PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DESARROLLO DE UN MODELO DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO, CASO EMPRESA MODELO S.A.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

GUSTAVO ANDRÉS CÁCERES ALBORNOZ

DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGÜIÑA CALLE

QUITO, 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Dr. Francisco Quisigüiña Calle

INFORMANTES:

Ing. Mayra Beltrán

Ing. Christian Fajardo

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen Dolorosa, por ser mi guía y paz, por su amor y por regalarme el tesoro más preciado, la vida.

A mi madre Mónica Albornoz, porque Dios no pudo ser más generoso al regalarme un ángel, que con amor, sacrificio, entrega y dedicación ha sido mi inspiración y ejemplo a seguir.

A mi padre Gustavo Cáceres, por ser un ejemplo, por guiarme, apoyarme, amarme y siempre estar a mí lado. Gracias padre por tu paciencia y direccionamiento en este trabajo.

A mi hermana Verónica Cáceres, por creer en mí siempre; por esas palabras de aliento y amor en los momentos de incertidumbre.

A mi novia Verónica Vernaza, por ser mi compañera de vida, amarme, alentarme, apoyarme y nunca dejarme caer, por ser esa mujer extraordinaria que ha tomado mi mano para juntos ir cumpliendo metas y objetivos.

Es para ustedes este trabajo, fruto de mi esfuerzo y dedicación se los dedico con todo mi corazón

Les amo mucho

Gustavo

AGRADECIMIENTO

A mi abuelita Zoila Castillo por ser mi segunda mamá, por estar a mi lado siempre y alegrar mis días con su amor y ternura.

A mi familia por ser un pilar muy importante en mi vida, por todo el amor y ejemplo.

A mis amigos por todos los momentos compartidos durante esta etapa maravillosa de nuestra vida.

A mis profesores, Francisco Quisigüiña, Christian Fajardo y Mayra Beltrán por brindarme parte de su tiempo para la elaboración de este trabajo y por el conocimiento impartido.

Gustavo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO TEÓRICO, 3

1.1 EL CRÉDITO, 3
1.1.1 Definición, 4
1.1.2 Importancia, 5
1.1.2.1 Importancia del Crédito en los Flujos de Caja, 5
1.1.2.2 Importancia del Crédito en la Economía, 6
1.1.3 Objetivos, 8
1.1.4 Tipos de Crédito, 8
1.1.5 Administración del Crédito, 11
1.1.6 Elementos del Crédito, 12
1.1.7 Políticas de Crédito, 18
1.1.8 Herramientas de la Administración de Crédito, 20
1.1.8.1 Cuatro Pilares del Análisis del Crédito, 20
1.1.8.2 Las Cinco "C" del Crédito, 27
1.1.8.3 Modelo Económico-Financiero, 31
1.1.8.4 Metodología de CreditScoring, 34
1.1.9 Análisis del Crédito, 35
1.1.9.1 Aspectos Cuantitativos del Análisis de Crédito, 36
1.1.9.2 Aspectos Cualitativos del Análisis del Crédito, 38
1.1.10 Requerimiento para Otorgar Crédito, 39
1.1.11 Proceso para Evaluar el Crédito, 41
1.1.12 Garantías, 45
1.2 EL RIESGO CREDITICIO, 46
1.2.1 Definición, 47
1.2.2 Importancia, 48
1.2.3 Objetivos, 49
1.2.4 Tipos de Riesgo, 50
1.2.5 Administración del Riesgo Crédito, 51
1.2.6 Elementos del Riesgo de Crédito, 52
1.2.7 Herramientas para Controlar el Riesgo de Crédito, 56
1.3 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS, 57
1.3.1 Importancia del Departamento de Crédito y Cobranzas, 58
1.3.2 Relación del Departamento de Crédito y Cobranzas Con las Demás Áreas de la Organización, 61

2 ASPECTOS GENERALES – ANÁLISIS DEL SECTOR, 64

2.1 ASPECTO DEMOGRÁFICO – SOCIAL, 64
2.1.1 Población, 64
2.1.2 Desempleo, 68

2.2 ASPECTO POLÍTICO, 70
2.2.1 Déficit Habitacional Cualitativo, 72
2.2.2 Déficit Habitacional Cuantitativo, 73
2.3 ASPECTO ECONÓMICO, 74
2.3.1 La Dolarización, 74
2.3.2 Las Remesas de los Emigrantes, 77
2.3.3 Producto Interno Bruto, 79
2.4 FUERZAS DE PORTER, 80
2.4.1 Análisis del Entorno Competitivo a Través del Modelo de Rivalidad Ampliada de Michael Porter, 80
2.4.1.1 Rivalidad Entre Competidores, 81
2.4.1.2 Competidores Potenciales, 83
2.4.1.3 Productos Sustitutos, 85
2.4.1.4 Proveedores, 86

3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA, 88

3.1 ANTECEDENTES, 88
3.2 ANÁLISIS INTERNO DE EMPRESA MODELO S.A., 88
3.2.1 Misión, 89
3.2.2 Visión, 89
3.2.3 Valores Corporativos, 90
3.2.4 Organización, 91
3.2.5 Planificación, 91
3.2.6 Talento Humano, 91
3.2.7 Organigrama, 92
3.3 DIAGNÓSTICO FINANCIERO, 93
3.3.1 Estado de Situación Financiera, 96
3.3.2 Estado de Resultados, 99
3.3.3 Indicadores Financieros, 100
3.3.4 Objetivos, 103
3.3.5 Estructura Orgánica del Departamento, 104
3.3.6 Estructura Funcional del Departamento, 104
3.3.7 Actividad del Crédito, 105
3.3.8 Actividad Para el Control del Riesgo Crediticio, 105
3.3.9 Garantías Presentadas, 106
3.3.10 Políticas de Crédito Actuales, 106

4 DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO DE EMPRESA MODELO S.A., 107

4.1 ANTECEDENTES, 107
4.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS, 108
4.2.1 Misión, 108
4.2.2 Visión, 108
4.3 OBJETIVOS PROPUESTOS, 109
4.4 MATRIZ FODA PROPUESTA, 110
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA, 117
4.5.1 Estructura Funcional Propuesta, 121

4.6 MODELO DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO CASO EMPRESA MODELO S.A., 124
4.6.1 Antecedentes, 124
4.6.2 Propósito, 125
4.6.3 Alcance del Modelo, 126
4.6.4 Flujograma de Proceso de Crédito Propuesto, 131
4.6.5 Diseño y Elaboración de Políticas Propuesto, 132
4.6.6 Análisis Socio - Económico de Clientes-Cualitativo, 136
4.6.7 Calificación del Crédito, 145
4.6.8 Asignación del Crédito, 149
4.6.9 Garantías Propuestas, 154
4.6.10 Medición y Determinación del Riesgo, 155
4.7 COBRANZAS O RECUPERACIÓN DE CARTERA, 171
4.7.1 Propósito, 172
4.7.2 Alcance, 172
4.7.3 Flujo Grama del Proceso de Cobranza Propuesto, 173
4.7.4 Políticas de Cobranza Propuetas, 174
4.7.5 Créditos Reestructurados, 177
4.8 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PROPUESTO, 179
4.9 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES, 188
4.10 METODOLOGÍA PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS, 193

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 198

5.1 CONCLUSIONES, 198
5.2 RECOMENDACIONES, 199

BIBLIOGRAFÍA, 201

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis tiene como objetivo analizar a la empresa “EMPRESA MODELO S.A.”, dedicada a la venta y construcción de bienes inmuebles y el estudio se concentrará en el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Se ha escogido el sector de la construcción debido a su crecimiento progresivo de los últimos años. Para el 2012 se esa reportado un crecimiento de este sector en el Producto Interno Bruto de aproximadamente del 6%.

Esta tesis en su estructura se encuentra conformada por cinco capítulos que presentan las bases teóricas de la gestión de crédito, el entorno en el que la empresa se encuentra en su estudio, su estructura funcional y de departamentos además de indicar como se encuentra trabajando el departamento de Crédito y Cobranzas en su actualidad sus funciones y políticas.

En el primer capítulo se presentan antecedentes generales del crédito, importancia, historia y conceptos básicos del proceso de crédito y el riesgo.

En el segundo capítulo se muestran aspectos específicos del sector donde se desenvuelve la compañía, competencia, proveedores, clientes.

El capítulo tercero muestra un diagnóstico de la situación actual de la empresa donde se presentan la misión, visión, objetivos y el giro del negocio donde opera Empresa Modelo S.A. así como también se presenta la situación actual del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa, su estructura funcional, políticas y procedimientos, además se presentará una evaluación financiera que da a conocer en cifras la tendencia que tiene la empresa a enfrentarse con posibles riesgos crediticios para determinar las posibles mejoras que se puede realizar en este departamento.

Después del análisis y conocimiento de los posibles elementos a mejorar dentro de este departamento se formula el capítulo cuarto, el replanteamiento de procesos y controles que mejoren la gestión actual de la empresa, estableciendo conceptos propios que se apliquen al departamento y proponiendo la implantación de un Modelo para la administración y control del Riesgo Crediticio que incluye todos los procedimientos a seguir.

Para culminar el capítulo quinto se detalla las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo del presente trabajo y la propuesta del modelo para la administración del riesgo crediticio de EMPRESA MODELO S.A. para su análisis.

INTRODUCCIÓN

Una buena estructura organizacional, con responsabilidades definidas va a permitir la correcta ejecución de actividades en cada departamento, para minimizar riesgos y aumentar la rentabilidad apoyándose además en el cumplimiento de objetivos y metas.

El ser humano, las organizaciones, sociedades y el estado deben priorizar su atención en el riesgo como elemento determinante y participativo en las actividades que desarrollan. Consecuentemente debe implementarse prácticas y procedimientos de mejora continua que permitan minimizar y controlar las probabilidades de su ocurrencia. Las pérdidas se reducen, los resultados son eficaces y el impacto es relevante, manejable y medido.

La administración adecuada y oportuna de los créditos enfocados en riesgos genera independencia financiera y desarrolla o potencia las capacidades empresariales para recuperar los recursos económicos y financieros de manera oportuna y adecuada.

EMPRESA MODELO S.A. ha sido seleccionada debido a su alto proyección de crecimiento en el mercado inmobiliario y de la construcción, ya que maneja la información suficiente y necesaria a lo largo de la investigación, teniendo para este estudio los años 2010 y 2011.

El presente trabajo se encuentra enfocado en la calificación y otorgamiento de créditos para la adquisición de bienes inmuebles. Inicia desde el vínculo preliminar con el cliente a

través de la solicitud de crédito, para posteriormente el análisis de la información presentada; teniendo en cuenta que este proceso se lo realiza en forma superficial. En consecuencia, la otorgación del crédito se vuelve una actividad riesgosa que no brinda las garantías necesarias.

La empresa al no contar con una política interna clara, que sea utilizada como parámetro de evaluación al otorgar el crédito corre el riesgo de tener niveles de incobrabilidad altos, que van a ir creciendo paralelamente con las ventas.

Por este motivo, es importante desarrollar un modelo de administración y control que normalice los procesos y políticas del departamento de crédito y cobranza, con el fin de minimizar el riesgo de crédito de la empresa.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 EL CRÉDITO

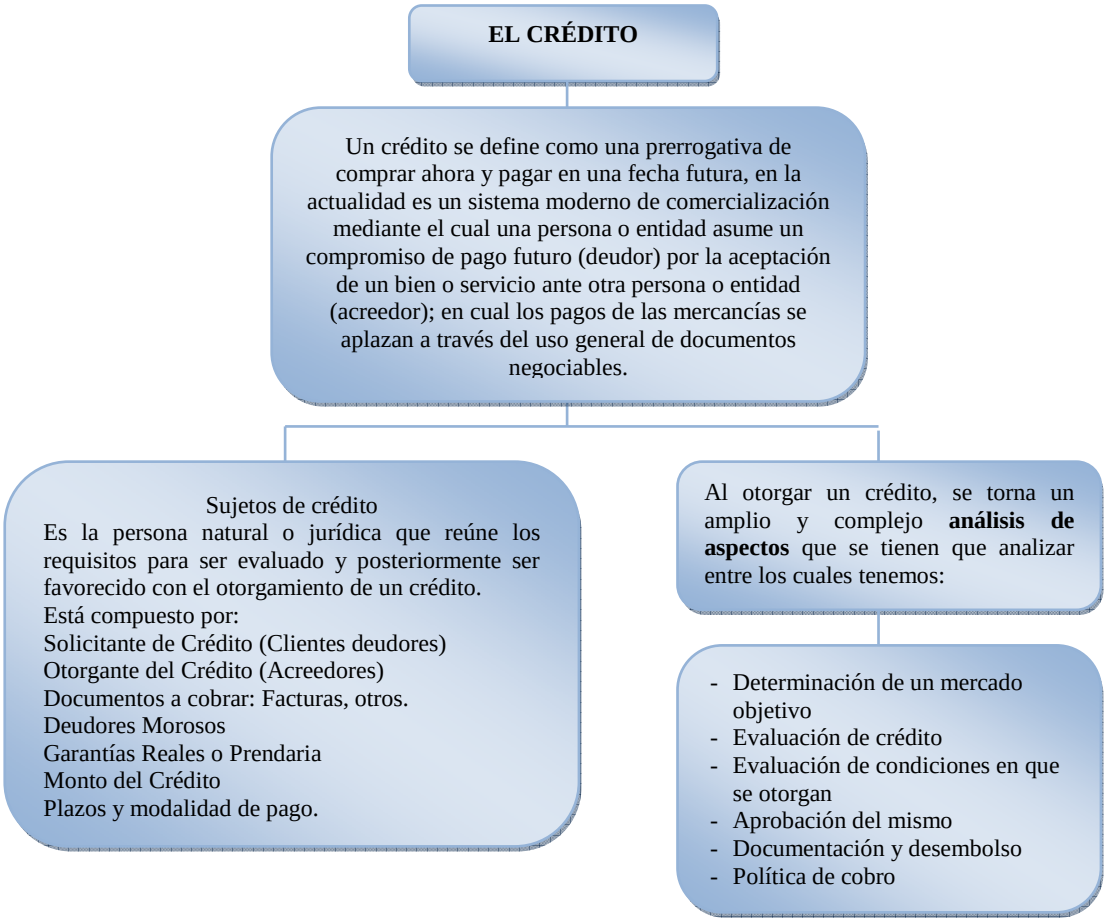
El crédito, la mayoría de empresas lo utilizan como una herramienta para atraer clientes. Cada tipo de negocio varía las condiciones de crédito, sin embargo dentro de la misma industria las condiciones de crédito pueden ser similares. Es fundamental para la existencia y desarrollo empresarial. Desde el punto de vista de la mercadotecnia permite aumentar los volúmenes de venta, a su vez disminuye los costos unitarios e integra algunos sectores de la población al mercado consumidor.

Las instituciones financieras son las encargadas de la otorgación de crédito de distinta naturaleza, utilizando una serie de procedimientos y herramienta su ejecución; sin embargo, las empresas también realizan esta actividad con el fin de atraer clientes, incrementar su volumen de ventas y de esta manera obtener mayores utilidades.

Los niveles de riesgo inmersos en esta actividad pueden estar determinados por la morosidad y hasta cierto punto la incobrabilidad de las operaciones de crédito que realicen.

A continuación se presenta un mapa de conceptos que servirá como guía para el desarrollo del tema de crédito:

Gráfico N° 1: El Crédito



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

1.1.1 Definición

> El crédito es un contrato por el que la entidad financiera pone a disposición de su cliente una cantidad limitada de dinero. El contrato contempla el límite de disposición, el interés y otras condiciones económicas que se aplicarán sobre la cantidad dispuesta, así como el vencimiento del contrato.[1]

Desde el punto de vista etimológico la palabra crédito viene del latín concretamente del término creditium, que significa "deuda", aunque también se deriva del verbo latino credere que quiere decir “tener confianza en la promesa

[1] Eliseu, SANTANDREU y Pol SANTANDREU. ***Manual de Finanzas.*** 1ra Edición. p. 114.

de alguien al entregarle determinada cosa". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza.[2]

Es el uso de un capital ajeno por un tiempo determinado a cambio del pago de una cantidad de dinero que se conoce como interés. Obtención de recursos financieros en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas.

Con enfoque financiero, el crédito es "un hecho económico de riesgo en la que participan el acreedor (prestamista) que entrega o confía bienes, servicio o especies al deudor (prestatario), con la confianza de que en un horizonte establecido, les serán devueltos en efectivo a los que se incluirán los valores correspondientes por el uso (intereses).

1.1.2 Importancia

1.1.2.1 Importancia del Crédito en los Flujos de Caja

El crédito en el giro del negocio empresarial es una herramienta de gestión que permite medir la eficacia de las operaciones, en términos macro-económicos, conlleva a la reactivación del aparato productivo, económico y social del estado.

[2] Pere, BRACHFELD. ***Gestión del Crédito y Cobro.*** p. 20.

1.1.2.2 Importancia del Crédito en la Economía

La importancia del crédito para una economía es muy grande. Gracias al crédito, las personas, las empresas y los Estados pueden tener acceso a recursos que, de otra forma, serían difíciles de obtener. Los créditos pueden incentivar el consumo de las personas y, de esta forma, activar el sistema productivo del país. Las empresas, gracias a los créditos, pueden realizar proyectos e inversiones que les permitan mejorar su producción y sus ingresos, que, en últimas también son ingresos para el país. Los créditos que se le otorgan les permite llevar a cabo una inversión social, tanto en infraestructura como en otras actividades que permiten mantener la economía del país en niveles aceptables y favorables. Sin embargo, el nivel de endeudamiento (los créditos) debe mantenerse en niveles aceptables, de tal suerte que no se afecte la estabilidad económica de las personas, las empresas, las organizaciones y del país en general.

