Venta al contado:\_\_\_\_\_

Venta a crédito, máximo de:\_\_\_\_\_ Días\_\_\_\_\_

#### 5. DATOS REFERENCIAS COMERCIALES:

Quedan ustedes autorizados para solicitar referencias comerciales a las siguientes compañías.

<b>NOMBRE DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
------------------------------	------------------

<b>TELEFONOS</b>
------------------

- |    |       |       |
|----|-------|-------|
| 1. | _____ | _____ |
|    | _____ |       |
| 2. | _____ | _____ |
|    | _____ |       |
| 3. | _____ | _____ |
|    | _____ |       |
| 4. | _____ | _____ |
|    | _____ |       |

6. Crédito máximo autorizado:\_\_\_\_\_

Operado por:\_\_\_\_\_ Autorizado por:\_\_\_\_\_

**Solicitud de mejorada de la empresa:**

**MADEMETAL S.A.  
SOLICITUD DE CRÉDITO**

**Si es persona Jurídica**

**Datos Generales:**

Razón Social:

Nombre Comercial:

Ruc:

Dirección:

Teléfonos de la Empresa:

Naturaleza de la Empresa: Nacional  Extranjera  Mixta

Tiempo Establecido de la Empresa:

Nombre Representante Legal:

Cédula:

**Nombres:**

Gerente General:

Teléfonos:

Gerente Financiero:

Teléfonos:

Encargado de Compras:

Teléfonos:

Encargado de Pagos:

Teléfonos:

**Especificaciones de Crédito:**

Monto de Crédito Solicitado:

Días de Crédito Solicitado:

Dirección de Entrega de Mercadería:

**Referencias Comerciales:**

Nombre de la Empresa:

Dirección:

Teléfonos:

1.

2.

3.

**Referencias Bancarias:**

Nombre de la Empresa:

Tipo de Cuenta:

Teléfonos:

1.

2.

3.

La información que proporcionamos es verídica y autorizamos su confirmación para uso exclusivo de la empresa.

Guayaquil,

de

del

Nombre y Firma del Representante Legal

MADEMETAL S.A.  
SOLICITUD DE CRÉDITO

**Si es persona Natural**

**Datos Generales:**

Razón Social:

Nombre Comercial:

Ruc:

Dirección Comercial:

Teléfono convencional:

Teléfono Celular:

Tiempo Establecido de la Empresa:

Nombre Completo del Propietario:

No. Cédula:

Dirección Domiciliaria:

Teléfonos:

**Especificaciones de Crédito:**

Monto de Crédito Solicitado:

Días de Crédito Solicitado:

Dirección de Entrega de Mercadería:

**Referencias Comerciales:**

Nombre de la Empresa:

Dirección:

Teléfonos:

1.

2.

3.

**Referencias Bancarias:**

Nombre de la Empresa:

Tipo de Cuenta:

Teléfonos:

1.

2.

3.

La información que proporcionamos es verídica y autorizamos su confirmación para uso exclusivo de la empresa.

Guayaquil,        de                del

Nombre y Firma del Propietario

## **Formato de Carta para Actualización de Base de Datos**

Guayaquil de del

Señores

Dirección

Estimados Señores:

Por este medio queremos informarles que es para nosotros un gusto poder contar con su Empresa como parte de nuestra cartera de clientes.

El motivo de la presente es para solicitarle su colaboración en la actualización de datos, por lo cual necesitamos que nuevamente nos envíe aquellos datos de acuerdo a nuestra solicitud de crédito que ha cambiado durante este periodo.

Agradeciendo su atención a la presente, muy atentamente.

Jefe de Créditos y Cobros

Entre los indicadores considerados necesarios para el propósito planeado:

### Indicador Contactos por llamada

FICHA DEL INDICADOR						
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>			Contactos por llamadas			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>			Determinar el número de enlaces, es decir cuántas llamadas se contestaron del total de las llamadas realizadas			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>			Contactos/ Total de llamadas		Expresado en %	
<b>RESPONSABLE</b>			Jefe de Cobranzas			
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>			Registro de llamadas realizadas			
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>			Trimestral			
<b>Nivel Base</b>	0,7	<b>Unidad</b>	1	<b>Meta</b>	0,8	<b>Tendencia</b> ↗
SEMÁFORO						
Rojo ●		Amarillo ●		Verde ●		
< 56%		≥56% y < 80%		≥ 80%		

Gráfico 38 Indicador contactos por llamada

Elaborado por: Autor

Fuente:MADEMETALS.A.

## Indicador Liberación de Clientes

FICHA DEL INDICADOR						
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Liberación de clientes				
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Determinar el número de número de clientes que registren pago total de las cuotas morosas durante un periodo que va desde el primero al último día del mes de asignación.				
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>		Clientes Pagados/ Clientes que adeudan Expresado en %				
<b>RESPONSABLE</b>		Jefe de Cobranzas				
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>		Estado de Cuenta				
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>		Trimestral				
<b>Nivel Base</b>	0,7	<b>Unidad</b>	1	<b>Meta</b>	0,8	<b>Tendencia</b>
SEMÁFORO						
Rojo		Amarillo		Verde		
<b>&lt; 56%</b>		<b>≥56% y &lt; 80%</b>		<b>≥ 80%</b>		

Gráfico 39 Indicador Liberación Clientes

Elaborado por: Autor

Fuente:MADEMETALS.A.