En la actualidad, el crédito es de importancia vital para la economía de los países y de todas las empresas, ya que su utilización, produce entre otros beneficios, los siguientes:

- Aumento de los volúmenes de venta.

- Incremento de la producción de bienes y servicios, y, como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.

- Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.

- Creación de más fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.

El acceso al crédito tiene un impacto que está ligado no solo a consumidores y productores, sino también al crecimiento económico de un país; ya que los créditos incentivan al consumo de las personas lo que ocasiona la activación del sistema productivo de un país. Las empresas, gracias a los créditos, pueden realizar proyectos e inversiones que les permiten mejorar su producción y sus ingresos, que, también representan ingresos para un país. Al estado, los créditos le permiten hacer inversiones de tipo social, en infraestructura y en otros propósitos para mantener la actividad económica del país en niveles aceptables o favorables.[3]

Sin embargo es importante mantener niveles de endeudamiento aceptables de tal manera que la estabilidad económica de las personas, empresa, las organizaciones y del país en general no se vea afectada.

[3] David E., GOLIEB y Richard P., ETTINGER. (1990). ***Credito y Cobranza.*** Mexico: Edicion Continental. p. 29.

1.1.3 Objetivos

El crédito analizado desde el punto de vista empresarial, tiene como objetivos:

- Incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente o consumidor que no presente disponibilidad de dinero para comprar bienes o servicios, y de esta manera cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad.

- El crédito permite financiar la producción con anticipación de la demanda, vincular la propiedad de los recursos productivos más ágilmente al mercado, facilitar el consumo final de los particulares poniendo a su alcance bienes de alto costo, economizar el uso del dinero. Permite también, un planeamiento flexible de los gastos y, en el tiempo, canaliza ahorro de las personas. Actúa como lubricante en los sistemas de producción y consumo, funciona sobre una construcción social de redes que se interrelacionan hacía el bien común facilitando la constitución de una estructura diversa e intergeneracional.

1.1.4 Tipos de Crédito

Son los diferentes productos que ofrecen las entidades financieras para la adquisición de bienes o servicios de elevada cuantía a las que no se puede hacer frente de otro modo, o bien que han sido inesperadas.

Dentro del mercado financiero actual es posible elegir entre diferentes tipos de Créditos en función de su plazo de devolución, monto, bienes ofrecidos como garantía etc.

Los créditos pueden ser de las siguientes tipos de acuerdo a:[4]

a. Por su Exigibilidad y Plazos de Pago

- Créditos a Corto Plazo.
- Créditos a Mediano Plazo.
- Créditos a Largo Plazo.

Aquí se encuentran los créditos de consumo, los créditos de inversión, créditos bancarios,

b. Por su Origen

- Créditos por Ventas.
- Otros Créditos.

Créditos otorgados por operaciones propias del giro de negocio de una empresa, por ejemplo: los créditos comerciales.

[4] GESTIOPOLIS. [http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm, Administración, análisis y políticas de crédito]. Acceso: 23-03-2012 10:30.

c. Por su Naturaleza

- Con Garantía: El Crédito con Letra de Cambio Avalada.- Es un titulo valor que garantiza el cumplimiento de la obligación.

  El Crédito con Letra Simple no Avalada.- Es un titulo valor que carece de la seguridad que da el aval.

  Pagaré Crédito Respaldado por Pagaré.- Contrato de reconocimiento de deuda con garantía solidaria para darle mayor solidez.

- Sin Garantía, aquí se encuentran los créditos que se otorgan sin alguna garantía de por medio solo con la buena reputación del cliente. Este tipo de crédito es excepcional no es muy común en el mercado.

d. Por su Modalidad

- Modalidad Directa.- Según el tipo de trato para lograr el crédito. Intervienen el solicitante del crédito y la empresa que va a otorgar dicho crédito.

- Modalidad Indirecta.- En este tipo de crédito interviene una tercera persona, es el caso de los arrendamientos financieros, crédito documentario (la carta de crédito), etc.

A continuación se presenta una ilustración que resume los tipos de crédito existentes:

Gráfico N° 2: Tipos de Crédito



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

1.1.5 Administración del Crédito

La administración del crédito y la cobranza corresponde al área financiera de la empresa, pero se encuentra relacionada con el área de ventas y el departamento de marketing.

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número

determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.[5]

1.1.6 Elementos del Crédito

Los elementos del crédito son todos los factores que intervienen en el proceso de la otorgación de un crédito.

Dentro de estos factores podemos distinguir los siguientes:

a) Monto

Valor monetario por la entrega de un bien, servicio, especie, etc.

b) Plazo

Periodo de tiempo entre la entrega del valor monetario y su devolución.

c) Garantía

Es la confianza de que el valor monto entregado sea devuelto en los términos estipulados.

[5] GESTIOPOLIS. [http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm, Administración, análisis y políticas de crédito]. Acceso: 23-03-2012 10:30.

d) Tasa de Interés

Es el porcentaje que se aplica al capital, para obtener el interés. Generalmente hace referencia a un lapso de tiempo. Es precio del dinero, se percibe como un costo para el deudor los recursos y como un beneficio para el acreedor.

Por medio de las tasas de interés se determina con exactitud y anticipadamente el monto de los beneficios o los costos de una transacción. Las tasas de interés dependen del plazo y del riesgo.

- Tasa Activa: Tasa de interés que cobra una institución financiera a sus deudores por el uso de un capital.

  Las tasas activas varían de acuerdo con el riesgo que represente esa operación de crédito (a mayor riesgo mayor tasa) también se establecen de acuerdo con el plazo al que se haya prestado. Se espera que a menor tasas mayor será la demanda de crédito y al contrario a mayor tasa los prestatarios estarán menos motivados a pedir un préstamo. En el Ecuador las tasas de interés se fijan a través del mercado aunque existen límites máximos y mínimos a los que se pueden contratar. Tasa de interés ajustable: Es la que se relaciona al interés variable. Esta tasa varía durante el tiempo del préstamo, generalmente, en función de otra tasa referencial del mercado.

- Tasa de Interés Nominal: Es la tasa de interés que estipulan los contratos, a partir de la cual, dependiendo de las condiciones de capitalización, se obtiene la tasa efectiva.

- Tasa de interés referencial nominal legal: Corresponde a la tasa de interés referencial nominal activa de la última semana completa del mes anterior a su vigencia.[6]

Las tasas de interés en nuestro país están reguladas y establecidas por el Banco Central del Ecuador, que es encargado de determinar el porcentaje para cada segmento tomando en cuenta el comportamiento del mercado como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N° 1: Tasas de Interés

MARZO 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		**Tasas Máximas**	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	**% anual**	**Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:**	**% Anual**
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

[6] ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2#t]. ***Glosario de Términos.*** Acceso 06-03-2012 10:00 am.

El Banco Central del Ecuador presentará periódicamente esta información para conocimiento de todos los componentes del mercado financiero.

e) Sujetos de crédito

Los componentes que intervienen en la actividad crediticia, los cuales establecerán una relación jurídica obligatoria son el Sujeto Activo y El Sujeto pasivo, los cuales se explicaran a continuación:

Sujeto activo[7]

Es sujeto activo de la obligación la persona en cuyo beneficio o favor debe realizarse la prestación. Es el acreedor. Tiene el derecho a la prestación. A su favor existe un crédito consistente en la entrega de algo o en la realización de un hecho. El acreedor o sujeto activo es el titular del derecho de crédito, entendido este último vocablo como todo valor debido de manera cierta, constitutivo del objeto de una obligación.

Sujeto pasivo

Es la persona natural o jurídica que después de su análisis o evaluación reúne los requisitos para ser favorecido con la otorgación de un crédito. Los requisitos se encuentran establecidos en la política de créditos de la institución financiera o empresa que los otorga.

[7] Jorge, CUBIDES CAMACHO. (2005). ***Obligaciones.*** 5ta Edición. p. 36.

Clasificación del Sujeto de Crédito

Se puede mencionar que esta clasificación se determina principalmente por su capacidad de pago, definida por el flujo de fondos y el grado de cumplimiento de sus obligaciones. En el caso de que el deudor tuviera varios tipos de crédito dentro de una empresa o institución financiera, la calificación estará dada por el crédito con mayor categoría de riesgo.

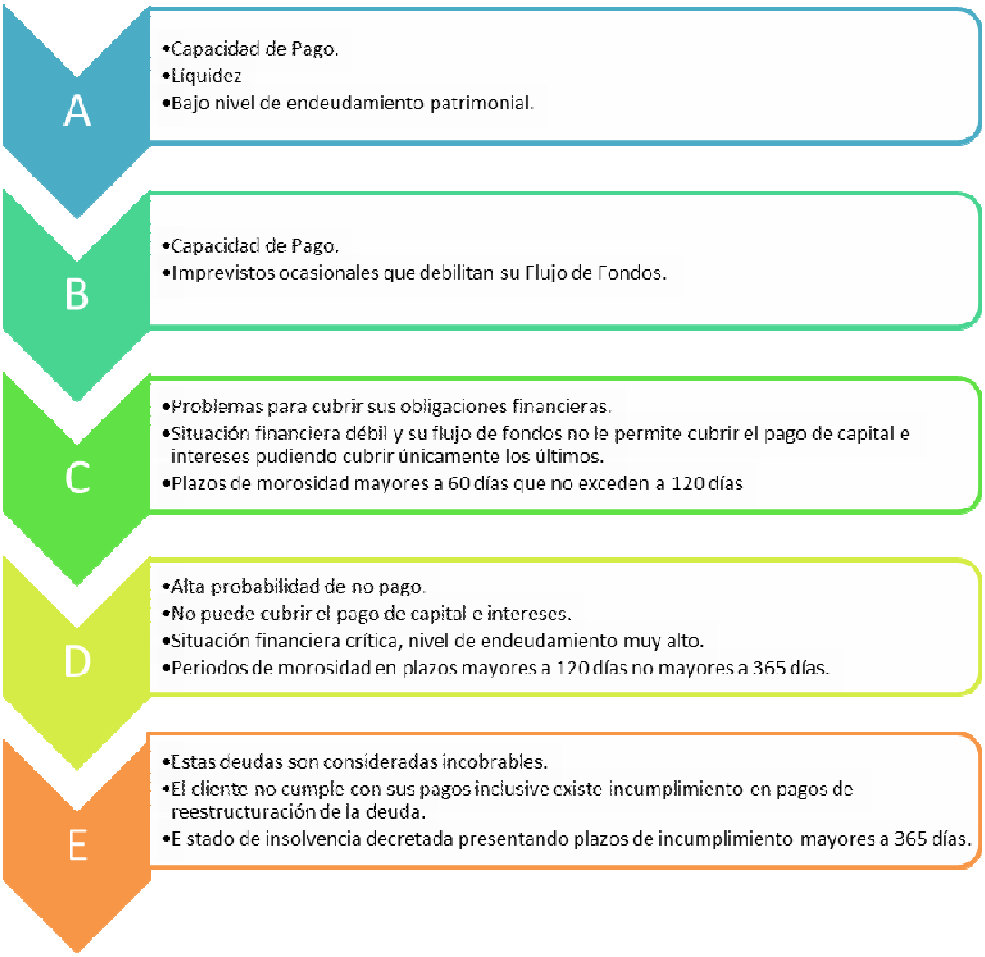
Se direcciona a determinar la capacidad de pago que tiene la persona natural o jurídica respecto a las obligaciones adquiridas.

De la calificación del solicitante dependerá incluso la asignación de la tasa de interés que deberá imputarse por el uso del dinero, aunque en el Ecuador se encuentran reguladas por el Banco Central.

El solicitante podrá evidenciar un record aceptable de cumplimiento de obligaciones, sin embargo, será factor determinante en el caso de las personas jurídicas el Flujo de Efectivo y desempeño económico que evidencie.

Cada deudor es responsable de uno o varios tipos de crédito y será clasificado de acuerdo a las siguientes categorías:

Gráfico N° 3: Calificación del Sujeto de Crédito



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Esta clasificación permite ubicar a los clientes y clasificarlos de acuerdo a su historial crediticio, para analizar la posibilidad de otorgación de una línea de crédito en la compra de bienes o servicios.

En la categoría A se encuentran ubicadas las personas que reportan un historial crediticio sin problemas, es decir que han cumplido con los plazos y montos oportunamente.

La categoría B muestra los clientes que en su mayoría no tienen problemas para cubrir con sus obligaciones; pero que en ocasiones han tenido incumplimientos que debilitan su flujo de fondos.

Las personas ubicadas en la categoría C tienen problemas de liquidez que no les permite cumplir oportunamente con sus obligaciones, incurriendo en periodos de morosidad de más de 60 días que no exceden los 120 días.

En la categoría D se encuentran ubicadas aquellas personas que no son capaces de cubrir con el pago de sus obligaciones debido a que presentan una situación financiera crítica e incurren en periodos de morosidad de más de 120 días que no sobrepasan los 365 días.

La categoría E se están ubicadas aquellas personas con un historial crediticio negativo, que han incumplido con los pagos inclusive en condiciones de reestructuración de deuda; estas deudas se consideran incobrables. El cliente presenta una situación financiera de insolvencia.

1.1.7 Políticas de Crédito

Una política es el curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. Es una regla que norma la actuación y que, acatándola, permite lograr los fines propuestos. Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a

observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.[8]

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

Las políticas de crédito son una forma de transacción comercial basada en la confianza que se les otorga a los clientes en fechas determinadas.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.[9]

---

[8] Eva, DEL VALLE. [http://www.slideshare.net/sonniiia/credito-cobranza]. ***Crédito y Cobranzas.*** Acceso: 27-03-2012 13:38.

[9] Giovanny E., GÓMEZ. [http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/27/policre.htm]. Acceso: 27-03-2012 14:00.

Deben estar ligadas con los objetivos de la organización y deben ser elaborados por los niveles corporativos altos.

1.1.8 Herramientas de la Administración de Crédito

Estas herramientas se crearon con el objetivo de facilitar el análisis, evaluación y determinación de la capacidad de pago que tiene una persona para la obtención de un crédito.

Las herramientas para la administración de crédito se diseñaron para cumplir con el objetivo de reducir el riesgo que tiene una empresa o compañía en la otorgación de crédito a sus clientes.

A continuación se presentaran los diferentes tipos de herramientas con las que se cuenta para este análisis.

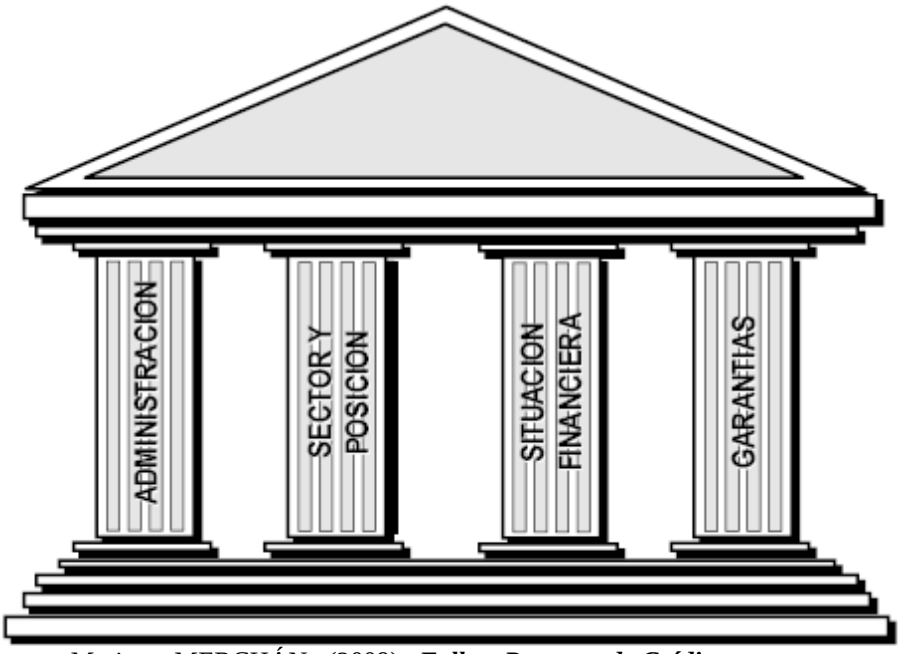
1.1.8.1 Cuatro Pilares del Análisis del Crédito

El sistema de análisis de los cuatro pilares, se basa en la armonía que debe existir entre la calidad de la Administración, el Sector y la Posición Competitiva de la Empresa en el mismo, la Situación Financiera Reciente y, las Garantías que puedan necesitarse para paliar debilidades en los otros pilares.

Es visible la relación de causa a efecto que existe entre estos Cuatro Pilares, donde la Administración y el Sector, son causa directa de la

Situación Financiera, al igual que las debilidades o fortalezas de estos tres pilares, son a su vez, causa de la necesidad o no de las Garantías, ya que el sistema está concebido a modo de vasos comunicantes donde las debilidades existentes en los tres primeros pilares deben ser compensados con la fortaleza de las garantías, y viceversa.

Gráfico N° 4: Cuatro Pilares para el Análisis del Crédito



Fuente: Mariano, MERCHÁN. (2009). ***Folleto Procesos de Crédito.***
Elaborado por: Mariano Merchán

Los Cuatro Pilares del Crédito son la herramienta fundamental de análisis para determinar la capacidad de pago de los créditos selectivos (calificados).

Después de haber escogido con cuidado el tipo de cliente que nos interesa, después de entender el propósito del crédito y como se va a pagar, y después de estructurar el crédito de acuerdo a la tipología más idónea, antes de decidir si dar o no el crédito, utilizamos los cuatro

pilares para analizar la capacidad de pago del acreditado durante el tiempo que dure el crédito.

Como indica el diseño de esta interrelación, la buena administración y la buena situación del sector generalmente resultan en una situación financiera positiva y en la generación del flujo para el pago del crédito. Las garantías, comunicadas como si fueran vasos comunicadores con la situación financiera, sirven como refuerzo a esa situación financiera a manera de una verdadera segunda salida del crédito.[10]

Se han pensado como un modelo en el cual se interrelacionan esos cuatro pilares reforzándose o debilitándose mutuamente.

Los cuatro pilares son: administración, sector, situación financiera y garantías.

Administración: Hace referencia a la capacidad y preparación que deben tener el personal encargado de la custodia del crédito.

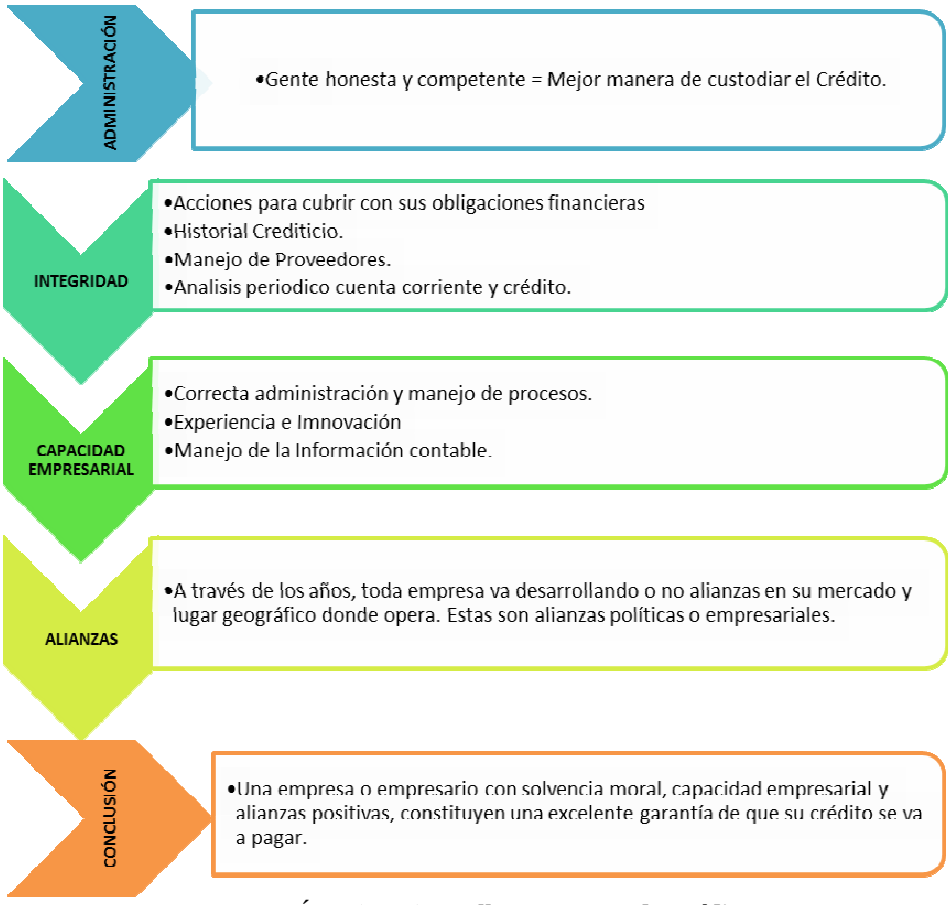
Los juicios sobre la administración son:

- Integridad
- Capacidad Empresarial
- Alianzas

[10] Mariano, MERCHÁN. (2009). ***Folleto Procesos de Crédito.***

A continuación se presenta un gráfico donde se explica los juicios para el análisis de la administración:

Gráfico N° 5: Primer Pilar – Administración



Fuente: Mariano, MERCHÁN. (2009). ***Folleto Procesos de Crédito.***
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

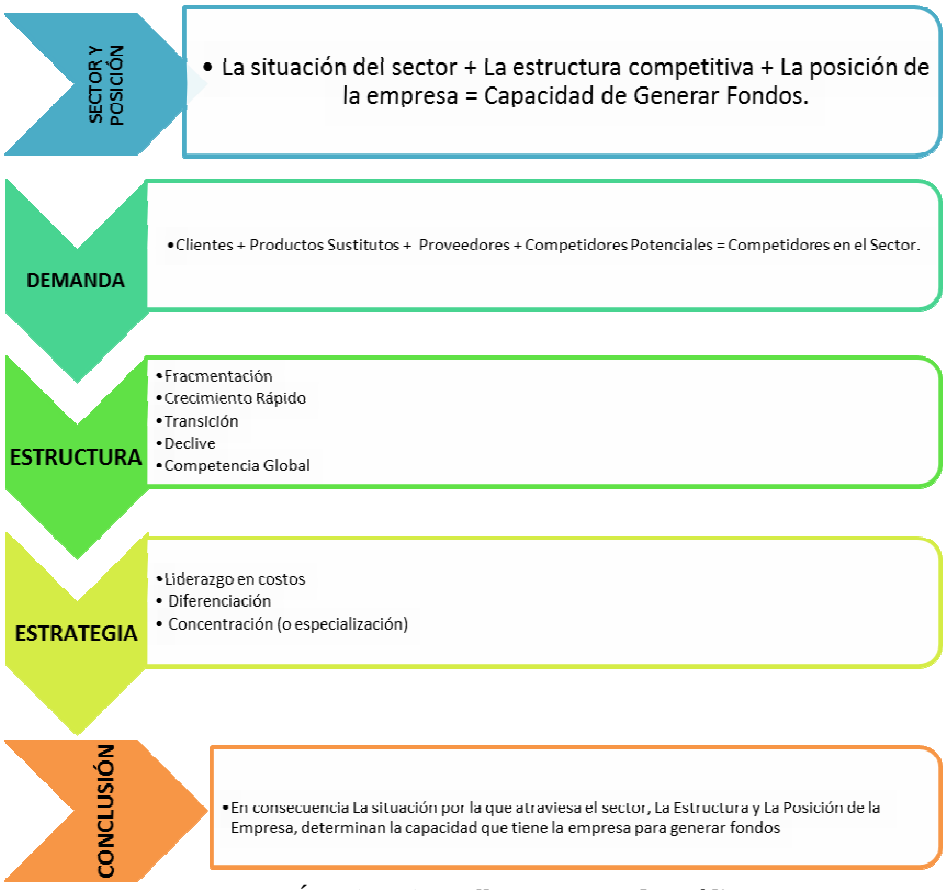
Sector y Posición: Este aspecto está ligado a la posición que ocupa la empresa en el sector en donde se desarrollo, teniendo en cuenta que la situación del sector es un factor determinante para la generación de fondos de la empresa.

Los juicios sobre el Sector y Posición son:

- Demanda
- Estructura
- Estrategia

A continuación se presenta un gráfico donde se explica los juicios para el análisis del sector y posición:

Gráfico N° 6: Segundo Pilar- Sector y Posición



Fuente: Mariano, MERCHÁN. (2009). ***Folleto Procesos de Crédito.***
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

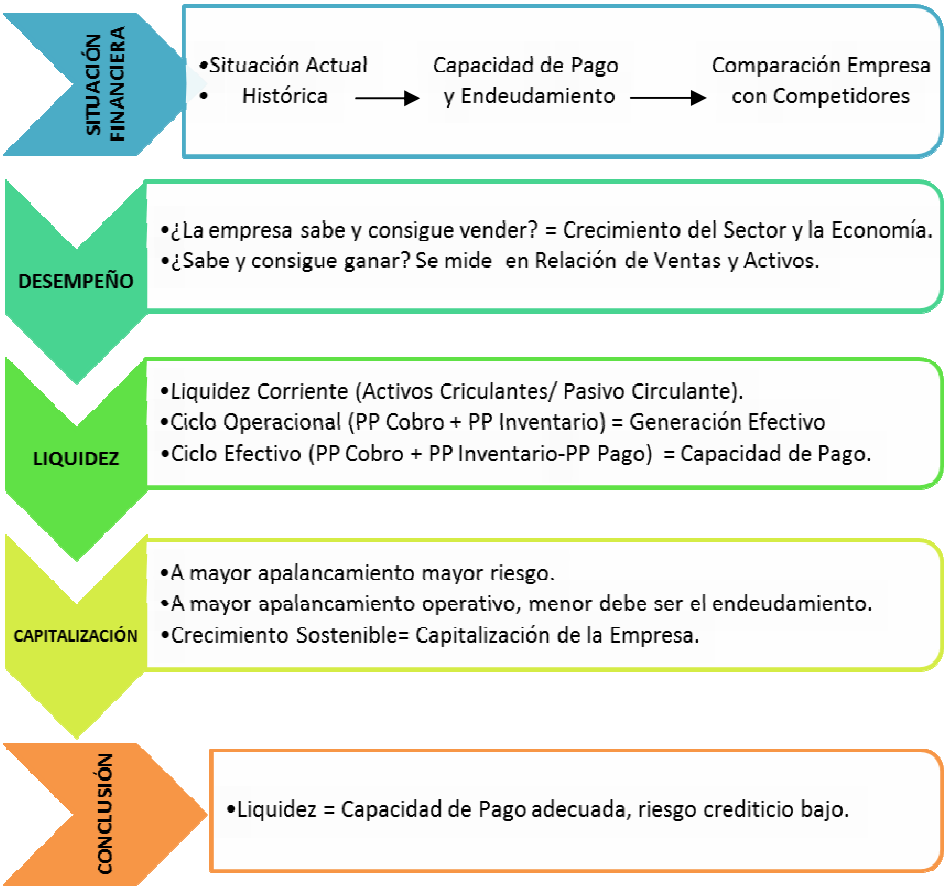
Situación Financiera: Determinada por el análisis de la información financiera de la empresa tanto actual como histórica con el fin de verificar las variaciones que ha tenido en su capacidad de pago y endeudamiento. Además de fijar un parámetro de comparación con empresas competidoras.

Los juicios sobre la situación financiera son:

- Desempeño
- Liquidez
- Capitalización

A continuación se presenta un gráfico donde se explica los juicios para el análisis de la situación financiera:

Gráfico N° 7: Tercer Pilar- Situación Financiera



Fuente: Mariano, MERCHÁN. (2009). ***Folleto Procesos de Crédito.***
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

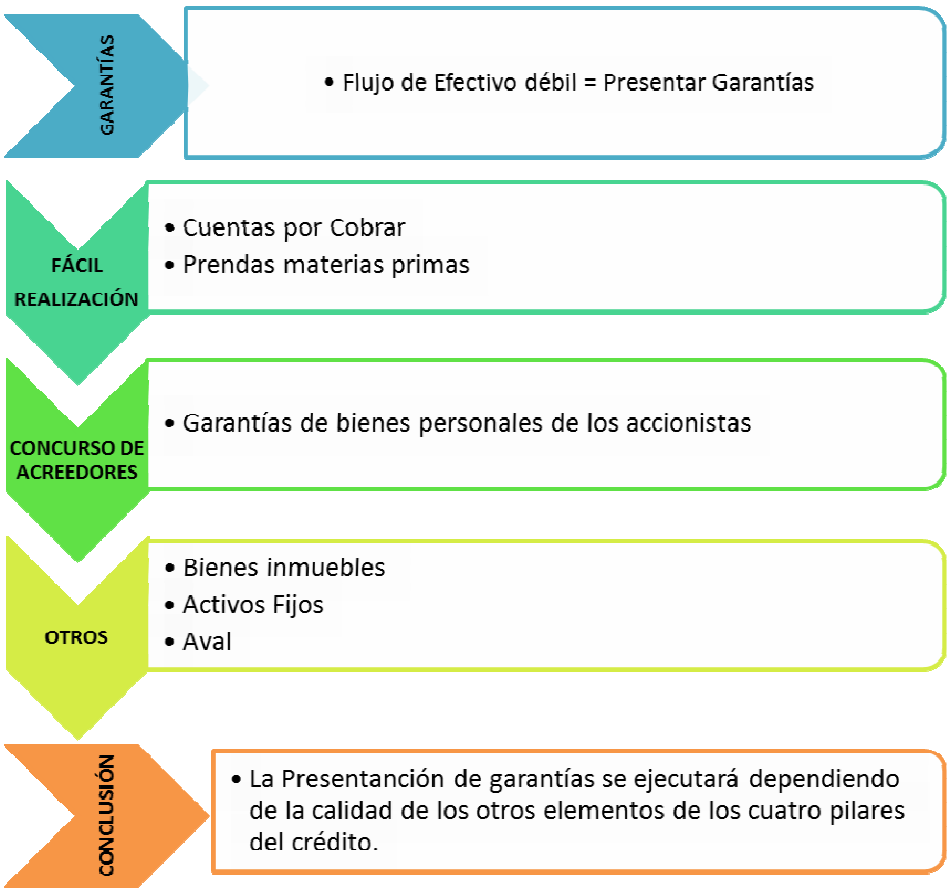
Garantías: Cuando la empresa o personas presentan debilidades en alguno de los pilares analizados anteriormente para la otorgación del crédito tendrá que presentar una garantía.

Los juicios sobre las garantías son:

- Fácil Realización
- Concurso de Acreedores
- Otros

A continuación se presenta un gráfico donde se explica los juicios para el análisis de las garantías:

Gráfico N° 8: Cuarto Pilar - Garantías



Fuente: Mariano, MERCHÁN. (2009). *Folleto Procesos de Crédito.*
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

1.1.8.2 Las Cinco "C" del Crédito

Los cinco factores que se debe tener en consideración para decidir la otorgación o no de un crédito se denominan las cinco "C" del crédito y son las siguientes:

1.- Carácter,

2.- Capacidad,

3.- Condiciones,

4.- Colateral,

5.- Capital.

A continuación se explicará cada uno de los factores que intervienen en esta herramienta para la administración adecuada del crédito.

1. Carácter

Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a nuestro crédito.

La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundente medibles y verificables tales como:

- Referencias personales.
- Referencias Comerciales.
- Reportes de Buro de crédito.
- Verificar demandas judiciales.
- Referencias Bancarias.

2. Capacidad

La posibilidad del solicitante para Reembolsar el crédito requerido. El análisis de los Estados Financieros, destacando sobre todo la liquidez

y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.

Está relacionado con la habilidad y experiencia que tenga la persona o empresa en su administración y por ende en sus resultados. Para su evaluación se debe tomar en cuenta su antigüedad en el mercado, crecimiento de la empresa, sus canales de distribución entre otros.

Son los ingresos mensuales netos con los cuales se han de deducir el crédito en los casos de personas naturales y a la capacidad financiera reflejada en balances, estado de situación, estado de pérdidas y ganancias en el caso de personas jurídicas y empresas. También se refiere a aspectos que inciden en la capacidad financiera del solicitante: cargo, estabilidad laboral etc.

3. Condiciones

El ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones.

Algunos elementos a considerar son:

- Ubicación Geográfica.
- Situación Política y Económica de la región.
- Sector.

Si bien estos factores no pueden evitarse, una correcta evaluación permite al menos prever sus posibles efectos e incluirlos en el análisis como riesgos contingentes.

4. Colateral

La cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.

Particularmente en el tema de las garantías hay que ser muy cuidadoso, pues no se debe determinar el monto del crédito basado en el valor que tiene la garantía que respalda el crédito, pues es una práctica poco sana ya que lo que se pretende es que monto del financiamiento se calcule en base a lo que el cliente pueda pagar y no a lo que le puedo embargar si no me paga.[11]

[11] José, CAJIGAL. (2008). ***Manual de Gestión de Cuentas por Cobrar.***

5. Capital

Tiene como punto de partida la solidez financiera del solicitante, que refleja la posición del propietario. Frecuentemente se realiza un análisis de la deuda del solicitante de crédito, utilizando como herramientas el capital contable y las razones de rentabilidad con el fin de evaluar su patrimonio.

No siempre se va a poder contar con toda la información financiera necesaria, por este motivo, es necesario contar con medios alternativos necesarios para evaluar el flujo de ingresos de nuestro potencial cliente, solicitándole un estado de cuenta bancario reciente.[12]

1.1.8.3 Modelo Económico-Financiero

A través de este modelo se realiza un análisis financiero, que es la "separación, división comparación de los rubros de los estados financieros de una empresa con el fin de informar sobre los niveles o márgenes de rentabilidad, liquidez y solvencia financiera, y en el ámbito bancario es básico este análisis ya que se mide el grado de susceptibilidad para otorgar un crédito"[13] a un cliente.

[12] Cfr. Lawrence J., GITMAN y Larry J., GITMAN. ***Principios de administración financiera.*** p. 506.
[13] J., TARVANIER. (2003). [http:// www.universidadabierta.edu.mx]. ***Teoría General Del Crédito Bancario.*** Acceso: 21-Nov-2011 18:00.

Este método analiza el comportamiento de diferentes cuentas de los Estados Financieros en un periodo de tiempo determinado, dándonos a conocer la posición financiera y los resultados de la empresa.

El análisis financiero vertical consiste en una comparación porcentual de cada partida de los estados financieros; en el caso del estado de Pérdidas y Ganancias en relación con las ventas; y en el caso del Balance General en relación con el activo total. Por otro lado el análisis financiero horizontal proporciona información sobre las variaciones porcentuales de un periodo a otro.

La presentación de datos en los estados financieros no facilita la gestión; la utilización de índices, indicadores, razones o ratios financieros cuyo análisis e interpretación garantizará la adecuada y oportuna toma de decisiones. Dado que permite detectar o identificar potenciales desviaciones, tendencias variaciones y cambios significativos en las cifras contenidas en la información financiera.

La siguiente tabla nos permite enunciar y explica los indicies financieros de uso común:

Tabla N° 2: Indicadores Financieros

LIQUIDEZ	FORMULA	EXPLICACIÓN
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	Se utiliza para establezer el capital de trabajo de la empresa
LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	Se utiliza para medir la capacidad de una empresa para cancelar sus pasivos corrientes con sus activos corrientes
ACIDO	CAJA BCOS. INV. TEMP. CTS DOC x COBRAR / PASIVO CORRIENTE	Es una prueba rigurosa de liquidez, demuestra las disponibilidades inmediatas con que cuenta una empresa para cubrir sus
LIQUIDEZ INMEDIATA	CAJA BANCOS INV. TEMP. / PASIVO CORRIENTE	Representa las disponibilidades en efectivo y equivalentes que tiene la empresa para cancelar sus pasivos corrientes.

ENDEUDAMIENTO	FORMULA	EXPLICACIÓN
APALANCAMIENTO FINANCIERO	PASIVO TOTAL / PATRIMONIO NETO	Sirve para medir la solvencia de la empresa. Demuestra la relación entre el patrimonio de la empresa y el total de obligaciones por
ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL x 100 / ACTIVO TOTAL	Refleja el porcentaje de fondos totales que se obtuvieron de los acreedores; también significa que porción del activo ha sido
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	PASIVO CIRCULATE x 100 / ACTIVO TOTAL	Indica la proporción de los activos que han sido financiados con fuentes externas de corto plazo.
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	PASIVO A LARGO PLAZO x 100 / ACTIVO TOTAL	Indica la proporción de los activos que han sido financiados con fuentes externas de largo plazo.
FINANCIAMIENTO PROPIO	PATRIMONIO NETO x 100 / ACTIVO TOTAL	Refleja la porción del activo que ha sido financiada con Patrimonio.

INVERSION	FORMULA	EXPLICACIÓN
RENDIMIENTO ACTIVO TOTAL	UTILIDAD NETA x 100 / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	Mide el rendimiento sobre la inversión total de la empresa. Determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA x 100 / PATRIMONIO PROMEDIO	Mide la tasa de rendimiento sobre el patrimonio neto de la empresa.

RENTABILIDAD	FORMULA	EXPLICACIÓN
RENTABILIDAD BRUTA	UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS	Refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y
RENTABILIDAD OPERACIONAL	UTILIDAD OPERACIONAL / VENTAS NETAS	Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objetos social, indicando si el negocio es o no lucrativo; independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este.
RENTABILIDAD NETA	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA / PATRIMONIO LIQUIDO	Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas.
RENTABILIDAD DE ACTIVO TOTAL	UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL	Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades.

ACTIVIDAD	FORMULA	EXPLICACIÓN
ROTACION DEL PATRIMONIO LIQUIDO	VENTAS NETAS / PATRIMONIO	Muestra el volumen de ventas generado por la inversión realizada por los accionistas.
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL	Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total.
RENTABILIDAD NETA	VENTAS NETAS / CAPITAL DE TRABAJO	Corresponde al volumen de ventas generado por el capital de trabajo y debe ser utilizado conjuntamente con el indicador de Rotación del Activo Total. Una alta rotación puede indicar un volumen de ventas excesivo para el nivel de inversión en la empresa. Puede también indicar que la empresa depende excesivamente del crédito recibido de proveedores o entidades financieras para financiar sus fondos de operación.
PERIODO DE COBRO	CUENTA POR COBRAR CLIENTE x 365 / VENTAS NETAS	De uso similar al índice anterior, refleja el número de días utilizados por la empresa en recaudar su cartera.
ROTACION DE INVENTARIOS	INVENTARIOS x 365 / COSTO DE VENTAS	Días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo.
ROTACION DE CARTERA	VENTAS NETAS / CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	Establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa.
PERIODO DE PAGO PROVEEDORES	(CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES / COSTO DE VENTAS) *365	Es indicativo del número de días utilizados por la empresa en pagar a sus proveedores y de mayor utilidad si se utiliza en comparación con los estándares del sector en la medida en que el costo de ventas no está compuesto únicamente por compras a crédito a proveedores.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

1.1.8.4 Metodología de CreditScoring

Los métodos o modelos de creditscoring, a veces denominados score-cards o classifiers, son algoritmos que de manera automática evalúan el riesgo de crédito de un solicitante de financiamiento o de alguien que ya es cliente de la entidad. Tienen una dimensión individual, ya que se enfocan en el riesgo de incumplimiento del individuo o empresa, independientemente de lo que ocurra con el resto de la cartera de préstamos.

Este es uno de los aspectos en los que se diferencian de otras herramientas de medición del riesgo de crédito, como son los modelos de cartera y los VaR marginales, que tienen en cuenta la correlación de la calidad crediticia de los deudores de una cartera de préstamos.

El resultado de la evaluación se refleja en la asignación de alguna medida que permita comparar y ordenar a los evaluados en función de su riesgo, a la vez que cuantificarlo. Por lo general, los modelos de creditscoring le asignan al evaluado un puntaje o score, o una calificación, clasificación o rating. Algunos métodos los asignan a grupos, en donde cada grupo tiene un perfil de riesgo distinto; sin embargo, en la práctica esto equivale a una calificación. A su vez, estos ordenamientos de los deudores permiten obtener estimaciones más concretas del riesgo; en general se busca obtener alguna estimación de la probabilidad de incumplimiento del deudor asociada a su score, rating o calificación. Esta estimación se puede obtener directamente del score en el caso de los modelos econométricos, o también en función de la tasa de incumplimiento histórica observada en el grupo de deudores con la misma calificación o score similar.

Calcular el nivel de Riesgo permite a los prestamistas estimar un nivel de pérdidas (por probabilidad de impago de los clientes) o probabilidad de ganancia según sea el caso.[14]

1.1.9 Análisis del Crédito

El análisis de crédito debe contemplar un análisis de aspectos cualitativos (honorabilidad, administración, competencia) y cuantitativos (balances, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja).

[14] Matías, GUTIÉRREZ. (2007). [http://www.bcra.gov.ar/pdfs/invest/CreditScoring.pdf]. ***Modelos de Credit Scoring.*** Acceso: 28-03-2012 14:20.

Además, hay que tener en consideración que todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea, sin omitir ni menospreciar la información que el solicitante nos ha hecho conocer.

Otro punto importante que hay que considerar es que todo crédito por fácil, bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo.

Sabemos también que el análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, si no, minimizar a niveles aceptables el riesgo.

Y hay que tener en cuenta que es necesario e importante contar con buen criterio y sentido común al momento de tomar la decisión de otorgar o no el crédito al futuro deudor.

1.1.9.1 Aspectos Cuantitativos del Análisis de Crédito

Cuando se analiza a una persona o una empresa con el fin de determinar si se le otorga o no el crédito, se debe tener en cuenta que el resultado del mismo esta dado por la cantidad de información de calidad con la que se cuente para esta decisión. Por eso es importante la comunicación y predisposición que tenga el cliente para enviar toda la información requerida para su análisis.

A) Disponibilidad de información para evaluar el crédito

Al momento de analizar un crédito a una empresa, se deberá considerar la calidad de información que el solicitante de crédito dispuso para ello, teniendo como primer paso una entrevista previa.

Con dificultad se podrá disponer del 100% de la información que se quisiera tener sin embargo, no se puede omitir la siguiente información:

- Información de clientes sobre el sector,
- Información de proveedores
- Información de Bancos
- Base de datos internas
- Base de datos externas
- Centrales de Riesgos
- Registros Públicos
- Otras fuentes de información

B) Análisis de las del Balance

- Cuentas comerciales
- Inventario
- Activo Fijo
- Obligaciones Bancarias

- Obligaciones Comerciales
- Razones financieras

1.1.9.2 Aspectos Cualitativos del Análisis del Crédito

Es importante contar con la información suficiente y de calidad para el análisis; sin embargo es de vital importancia hacer un estudio que le permita a la empresa conocer factores determinantes del sector en donde se desempeña y opera con el fin de conocer posibles variaciones o complicaciones que se pueden tener por efectos externos.

El análisis de los aspectos cualitativos es uno de los más difíciles de evaluar, para lo cual se debe tener presente entre otros, los siguientes aspectos:

a) Análisis del negocio del solicitante (actividad y gestión de la empresa); con el fin de conocer y analizar las actividades que realiza la empresa y determinar el nivel de participación de la misma en el sector.

   El detectar posibles debilidades en aspectos como: Insumos, Factores Externos, Producto y Relaciones interempresas.

b) Historia del solicitante (años en el negocio, evolución del negocio, tipo de sociedad). Los años de experiencia de la empresa dentro del sector le da la posibilidad de sobreponerse a situaciones difíciles.

c) Historial Crediticio del solicitante (experiencia crediticia con terceros, proveedores, instituciones financieras).

d) Análisis del Sector al cual pertenece el solicitante.

1.1.10 Requerimiento para Otorgar Crédito

Son los procedimientos y procesos que se deben ejecutar; así como, la información que tiene que incorporar el potencial cliente de un crédito, sea con una entidad financiera o con una empresa.

Es información tanto cualitativa como cuantitativa que permitirá conocer la situación económica, financiera y social del solicitante de crédito.

Así podemos citar algunos aspectos importantes ligados al requerimiento del crédito:

a) Monto y Propósito: Esta factor se mide con las preguntas ¿Cuánto dinero quiere o necesita?, ¿Por cuánto tiempo lo requiere?, ¿Para qué lo quiere?

   Preguntas para establecer factores como son: Monto, Plazo, Tasa de Interés y ubicar a que sector del mercado pertenece la empresa o solicitante.

b) Fuentes Primarias y Secundarias de Pago: Tiene que ver con la capacidad que tiene la empresa o las personas para la generación de fondos y cumplir

con sus obligaciones analizando factores como son: proveedores, fuentes de pago disponibles, condiciones económicas que ofrecen, etc.

c) Datos financieros: La empresa debe poseer información financiera histórica que permita conocer la evolución económica. Es decir que los estados financieros se encuentren presentados bajo los principios contables generalmente aceptados.

d) Confianza: Este factor tiene como objetivo establecer un porcentaje de confianza aceptable dentro de la operación de crédito.

Los requerimientos varían de acuerdo al tipo de crédito que se solicite y a las políticas con las que cuente la entidad financiera o la empresa.

Las condiciones también cambiaran de acuerdo a quien desee el crédito; es decir, las condiciones y requerimientos son específicos para personas naturales y personas jurídicas conforme la siguiente ilustración:

Gráfico N° 9: Requerimientos para Otorgar Créditos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

La información básica y estándar con la que comparecerán tanto personas naturales como jurídicas contendrá lo siguiente:

Gráfico N° 10: Requerimiento para Otorgar el Crédito



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

La documentación en si no garantiza idoneidad de crédito, deberá realizarse el analisis y evalaucion de la misma, valiendose de herramientas tecnicas como la investigacion de campo, confirmaciones, etc.

1.1.11 Proceso para Evaluar el Crédito[15]

Para el otorgamiento del crédito se debe considerar su entorno económico, la capacidad de cubrir su obligaciones frente a variaciones cambiarias, garantías

[15] Ibídem.

la cuales deben ser de rápida realización, calidad de la administración de la empresa y las clasificaciones asignadas por las demás empresas del sistema financiero.

Se fundamenta en la determinación del riesgo que podría presentarse en la gestión de cobro.

Los factores a evaluar son:

a. La capacidad de pago: Se refiere a la capacidad que tiene el sujeto de crédito de cubrir sus obligaciones financieras de corto y largo plazo oportunamente.

b. Flujo de Caja: Refleja las entradas y salidas de dinero dentro de un periodo determinado; sirve para determinar la liquidez que puede tener una empresa.

c. Historial Crediticio: Refleja todas las actividades de crédito que tiene o ha tenido una persona o empresa, demuestra el comportamiento en los pagos de las obligaciones adquiridas de corto y largo plazo.

Para la evaluación de créditos es importante cumplir con el siguiente procedimiento:

a. Recepción de la solicitud crédito: Se recibe por parte del cliente toda la información que requiere la empresa para el análisis, evaluación y posible otorgación de la línea de crédito.

b. Confirmación de datos: Determina la veracidad de la información entregado por el cliente mediante llamadas telefónicas y visitas personales.

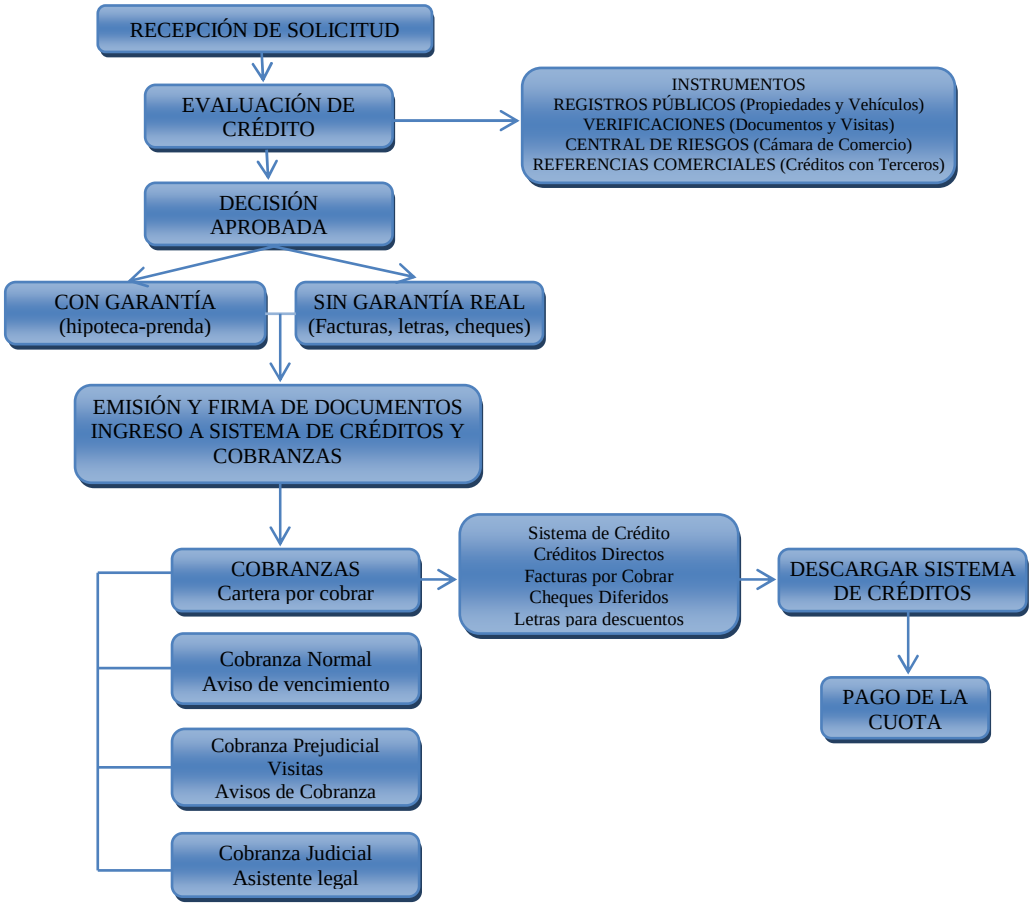
c. Verificación física de domicilio y lugar de trabajo: Se realiza una visita de confirmación al lugar de domicilio del solicitante de crédito con el fin de determinar la autenticidad de la información.

d. Confirmación de referencias bancarias y comerciales: Se consolida la información presentada por el solicitante de crédito con llamadas telefónicas al banco y a las personas referidas.

e. Análisis y evaluación: Esto se lo realiza mediante políticas y procedimientos establecidos por cada empresa y se lo realiza después de haber concluido con los aspectos anteriores.

A continuación, se presenta un gráfico en el que consta un proceso de recepción y evaluación de la información presentada por el cliente para el análisis, otorgación de líneas de crédito:

Gráfico N° 11: Proceso de Evaluación del Crédito



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Cada empresa tiene políticas y procedimientos definidos para la evaluación del crédito, estos están presentados de acuerdo al producto o servicio que ofrecen, sector en donde se desarrollan, es decir, no todas las empresas realizaran de igual forma esta actividad.

Como se explicó en temas anteriores durante el análisis previo se debe medir y calificar el riesgo, esto es, analizar y valorar las contingencias, cuantificando cual va asumir el cliente y que valoración tiene el mismo asignándose, limites de riesgo.

1.1.12 Garantías

> Una garantía es el afianzar por medio de documentos, prenda o hipoteca y/o por medio de un tercero, los valores, bienes o servicios otorgados por el prestante, para asegurarse y protegerse contra algún riesgo o eventualidad.[16]

Garantía es la promesa hecha por una persona para responder por la falta de cumplimiento de otra, en el pago de una deuda o en la ejecución de una obligación.

En términos generales, por garantía se refiere a la acción que una persona, una empresa o comercio despliegan con el objetivo de afianzar aquello que se haya estipulado, es decir, a través de la concentración o presentación de una garantía, lo que pretenderá hacer es dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o al pago de una deuda, según corresponda.

- Garantía hipotecaria.- Garantía real, que concede al acreedor la seguridad acerca del cumplimiento de una obligación monetaria, mediante la constitución de una hipoteca sobre un bien inmueble. Tal bien pasará a propiedad del acreedor si el deudor no cumple con su parte del contrato.

- Garantía Pignoraticia.- Aquella que utiliza bienes inmuebles.

- Garantía Personal.- Aquella que se basa en la credibilidad del deudor.

[16] ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.superban.gov.ec]. ***Garantías.*** Acceso: 22- Nov-2011 21:25.

- Garantía Real.- Aval en que el prestatario asegura la devolución de su deuda utilizando determinados bienes concretos; estos pueden ser bienes inmuebles (viviendas, terrenos, edificios industriales, etc.) dando lugar a garantías hipotecarias, o bienes muebles (valores, mercancías, depósitos a plazo, etc.) dando lugar a pignoraticias.

- Garantía Solidaria.- Garantía por la que el acreedor puede cobrar al deudor o su garante.[17]

1.2 EL RIESGO CREDITICIO

Es importante conocer el alcance que tiene el riesgo financiero ya que la mayoría de las decisiones que se toma radican en hechos futuros inesperados que por lo general varían lo que se ha previsto.

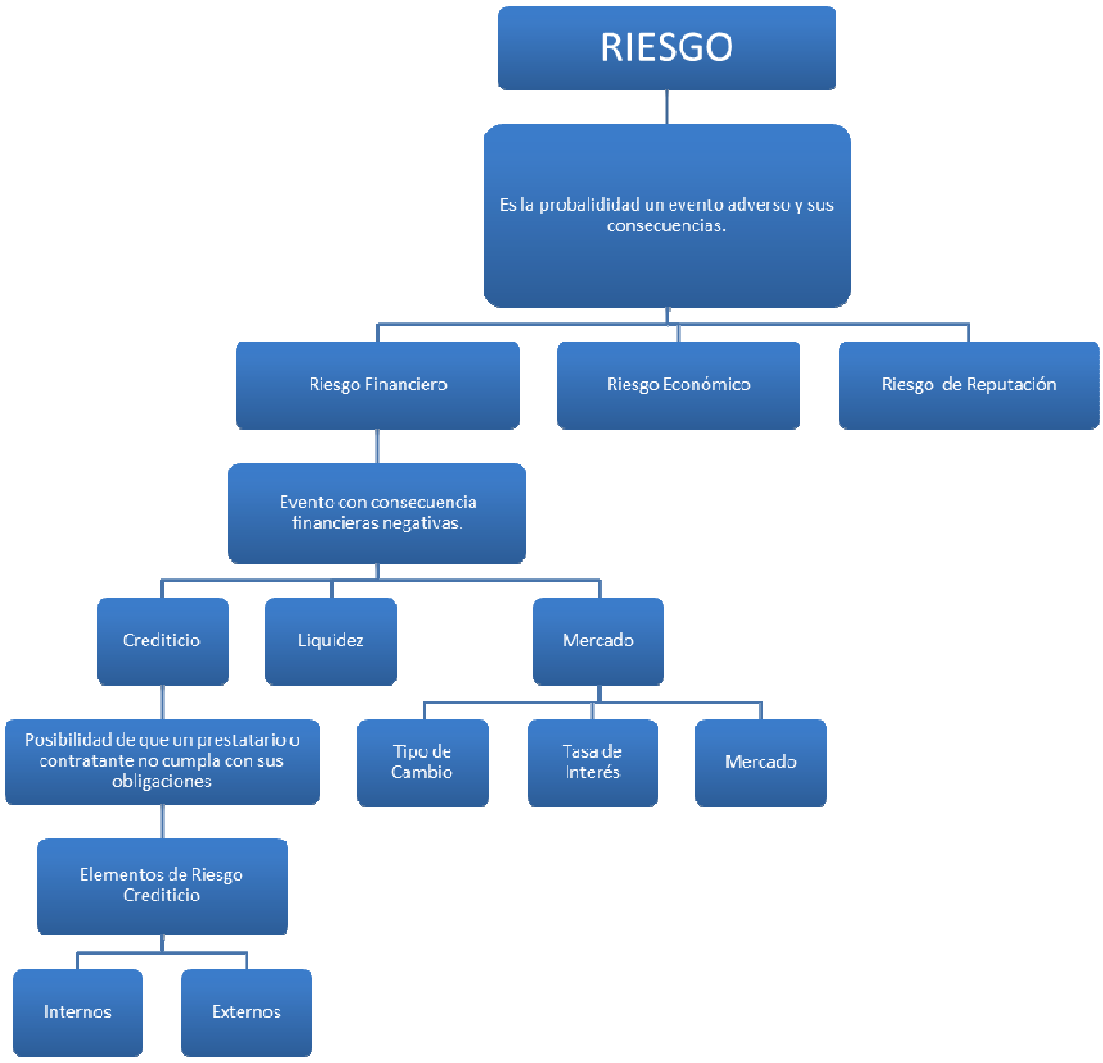
Al aceptar el riesgo con un hecho inherente en cualquier actividad, nos permitirá la búsqueda de estrategias y alternativas que reduzcan los eventos negativos a niveles aceptables.

El riesgo puede presentarse en condiciones internas, determinada por la capacidad de cada ejecutivo para enfrentar eventos inesperados; así también como condiciones externas determinadas por fenómenos económicos, sociales y políticos que influyan en las operaciones normales de la empresa.

[17] ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2#r]. Acceso: 22-Nov-2011 21:30.

Se presentara a continuación un gráfico que servirá como guía para el desarrollo del tema de riesgo de crédito.

Gráfico N° 12: El Riesgo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

1.2.1 Definición

"El riesgo creditico expresa la incertidumbre acerca de la capacidad o voluntad de alguien de devolver una cantidad de dinero que se debe".[18]

[18] Dan, BORGEN. ***El pequeño gran libro del riesgo Claves para comprender la inversión el bolsa.*** p. 124.

Los riesgos son obstáculos que podrían impedir que una organización alcance sus objetivos, es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en la consecución de objetivos. El riesgo se mide en término de impacto y probabilidad.

> En el ámbito financiero se dice que una inversión tiene riesgo cuando existe la posibilidad de que el inversor no recupere los fondos que ha invertido en ella. Las inversiones con riesgo alto tendrán que proporcionar una mayor rentabilidad, para que al inversor le compense invertir en ellas.[19]

> Es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, que como consecuencia de que sus deudores o contraparte fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos de crédito.[20]

1.2.2 Importancia

La importancia de una adecuada evaluación y administración del riesgo crediticio se fijo en conceptos y fundamentos principales del crédito, así como en su evaluación cualitativa y cuantitativa y el control y seguimiento post crédito.

La importancia de la presencia de los departamentos y/o áreas de riesgos crediticio se enfoca en conocer el riesgo que significará para la empresa el otorgar un crédito al cliente y este se determina mediante la evaluación y análisis cuidadoso de los estados financieros del mismo, el análisis de efectos

---

[19] ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.suprban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2#r]. Acceso: 21-Nov-2011 20:25.

[20] FOGACOOP. ***Presentación riesgo crediticio.***

cualitativos como cuantitativos en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad que tiene para poder pagar dicho crédito.

La administración eficaz del riesgo crediticio maximiza la tasa de rendimiento ajustada por el riesgo del banco, manteniendo la exposición al riesgo de crédito dentro de límites aceptables.[21]

1.2.3 Objetivos

- Mantener aceptables de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.

- Capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y en el tema de finanzas y decisiones financieras.

- Crear sistemas con estándares de evaluación de créditos.

- Realizar estudios de segmento.

- Detectar aquellos créditos con riesgos superior a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso.

- Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas.

[21] BASILEA. (Julio de 1999). [http:// www.asbaweb.org/Documento/publicaciones/99-PUB-ESP Principios %20%para20%la%20Adm%20del%20riesgo%20de%20Crediticio.pdf]. ***Principios para la Administración del Riesgo Crediticio.*** Acceso: 14-Nov-2011 18:30.

Cuanto mayor sea el riesgo de crédito que presenta el comprador, tanto menor será el plazo de crédito (suponiendo que este se otorgue).[22]

1.2.4 Tipos de Riesgo

La empresa en su conjunto atraviesa varios tipos de riesgo como los que se presentan a continuación:

Gráfico N° 13: Tipos de Riesgo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Una correcta aplicación de procedimientos permitirá controlar y minimizar el riesgo en el contexto integral de la empresa. Respaldará la reputación empresarial frente a eventos internos y externos que puedan deteriorar el funcionamiento de sus componentes.

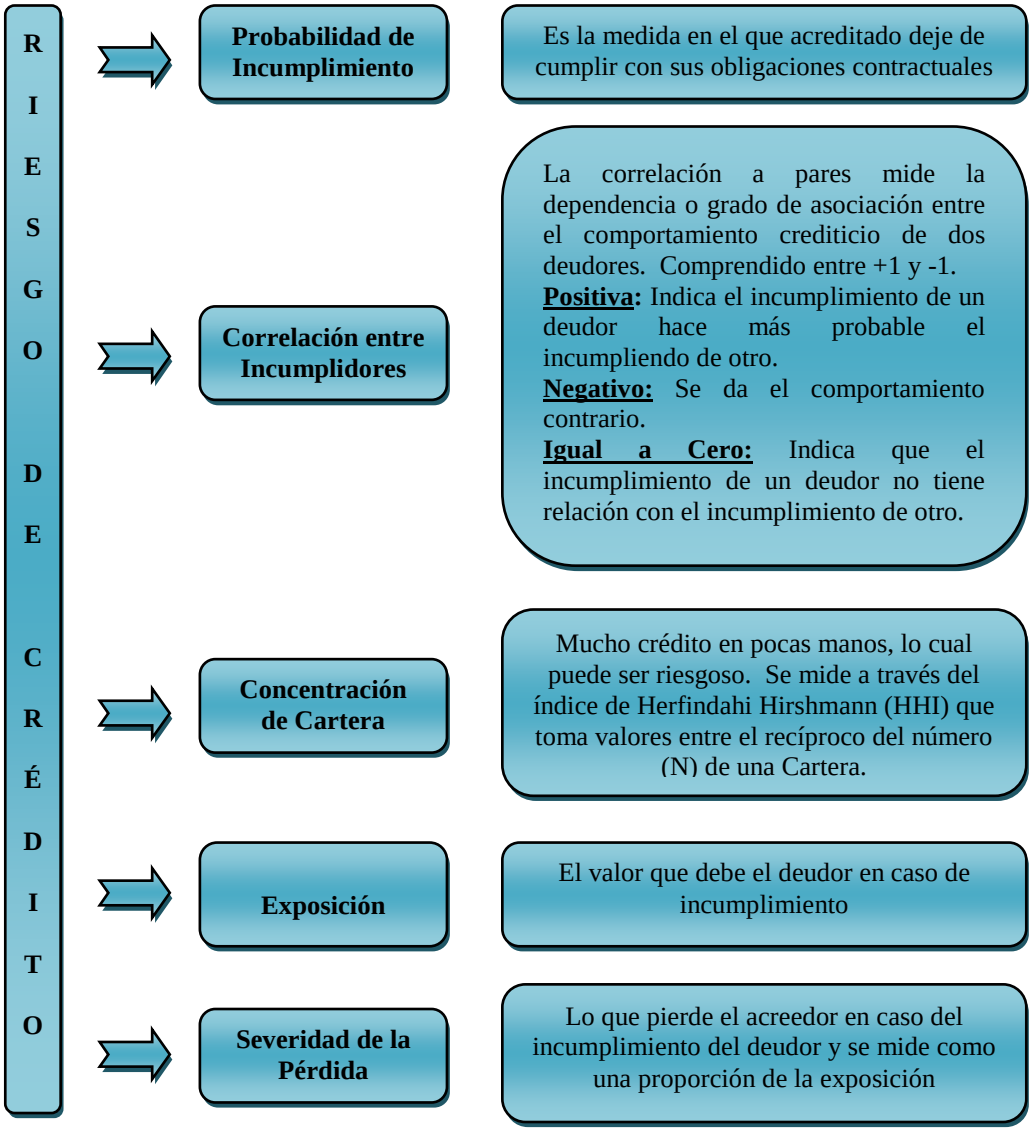
[22] (2006). ***Fundamentos de Finanzas Corporativas.*** Mc Graw Hill. Séptima Edición. p. 674.

1.2.5 Administración del Riesgo Crédito

El desarrollar modelos de crédito es importante para alcanzar una administración eficaz y eficiente que permita disponer de indicadores para monitorear el riego inherente en el portafolio de clientes, y que permita conocer el capital disponible que tiene la empresa para otorgar líneas de crédito. Además permite la adopción de políticas para mitigar las posibles pérdidas que puedan presentarse.

Para una adecuada administración del riesgo crediticio es importante tener en consideración las variables que se presentan gráficamente a continuación:

Gráfico N° 14: Tipos de Riesgo de Crédito



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

1.2.6 Elementos del Riesgo de Crédito

Como el riesgo es un elemento inherente al crédito, éste permanece hasta que se cancela totalmente. De ahí que respecto al crédito sea necesario hacer cuatro cosas. Primero, evaluar el grado de riesgo; es decir, absolver la pregunta ¿La empresa puede correr ese riesgo? Segundo. Para que la respuesta sea correcta, se exige un estudio previo tanto del riesgo en sí mismo como del

cliente solicitante. Tercero. Si la respuesta es afirmativa, es decir: la empresa puede correr ese riesgo, hay que continuar vigilando el riesgo ya convertido en cartera hasta que se paga totalmente. Cuarto. Como frecuentemente hay mora en su pago son necesarias unas técnicas para su recuperación.[23]

Hay que tener en cuenta algunos factores al medir riesgo de crédito, los cuales son: las probabilidades de incumplimiento del deudor, las correlaciones entre incumplimientos, la concentración de la cartera, la exposición a cada deudor y la tasa de recuperación en caso de incumplimiento de los deudores.

Factores internos, que depende directamente de la administración propia y o capacidad de los ejecutivos de cada empresa. Entre los factores internos están:

- Volumen de Crédito: a mayor volumen de créditos, mayores serán las perdidas por los mismos.

- Políticas de créditos: cuanto más agresivo es la política crediticia, mayor es el riesgo crediticio.

- Mezcla de crédito: cuanta más concentración crediticia existe por empresa o sectores, mayor es el riesgo que se está asumiendo.

- Concentración geográfica, económica, por número de deudores, por grupos económicos y por grupo accionario: por ello no hay duda de que

[23] Agustín, MONTAÑO. (1987). ***Administración de la cobranza.*** TBL. The Bottom Line. Editorial Trillas. p. 9-10.

cualquier tipo de desconcentración de cartera aumenta el riesgo de una institución. Ruptura en el procesamiento de los sistemas de información.

- La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden afectar el nivel de conciencia del control interno.

- Un cambio en las responsabilidades de la administración.

- Se puede dar una equivocada apropiación de los recursos, cuando los empleados tienen acceso directo y no supervisado de los activos (cobranza diaria).

- Un área de auditoría que no actúa o que no es efectiva, puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

Factores externos

Los factores externos son los que no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de moneda local, desastres climáticos, entre otros., Aquí aparecen como importantes el estado de los equilibrios básicos macroeconómicos que comprometan la capacidad de los prestatarios.[24]

[24] Manfredo, AÑEZ. ***Riesgo Crediticio.*** p. 2.

Los factores externos se consideran:

- La economía: Buen crecimiento económico implica menor desempleo y menor índice de calidad de cartera.

- El sector: No siempre sigue el mismo camino de la economía.

- La actividad económica del asociado o cliente: Factores socioeconómicos, por ejemplo cuando es empleado, su situación económica está muy ligado a la situación financiera de la empresa donde labora.[25]

Otros ejemplos de factores externos:

- Los desarrollos tecnológicos que pueden afectar la naturaleza de la investigación o dirigir la atención hacia otro lugar o actividad.

- Las expectativas cambiantes de los clientes.

- La legislación y las regulaciones nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.

- Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información.

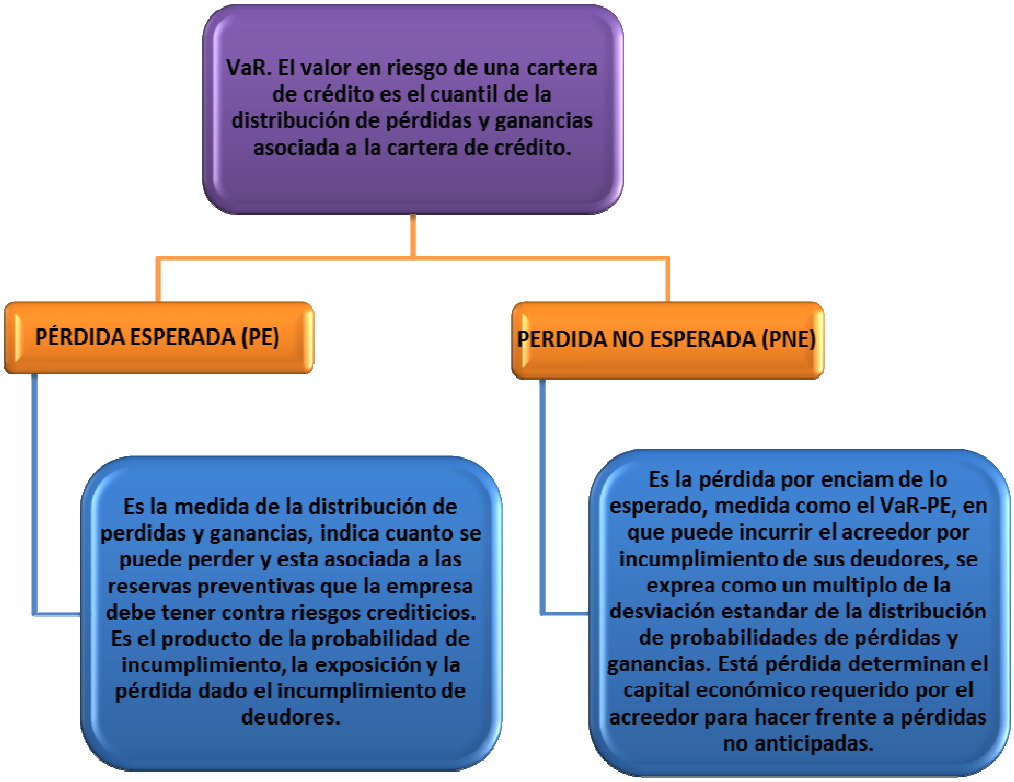
[25] FOGACOOP. ***Presentación riesgo crediticio*.**

1.2.7 Herramientas para Controlar el Riesgo de Crédito

Las herramientas que se implementen para la administración del riesgo, deben estar enfocadas no solo en el control y toma de decisiones sino, en maximizar los recursos y cumplir con los objetivos. Deberán constituirse en guías o medios de las políticas de riesgo determinadas por la empresa.

Garantizarán el adecuado funcionamiento de procesos y actividades; medir, calificar, valorar y cuantificar el riesgo de crédito; así como, también de la implementación de un plan de mejora continua.

Gráfico N° 15: Medidas de Riesgo de Crédito



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

La selección optima y acertada de las herramientas expuestas anteriormente permitirá el manejo adecuado del riesgo. La implementación debe estar relacionada con las políticas de cada empresa.

Como se había conceptualizado anteriormente, el no conocer lo que sucederá en el horizonte es lo que se denomina “riesgo”; también, se lo define como una incertidumbre o la falta de capacidad para predecir el futuro.

El “riesgo de crédito” pertenece al grupo de los “riesgos de balance”. Las herramientas que se implementen deberán estar directamente relacionadas al número de clientes. Lo que implica que a mayor cantidad de clientes, el ser individual pasa a segundo plazo, privilegiando los grandes números y viceversa.

Las herramientas o técnicas deberán permitir acciones preventivas, correctivas y curativas; es decir, en función del tiempo, de control previo, concurrente y posterior. Que faciliten la determinación, análisis, medición y valoración del riesgo y en qué medida la asumirá el cliente.

1.3 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

El departamento de crédito y cartera persigue el objetivo de que los riesgos crediticios se mantengan a niveles razonables que proporcionen una rentabilidad adecuada a la empresa; la formación del personal en análisis de crédito permite dar solidez al momento de emitir un criterio.

La principal función de los departamentos y/o áreas de riesgos crediticio es determinar el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso los estados financieros del cliente, análisis de los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito.

1.3.1 Importancia del Departamento de Crédito y Cobranzas

En una organización es indispensable la existencia de un departamento que se encargue de la dirección del crédito ya que es necesario contar con el personal preparado para gestionar el riesgo de crédito ya sea este de tipo comercial, hipotecario o cual es quiera sea el caso y mantener la vigilancia en las actividades relacionadas riesgo-cliente.

Funciones

Cuatro responsabilidades claves convierten al Departamento de Crédito y Cartera en un área crítica para cualquier negocio. Un amplio reconocimiento de este hecho por parte de toda la organización mejorará el flujo de efectivo y maximizará sus utilidades.

- Apoya al Departamento de Ventas. El crédito, en el sector real de economía, es esencialmente una herramienta de mercadeo. En efecto, la concesión de plazos para el pago de cualquier producto normalmente hará su oferta más competitiva. Así mismo, puede ampliar el mercado al llegar a compradores que de otra manera no tendrían forma de acceder al

producto. Adicionalmente, un buen análisis de crédito y la capacidad de cuantificar adecuadamente el nivel de riesgo, combinado con una buena gestión de recaudo de cartera, deben permitir el aumento del porcentaje de créditos aprobados reduciendo, al mismo tiempo, el nivel de moras o impagos.

Más aún, un buen Departamento de Crédito debe ser capaz de identificar a los clientes en crecimiento. Esto le permitirá animar a los vendedores a usar sus valiosos pero frecuentemente limitados recursos para vender a clientes con potencial de desarrollo en lugar de desperdiciar su tiempo en clientes sin posibilidades de crecimiento o en decadencia.

- Administra las Cuentas por Cobrar. Este rubro no sólo es usualmente el más grande en el Balance General: es la principal ruta para el ingreso de fondos propios.

- Minimiza el Impacto de Malas Acreencias. Las malas deudas son un costo que afecta directamente el rubro de Ventas Netas. Claramente, la única forma de recuperar estas pérdidas es mediante la generación de ventas adicionales. Sin embargo, es una labor difícil y generalmente subestimada.

- Maximiza Utilidades. El pago de intereses es un costo de gran peso que normalmente afecta las utilidades en forma trascendental. La rápida generación de efectivo reducirá este costo e incrementará utilidades. Tiene sentido realizar ventas para luego permitir una mora? No olvide

que la mayoría de las empresas pierden más utilidades a través del costo de mantener cartera vencida que a través del castigo de malas acreencias.

Es recomendable que exista un departamento de crédito totalmente independiente al de crédito para tener un control interno eficaz y eficiente, sin embargo la necesidad de trabajar con estos dos departamentos en forma separada está dada por el tamaño de la empresa.

Para la correcta administración de un departamento de crédito se debe manejar información exacta y actualizada. En consecuencia se debe recopilar y analizar la siguiente información:

- Balance General y Estado de Resultados Concisos.

- Varias Razones clave, con datos sobre las tendencias.

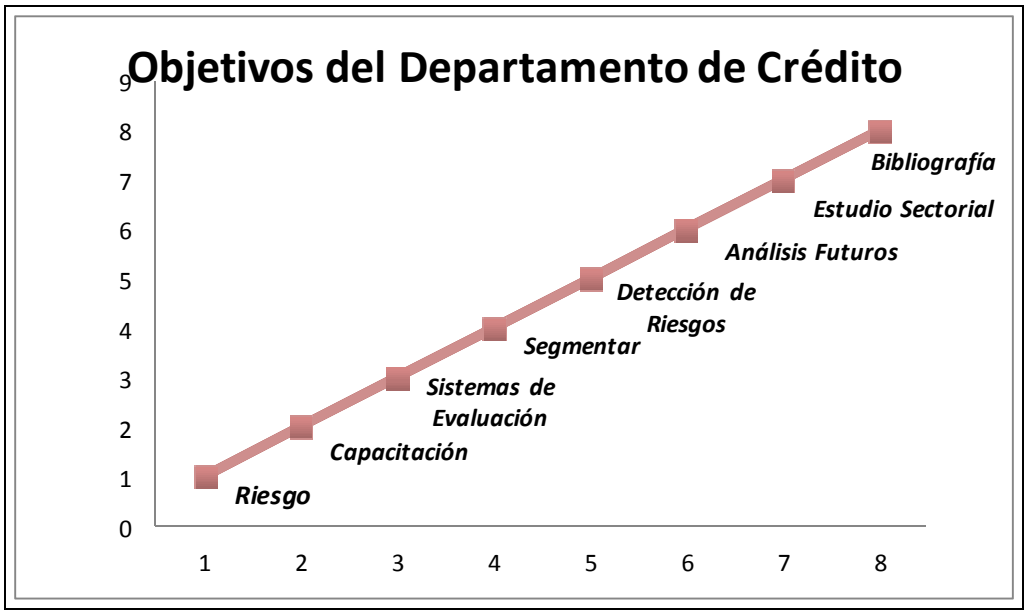
- Información puntual de los posibles sujetos de crédito que indique si paga de una manera puntual o con demora.

- Evaluación que abarque desde los mejores clientes hasta los que probablemente incumplan.

Aunque se disponga de abundante información crediticia es necesario procesarla con criterio.

Es así como algunos textos consideran que los objetivos del departamento de crédito de una empresa son:

Gráfico N° 16: Objetivos del Departamento de Crédito



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

1.3.2 Relación del Departamento de Crédito y Cobranzas Con las Demás Áreas de la Organización

El departamento de crédito y cartera podrá realizar un trabajo eficaz y eficiente solo si tiene la cooperación de otros departamentos que se encuentran ligados a en sus funciones; es por este motivo que el trabajo conjunto y ordenado con los departamentos de Ventas, Finanzas y Contabilidad traerán los resultados esperados.

La relación con el departamento de ventas está dada por la notificación de la aprobación o no de crédito a algún cliente nuevo o el castigo o retiro del

crédito o un cliente antiguo con una breve explicación de los motivos pertinentes, esta información será dada por el jefe del departamento de crédito al de ventas.

Esta información se le dará a conocer al vendedor con el fin de culminar la relación entre el cliente y la empresa.

Con el área financiera la relación está dada básicamente por los flujos de caja dentro de un periodo o con lo relacionado al periodo promedio de cobro de estas carteras con el fin de trabajar de manera conjunta en la obtención de resultados periódicos.

Contabilidad en este caso actúa como suministrador de información contable y de control de los registros de ingresos, egresos y saldos en las cuentas por cobrar.

A continuación se presenta un gráfico que indica la relación del Departamento de Crédito y Cobranzas con las otras áreas de la empresa:

Gráfico N° 17: Relación Interdepartamental del Departamento de Crédito



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Todas las áreas de la empresa se encuentran relacionadas entres si y en este caso Crédito y Cobranzas analizada desde un punto de vista central, es necesaria en el engranaje de los elementos de la empresa por tener una participación directa en la obtención de recursos para que la empresa pueda operar sin problemas.

2 ASPECTOS GENERALES – ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 ASPECTO DEMOGRÁFICO - SOCIAL

Los factores demográficos, son determinantes para conocer la necesidad habitacional de un país y por lo tanto cual es el número de viviendas que se deberían construirse para cubrir el déficit habitacional.

2.1.1 Población

"Se entiende por población un conjunto de individuos que poseen una serie de características definitorias de su grupo de pertenencia."[26]

La población es la medida del crecimiento demográfico, la tasa de crecimiento de la población es la tasa promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo (en el caso de guerras, desastres naturales entre otros). La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura (por ejemplo, escuelas,

[26] GUARDIA, FREIXA, PERÓ, y TURBANY. 2007. ***Análisis de Datos en Psicología.*** Delta Publicaciones. p. 3.

viviendas, hospitales, carreteras), recursos (por ejemplo, alimentos, agua, electricidad), y empleo. La división más importante en cuanto a la población esta dad por las áreas de residencia, urbano y rural.

El crecimiento de la población y la urbanización hace que el país se caracterice en la actualidad por su naturaleza urbana, la tasa anual de crecimiento urbano es de 3.67% la población urbana es de alrededor del 68% de la población total.[27]

El aumento en la población urbana y en especial en la capital se debe en gran parte a la creciente migración campo-cuidad. Este fenómeno se desarrollo básicamente por la creencia de que en la cuidad existen mayores oportunidades laborales que en el campo.

Migración

> El termino migración es ordinariamente definido como un movimiento relativamente permanente de personas en una distancia significativa, pero tal definición apenas comienza a delimitar el tema, ya que la acepción de los términos permanente y significante está todavía muy lejos de ser aclarada.[28]

La migración es un fenómeno demográfico y social que se ha desarrollado ya por varios años en nuestro país.

---

[27] ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – INEC. ***Resultados Definitivos. Censo de Población y Vivienda 2010.***

[28] William, PETERSON. ***Migration: Social Aspects, Encyclopedia of the Social Scienses.*** Vol. 10. p. 286.

La migración se divide en tres aspectos que son:

a) Emigración

A Partir de la década de los 40 comienza en fenómeno migratorio en nuestro país, teniendo en la última década la mayor cantidad de compatriotas desplazándose lejos de territorio nacional en búsqueda de nuevas oportunidades; la dolarización acentuada por la grave crisis económica que sufriera nuestro país, fue la causa principal para que el fenómeno migratorio creciera.

Este panorama trajo como consecuencia que gran parte de los ecuatorianos pertenecientes en su mayoría a sectores sociales, medio y medio-bajo, al no contar con un ingreso fijo que les permita satisfacer sus necesidades básicas, entre estas no contar con una vivienda propia y en condiciones dignas de ser habitada optaran por ofertar su mano de obra en países del extranjero; puesto que en ciertos países se alcanzan niveles de remuneración sensiblemente más elevados que los que se podría obtener en el Ecuador, por este motivo varios países de Europa y los EEUU, han sido los receptores de nuestra fuerza laboral.

La región donde se registro mayor emigración se han reactivado sectores como el de la construcción, y el consumo en general, incluyendo el suntuario y el de línea blanca. Una de las ciudades con mayor número de migrantes es Cuenca.

b) Migración Campo – Cuidad

Es un proceso de urbanización explicados por un plan económico que prioriza las actividades desarrolladas de los centros urbanos, debido a que los centros financieros tienen su sede en las principales ciudades, por esta razón la población se ve atraída a vivir en las urbes. La cuidad ofrecería a los emigrantes campesinos mayores posibilidades de desarrollar actividades económicas vinculadas con la subsistencia de la gente, que las que existen en el campo esto se produciría por la escasa capacidad económica de los sectores campesinos para invertir en actividades agrícolas y convertirlas en rentables para su familia.

A medida de que este fenómeno migratorio ha ido creciendo, se han producido problemas de aglomeración de personas que no pueden encontrar trabajo, y se incrementan los niveles de desempleo viéndose obligados a realizar actividades que no les proporciona un ingreso adecuado.

El crecimiento de la población en las zonas urbanas a ocasionado que la capacidad de soluciones habitacionales no está al alcance de este segmento de la sociedad, provocando desequilibrios entre la oferta y la demanda de la vivienda así como de los servicios básicos, siendo este el ambiente propicio para la aparición de suburbios e invasiones que no permiten un nivel de vida social dignos.

La Cámara de la Construcción estima que en estos asentamientos ilegales existen aproximadamente 3 familias de 6 miembros en espacios

habitacionales dignos para 1 sola familia conformado por máximo 4 miembros.

c) Inmigración

Es otro de los fenómenos que se ha venido acentuando durante los últimos 5 años, el Ecuador ha sido el destino de un promedio de 1´891.877 personas de diferentes lugares del mundo, durante el periodo 1997-2007[29], siendo los ciudadanos de Perú y Colombia, la población inmigrante más representativa, muchos de estos buscando un refugio y estabilidad por la acción de la guerrilla.

Este desplazamiento ha provocado problemas en lo relacionado a la vivienda y al empleo ya que estas personas necesitan un lugar donde vivir y dinero para subsistir.

2.1.2 Desempleo

> Cuando hablamos de desempleo desde el punto de vista económico, este concepto se refiere a la no utilización de todos los factores de producción disponibles en la economía, es decir tanto del factor recursos naturales como del factor trabajo.[30]

El desempleo está plantea**d**o por la no realización de un trabajo o actividad libremente escogida o aceptada, este es un fenómeno económico y social que

[29] ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – INEC. (2004 y 2010). ***Anuario de Migración Internacional.***

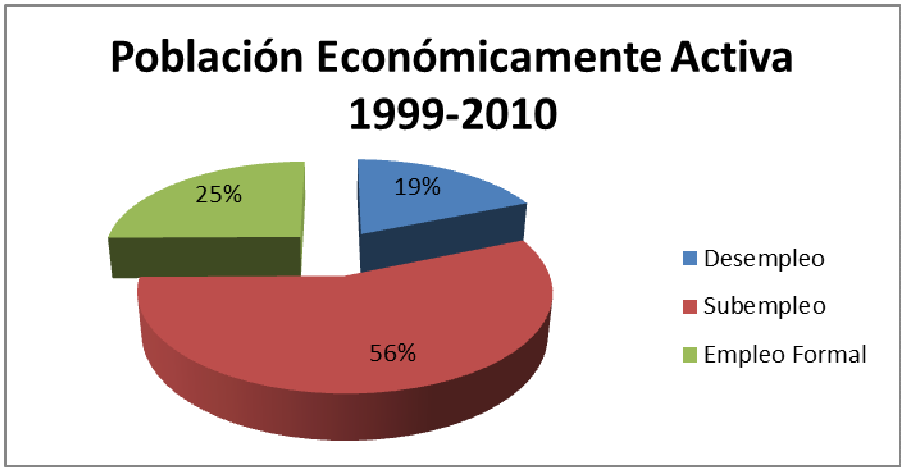
[30] SOTELO, UNAMUNO, CÁCERES y FREIRE. ***Teorías y Modelos Macroeconómicos.*** Editorial Esic. p. 75.

nace cuando la demanda productiva de las industrias y servicios urbanos y rurales de una nación no pueden absorber la oferta laboral representada por el número de personas que buscan activamente un trabajo.

El desempleo se encuentra relacionado también con problemas estructurales como el subempleo (grupo de personas que teniendo alta preparación labora en actividades de baja rentabilidad), la informalidad (tipo de trabajo de baja productividad realizados por cuenta propia, fuera de toda formalidad legal) y la precarización de las condiciones laborales (relacionado con la inseguridad, incertidumbre y la falta de garantía de las condiciones socio económicas de grupos sociales en términos específicos y generales).

A continuación se presenta un gráfico que nos indica en porcentajes la situación del desempleo en nuestro país:

Gráfico N° 18: PAE 1999-2010



Fuente: INEC
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Hasta el año 2010 podemos observar que la mayoría de ecuatorianos viven en el subempleo determinado por un 56% es decir que no cumple funciones para las que están preparados, el 25% de la población económicamente activa tienen un empleo formal mientras que un 19% no tiene trabajo.

2.2 ASPECTO POLÍTICO

Las políticas habitacionales son un factor que modifica principalmente el lineamiento de construcción de vivienda definido por el sector público, dichas políticas van siendo modificadas dependiendo del gobierno de turno.

La disminución de ingresos por concepto de remesas, la recesión por la crisis mundial y los cambios de administración en los gobiernos seccionales afectaron al sector de la construcción el 2009. Este periodo se considera como un año de transición, básicamente por el inicio de nuevas administraciones y la aplicación de nuevas leyes.

A partir de 2010, aumentó la entrega de créditos hipotecarios por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), a través del Banco del IESS (Biess). En total, esta entidad entregó el 36.00% de los créditos del 2010 con respecto al Sistema Financiero Nacional, según la Cámara de Construcción.

Esta institución gubernamental también promocionó el cambio de hipotecas para los afiliados que tenían créditos en el sistema financiero privado, registrándose así 139 traspasos, quedando por tramitarse unas 777 hipotecas. Con esto, el BIESS se

convierte en una de las instituciones con mayor participación de mercado en créditos de vivienda frente al sistema financiero total.

El Sistema de Incentivos para Vivienda (SIV) es un instrumento central de la política nacional de vivienda y de los esfuerzos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) para la reforma estructural del sector. Es un mecanismo mediante el cual el Estado Ecuatoriano entrega un subsidio directo a las familias de menores ingresos, conocido como el Bono para Vivienda, para que puedan adquirir, construir o mejorar su casa.

El propósito central del SIV es promover, desarrollar y consolidar un mercado formal de vivienda para las familias de menores ingresos. El desarrollo de ese mercado, parte de la organización de una demanda efectiva de vivienda, la que no depende de la capacidad real de las familias para acceder a recursos suficientes para comprar, construir o mejorar su casa. El Bono para Vivienda está diseñado para cubrir la brecha entre la capacidad de pago de las familias y el costo de una vivienda en el mercado. La oferta de vivienda para atender esa demanda es generada por el sector privado con o sin fines de lucro, o por organizaciones sociales.[31]

El Sistema de Incentivos para Vivienda, se orienta al logro de tres objetivos:

a. Mejorar el acceso a la vivienda para las familias de menores ingresos y de esa manera, mejorar sus condiciones de vida;

[31] PACIFIC CREDIT RATING. [http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones.pdf]. ***Informe Sectorial.*** Acceso 25-Nov-2011 21: 00.

b. Promover la participación activa del sector privado tanto para el financiamiento como para la construcción de viviendas de bajo costo; y, o

c. Mejorar la calidad y equidad de la inversión pública en materia de vivienda.

El SIV se concentra primordialmente en propiciar la atención ordenada de la demanda de los grupos urbanos de menores recursos. Sin embargo, a partir de esta filosofía el MIDUVI ha adaptado y desarrollado programas para atender la demanda de las comunidades rurales y urbanas marginales; para viviendas comunitarias.[32]

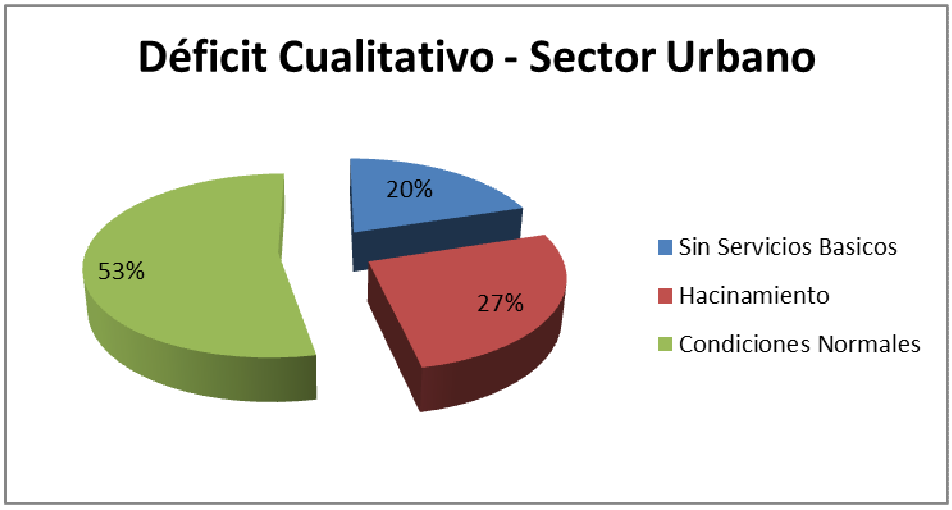
2.2.1 Déficit Habitacional Cualitativo

Este déficit no implica necesariamente la construcción de vivienda sino mejorar las condiciones habitacionales de las mismas. Dentro de este déficit se pueden considerar variables como: materias primas (materiales), espacios y servicios. Basta con la deficiencia de uno de ellos, para que sea considerada una vivienda con déficit habitacional cualitativo.

En consecuencia, esta información presentada gráficamente arroja el siguiente resultado:

[32] OBSERVATORIO ECONÓMICO LATINOAMERICANO. [http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2006/gvd2.htm]. ***Situación de la Vivienda en el Ecuador.*** Acceso: 25-Nov-2011 21:20.

Gráfico N° 19: Porcentaje Déficit Cualitativo Sector Urbano



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

El 53% de las personas que viven en el sector urbano, viven en condiciones normales; El 27% viven en hacinamiento, es decir, en un espacio habitacional destinado para 4 personas viven hasta 7 personas; el 20% viven en sectores donde no existen servicios básicos sin alcanzar un nivel de vida digno.

2.2.2 Déficit Habitacional Cuantitativo

Entendido como el número de hogares que no tienen acceso a vivienda propia.

En Ecuador el déficit habitacional bajó 9%, pasando de 756.806 en 2006 a 692.216 en el 2010. Es decir se construyeron 64.590 viviendas en cuatro años.

Cifras del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (Miduvi) muestran que el déficit de viviendas nuevas en el 2006 era de 23,3% y en 2010 fue de 19,3%.

Así mismo, en los cuatro años se refleja una disminución del hacinamiento, al pasar de 18,90% a 13,77%, en el mismo período.[33]

2.3 ASPECTO ECONÓMICO

El sector de la construcción es dinamizador de la economía, puesto que genera encadenamientos con gran parte de las ramas industriales y comerciales de un país, en consecuencia su efecto multiplicador es amplio. El Estado participa en esta actividad a través de la inversión en obras de infraestructura básica, vial, recreación, deportes y edificación; mientras que el sector privado participa especialmente en la rama edificadora o de vivienda.

La construcción es además, un indicador clave de la evolución de la economía pues en épocas de bonanza es uno de los sectores más dinámicos, mientras que en épocas de crisis presenta desaceleraciones importantes.

Los factores económicos que van a ser analizados son; la Dolarización, la Remesas de los Emigrantes y los Principales indicadores económicos como el PIB, la inflación el Índice de Precios a la Construcción, Importaciones de materiales de Construcción.

2.3.1 La Dolarización

La Dolarización que se implantó a inicios del año 2000, produjo efectos positivos y negativos en el mercado inmobiliario entre los cuales se destacan los siguientes:

[33] ANDES. [http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=64097]. ***Déficit de la Vivienda en el Ecuador.*** Acceso: 30-Nov-2011 20:16.

POSITIVOS

- Baja de los precios de productos inmobiliarios.

- Baja en la especulación de precios en del sector inmobiliario en general y eliminación de inversiones especulativas.

- Mejoras en las expectativas del comprador de vivienda.

- Confianza frente a la estabilidad y proyección futura de la cuota mensual de amortización de créditos hipotecarios (pese a las altas tasas de interés en un inicio).

- La banca podría determinar la capacidad real de pago y abrir nuevamente las líneas de crédito y determinar con certeza de qué cartera podrían recuperar.

- Permitió al sector privado planificar sus inversiones al corto, largo y mediano plazo, sin temor a los sobresaltos de la devaluación de la moneda.

- El gobierno impulsó a los programas de vivienda de interés social en coordinación con el sistema de incentivos, bono y créditos.

NEGATIVOS

- Disminución inicial en la capacidad de compra.

- Disminución en la rentabilidad de la propiedad inmobiliaria.

- Restricciones de créditos hipotecarios para promotores y compradores.

- Concentración de la demanda por vivienda en escalas de precios más bajos.

- Reducción del tamaño de la vivienda.

- Pérdida de confianza en el sector financiero.

A partir del año 2001, el gobierno tomo una medida prioritaria para que la dolarización beneficie al sector de la construcción, esto es, la reforma a la Ley de Contratación Pública[34], según la cual se debería mantener el concepto del reajuste de precios, aunque los contratos se realizaban en dólares; ya que la inflación se iba a mantener y los precios deberían ajustarse a los precios de los servicios básico y combustibles.

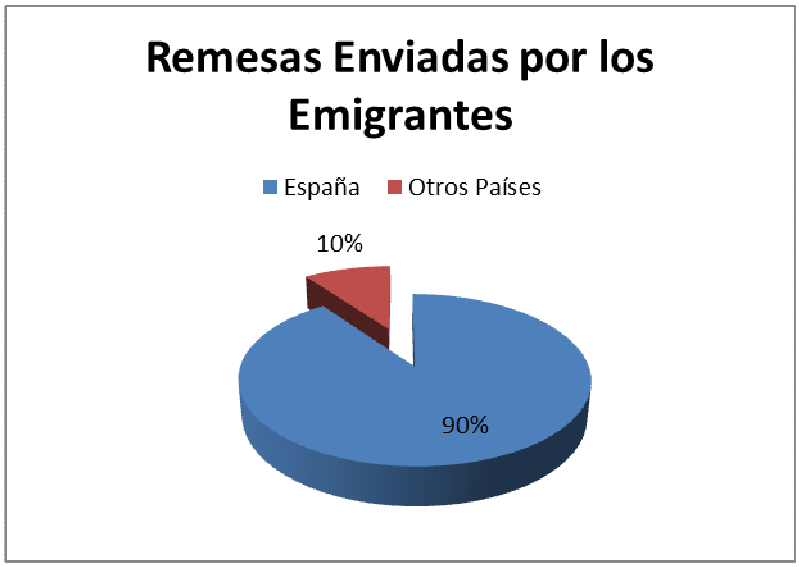
[34] ECUADOR. REGISTRO OFICIAL. ***Ley No. 000. R.O – 272 del 22 de Febrero del 2001.***

2.3.2 Las Remesas de los Emigrantes

La emigración ha traído como resultado la recepción de crecientes sumas de dinero enviadas por las personas que han salido del país. Las divisas que los emigrantes obtienen trabajando en el extranjero y luego remiten a familiares en su país de origen son llamadas remesas y es una realidad que se evidencia en todo el mundo por lo que el flujo continuo de recursos está en función de los nuevos migrantes, convirtiéndose las mismas remesas en una razón suficiente para que amplios segmentos de la población decidan emigrar.

Expresado en porcentajes se puede determinar qué:

Gráfico N° 20: Remesas Enviadas por Migrantes

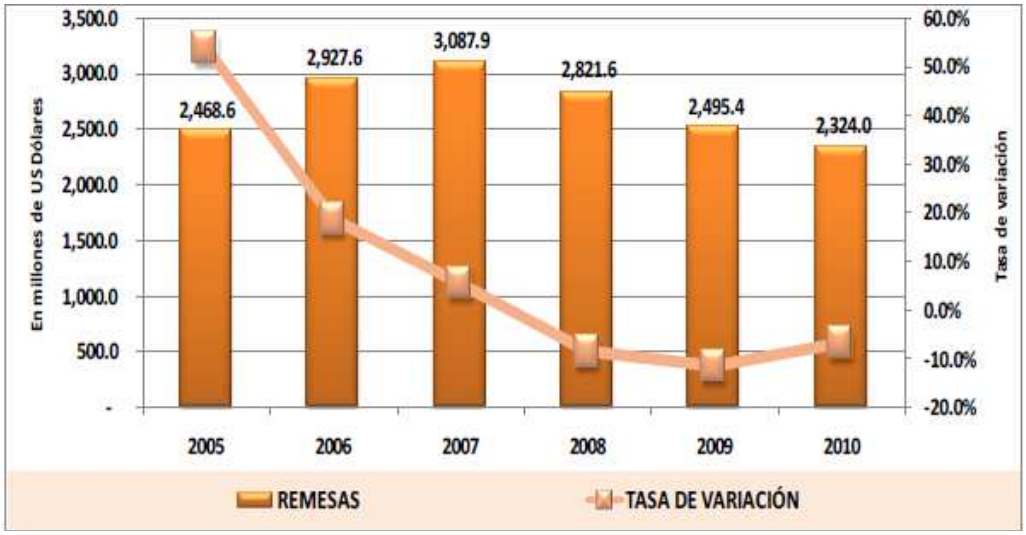


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

El 90% de las remesas que ingresan al Ecuador por concepto de remesas provienen de España; mientras que el 10% restante llega de otros países.

Estas remesas, contribuyeron a reducir los efectos más agudos de la crisis, desencadenando otros impactos, uno de los más importantes la inversión de estas en el mercado de la vivienda teniendo una evolución representada gráficamente a continuación:

Gráfico N° 21: Evolución de la Remesas Migrantes 2005 – 2010

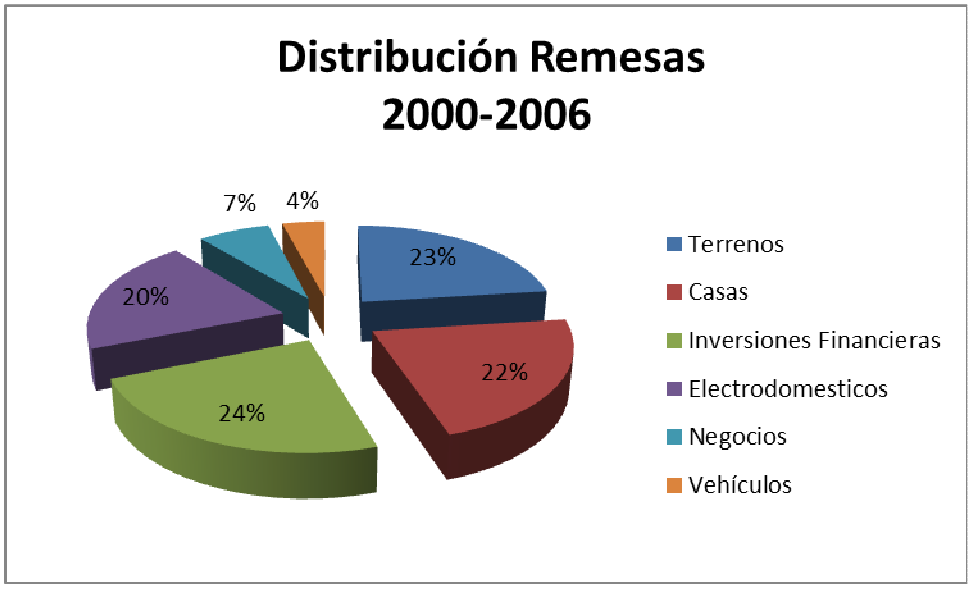


Fuente: BCE Evolución Remesas Migrantes
Elaborado por: BCE

Uno de los sectores crecientes gracias a las remesas de los emigrantes, ha sido la construcción. El 6% de las remesas que envían los emigrantes ecuatorianos se destina a la compra de la vivienda en su ciudad de origen ya que muchos de ellos solo piensan en trabajar unos años para disponer de capital y luego regresar junto a su familia.[35]

[35] Alberto, ACOSTA. ***Remesas, su aporte a la economía ecuatoriana.*** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. p. 264-274.

Gráfico N° 22: Porcentaje Distribución de Remesas Emigrantes



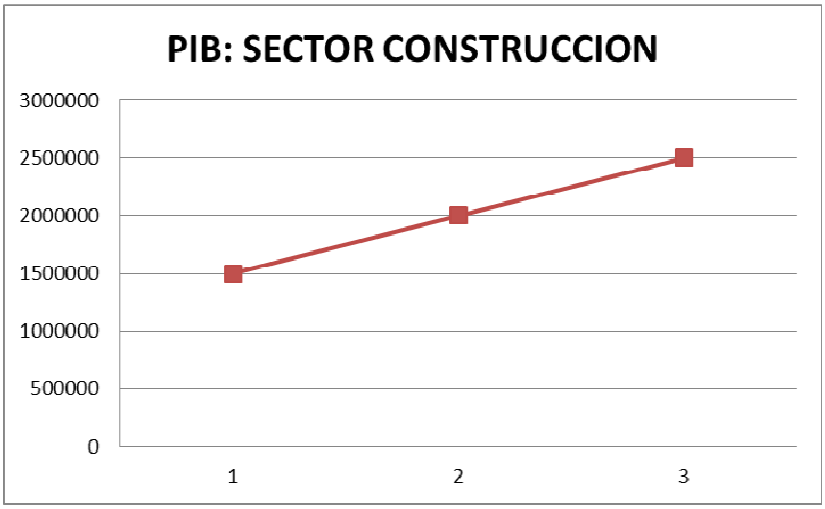
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

2.3.3 Producto Interno Bruto

En referencia al aporte del Producto Interno Bruto (PIB) por parte del sector de la construcción, éste ha evidenciado un crecimiento sostenido durante el período 2006-2010: así, en el año 2006 éste llegó a 8.83% mientras que para el año 2010, representó un 9.35% del total del PIB. El crecimiento del sector de la construcción es visible también en las nuevas empresas dedicadas a este negocio que cada año ingresan al mercado. Por esto, es importante considerar la creciente demanda de mano de obra del sector y de las actividades que puedan estar relacionadas. El siguiente gráfico muestra la evolución del PIB de construcción durante el periodo 2008-2010 y su evolución;[36] está representada gráficamente en el siguiente gráfico:

[36] PACIFIC CREDIT RATING. [http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones.pdf]. ***Informe Sectorial.*** 02-Diciembre-2012 19: 35.

Gráfico N° 23: Evolución PIB Sector Construcción



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

El sector de la construcción fue uno de los que más crecimiento presentó durante los últimos años. Sólo en el año 2010, aportó 2'338.291 millones al Producto Interno Bruto. Otro aspecto relevante que evidencia el crecimiento del sector, se atribuye a la confianza que los inversionistas extranjeros han puesto en los proyectos inmobiliarios que están en marcha en Ecuador. A esta favorable situación también contribuye la estabilidad del coste de la mano de obra y el déficit de viviendas que existe en el país.

2.4 FUERZAS DE PORTER

2.4.1 Análisis del Entorno Competitivo a Través del Modelo de Rivalidad Ampliada de Michael Porter

Se puede definir a la competencia como todas aquellas empresas que elaboran y venden el mismo producto destinado a atender la misma clientela de un mercado meta.

Se puede afirmar en base a la investigación realizada que existe un déficit habitacional cualitativo y cuantitativo dentro del Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.) convirtiéndolo a este en un producto de primera necesidad.

Existen algunas empresas que se dedican a la venta y construcción de proyectos inmobiliarios dentro del D.M.Q. que podrían ser considerados competidores; muchas de ellas se encuentran desempeñando sus funciones ya hace algunos años atrás en el mercado ecuatoriano reflejando un crecimiento que les ha permitido posicionarse.

Sin embargo existe un sector que se encuentra poco atendido donde las necesidades se enfocan en el precio, la calidad, la ubicación, la facilidad de pago, etc.

El propósito de Empresa Modelo S.A. es atender dichas necesidades brindándole al cliente varias alternativas para la adquisición de su vivienda propia.

2.4.1.1 Rivalidad Entre Competidores

Dentro de la cuidad de Quito se ha podido identificar varios competidores para Empresa Modelo S.A.; siendo identificados en base al segmento de mercado al que la empresa se encuentra enfocado, es así que podemos mencionar los siguientes:

- Visión Constru.
- Unión Constructora.
- Maccconstruciones S.A.
- Habitavia Home S.A.
- Urbicasa Constructora Inmobiliaria.

Se consideraron esto competidores por ser empresas que ofrecen un producto similar en precio y características que serán presentadas en la siguiente tabla:

Tabla N° 3: Análisis de Precios y Ubicación de los Competidores

CONSTRUCTORA	TIPO DE CONSTRUCCIÓN	SECTOR	PRECIO	EXTENCION (m2)
VISIÓN CONSTRU CIA. LTDA.	CASAS	POMASQUI C. DE. EJÉRCITO	41000 USD	95 M2
UNIÓN CONSTRUCTORA S.A.	CASAS	POMASQUI	39000 USD	85 M2
URBICASA	CASAS	MARIANITAS	40000 USD	87 M2
MACC CONSTRUCCIONES S.A.	CASAS	CALDERÓN	42000 USD	84 M2
HABITAVIA HOME S.A.	CASAS	PUENTE 2	34000 USD	60 M2
EMPRESA MODELO S.A.	CASAS	POMASQUI	44000 USD	110 M2

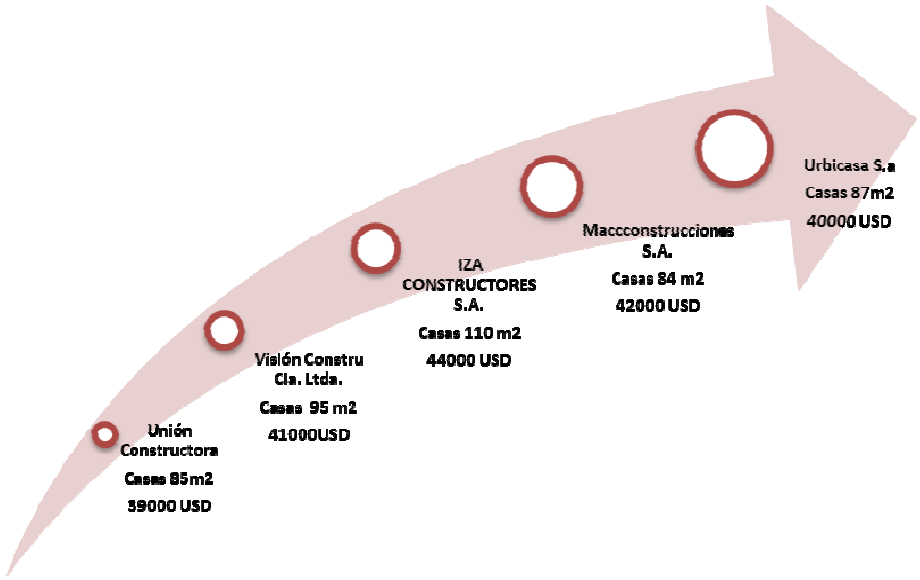
Fuente: La Revista Inmobiliaria
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Se puede observar que estos competidores ofrecen unidades habitacionales en sectores donde Empresa Modelo S.A. tiene proyectos con características similares, encontrando una importante diferencia en los metros de construcción que ofrecen unos y otros: lo que nos da una

ventaja competitiva ya que la relación existente entre precio y metro cuadrado que ofrecemos es mejor que el de nuestros competidores.

A continuación presentaremos gráficamente el posicionamiento de Empresa Modelo S.A. en relación a sus competidores:

Gráfico N° 24: Posicionamiento de Empresa Modelo S.A. en el Mercado



Fuente: La Revista Inmobiliaria
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Teniendo como resultado que Empresa Modelo S.A. se encuentra ubicado en un nivel de competencia estable respecto a las otras empresas con el mismo giro del negocio.

2.4.1.2 Competidores Potenciales

Para que exista la presencia de nuevos competidores dentro del sector se debe tomar en cuenta ciertos factores que tienen gran influencia para la creación de una empresa inmobiliaria; como son:

a. Conocimiento Técnico hace referencia a preparación académica que debe tener el personal que labore dentro de la empresa que conjugado con la experiencia le permitirá contar con el personal adecuado para realizar sus funciones con eficiencia y eficacia.

b. El contar con el capital necesario es un factor fundamental, ya sea este propio o prestado; esto se debe a que si no se cuenta con una inversión inicial adecuada no se puede poner en marcha un negocio.

c. Otro factor importante hace referencia al patrimonio con el que cuente la empresa; entendiéndose como patrimonio a la cantidad de terrenos con los que se cuenta ya sea para la construcción o lotización, teniendo en cuenta la ubicación de los mismos.

Es importante mencionar que existen algunas barreras de entrada para la puesta en marcha de una empresa inmobiliaria:

- La falta de inversión extranjera es un tema que ha venido produciendo con mayor fuerza en los últimos años, ocasionado por decisiones políticas que han derribado en incremento de impuestos provocando que los inversionistas destinen su dinero a otros países sin tantas barreras económicas.

- La falta de apoyo económico por parte del gobierno a pequeñas y medianas empresas.

- Inestabilidad en los precios de las materias primas ocasionado por la creación de impuestos y nuevas leyes que afectan directamente a este sector.

- La localización de los terrenos para la construcción que dentro de la ciudad cada vez son más escasos y debido a este fenómeno los precios de los mismos se encarecen dejando fuera de competencia a las medianas empresas.

- Los permisos de funcionamiento que debido a nuevas regulaciones tanto políticas como municipales han ido cambiado con el fin de crear seguridad y tranquilidad para las personas que adquieran un bien inmueble.

2.4.1.3 Productos Sustitutos

Se puede considerar producto sustituto a aquel que está destinado a satisfacer la misma necesidad y desempeñar la misma función que dicho producto; y cuya diferencia radita en el avance tecnológico con el que sea elaborado.

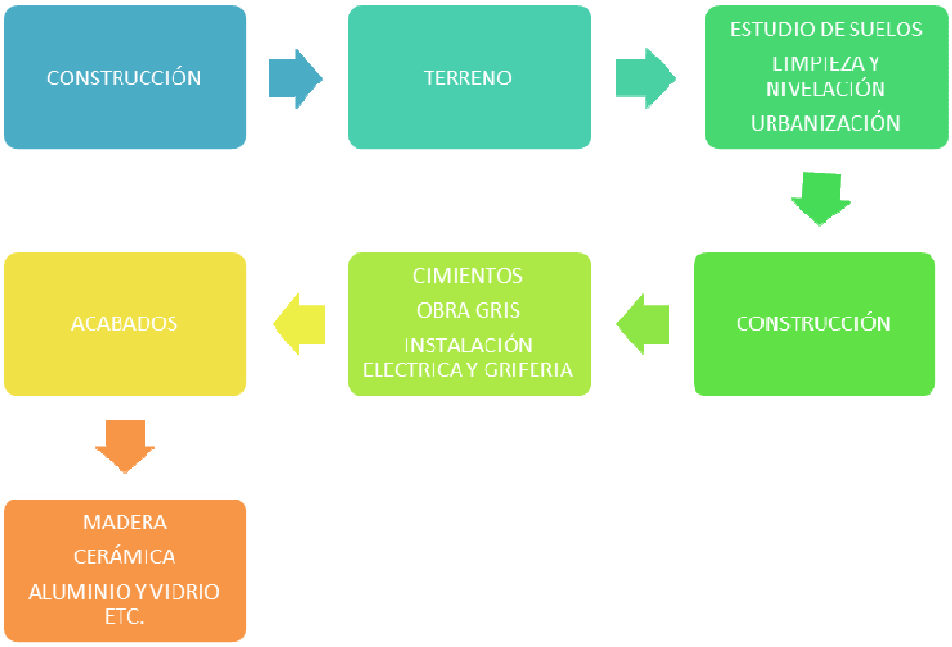
En consecuencia se puede identificar que para este producto no existe en producto sustituto.

2.4.1.4 Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio y en ciertos insumos podría llegar a ser bajo por el impacto que tienen dichos insumos sobre el proceso de construcción.

Por lo tanto el riesgo que Empresa Modelo S.A. tiene frente a sus proveedores es bajo; esto se debe a que los insumos o materias primas necesarias para la construcción de casas como se presenta en el siguiente gráfico de procesos:

Gráfico N° 25: Proceso de la Construcción



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Después de analizar en forma resumida cual sería el proceso lógico en la construcción de unidades habitacionales podemos presentar a continuación la tabla de proveedores:

Tabla N° 4: Proveedores

MATERIA PRIMA	GRADO DE IMPORTANCIA	NUEVO PROVEEDOR
TERRENO		
ESTUDIO DE SUELOS	ALTA	FÁCIL
LIMPIEZA Y NIVELACIÓN	ALTA	FÁCIL
URBANIZACIÓN	ALTA	FÁCIL
CONSTRUCCIÓN		
CEMENTO	ALTA	FÁCIL
HIERRO	ALTA	FÁCIL
BLOQUE	ALTA	FÁCIL
RIPIO	ALTA	FÁCIL
ARENA	ALTA	FÁCIL
M. ELÉCTRICO	ALTA	FÁCIL
GRIFERÍA	ALTA	FÁCIL
ACABADOS		
ACABADOS DE MADERA	ALTA	FÁCIL
ALUMINIO Y VIDRIO	ALTA	FÁCIL
CERÁMICA	MEDIA	FÁCIL

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

De darse la ausencia o no presencia de estos productos en alguno de nuestros proveedores, estos serían fácilmente sustituidos debido a que existen varias alternativas para adquirirlos.

En consecuencia al existir una gran variedad de proveedores de materias primas en la ciudad de Quito se dice que el poder de negociación de los mismos es bajo.

3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 ANTECEDENTES

La recuperación de los créditos por medio de la cobranza se convierte en un parámetro esencial para las finanzas de la empresa ya que proporciona el efectivo necesario para seguir con las operaciones cotidianas.

El departamento de crédito y cartera es el responsable de la asignación del crédito a los posibles clientes estableciendo, coordinando y dirigiendo una adecuada administración para el control y cobro de los mismos.

Para lograr una cobranza eficaz y eficiente es necesario contar con instrumentos que ayuden al proceso de cobranza como: personal calificado, liderazgo efectivo, proceso lógico, asesoría experimentada, etc.

3.2 ANÁLISIS INTERNO DE EMPRESA MODELO S.A.

El análisis interno, se fundamenta en la identificación de sus fortalezas, los recursos y medios que le vuelven competitiva y debilidades que vienen a ser las carencias que le limitan o definen desventajas frente a la competencia se originan como consecuencia del giro del negocio.

Empresa Modelo S.A. es constituida el 23 de marzo de 1983, siendo su actividad económica principal, la venta de bienes inmuebles.

La determinación de la misión, visión y valores constituye el proceso de visualización, permite identificar donde esta, donde quiere estar y que medios utilizara la empresa para lograrlo.

3.2.1 Misión

Es la razón de ser de la empresa, que es en la actualidad, como se encuentra, y cuáles son los factores que le permite existir y como logra rentabilidad. Para elaborar la misión empresarial, es importante definir que hace, cual es el mercado objetivo y que le hace diferente de la competencia. En consecuencia se ha determinado la siguiente misión para Empresa Modelo S.A.:

"Ofrecer soluciones prácticas y reales de vivienda como son: Terrenos, casas y departamentos, bajo el criterio de mejoramiento en la calidad de vida de la personas, coadyuvando al desarrollo del país, mediante la oferta de servicios de calidad; el compromiso ético y excelencia del talento humano capaz y motivado, al servicio de los ecuatorianos residentes en el país y todo el mundo"

3.2.2 Visión

Tiene el carácter de estratégica, es como vemos a la empresa en el horizonte, es la justificación de acciones, recursos y procedimientos aplicados. Al

plantearla, debe ser factible, compartida, clara, sencilla que explique a donde se quiere llegar, así podemos determinar que la visón para Empresa Modelo S.A. es:

"Liderar el mercado en la industria de la construcción demostrando seriedad y eficiencia empresarial en la ejecución de sus obras, brindando confort, seguridad y estatus a nuestros clientes"

3.2.3 Valores Corporativos

Son el complemento o fortalecen la visión, son principios fundamentales que orientan el cumplimiento de objetivos y optimización de recursos. Es el marco ético, mide la gestión y desempeño del talento humano.

Para Empresa Modelo S.A. se han establecido los siguientes Valores Corporativos:

- El respeto al ser humano
- La honestidad
- La excelencia en el servicio y la construcción de sueños
- El mejoramiento continuo
- El trabajo en equipo o gestión participativa y horizontal
- La responsabilidad por los actos propios

3.2.4 Organización

Se entiende al grupo de talento humano que comparten sus capacidades y recursos con el fin de lograr objetivos comunes de generación de empleo, cubrir necesidades y obtener rentabilidad social, económica y ambiental.

Empresa Modelo S.A. tiene en el mercado inmobiliario 28 años enfocado en proyectos destinados a satisfacer las necesidades de vivienda de personas de bajo recursos económicos. Con diferentes proyectos habitacionales ubicados en distintos sectores de la ciudad de Quito. Para el futuro la empresa cuenta con varios proyectos habitacionales a ejecutarse, por este motivo, se hace pertinente la creación de una nueva área de crédito y cobranza partiendo de la estructura organizacional ya existente y teniendo como base la subgerencia financiera.

3.2.5 Planificación

Son todas las acciones que se ejecutan en la empresa con el fin de ejecutar de manera eficiente y eficaz los procesos, identificar situaciones críticas e implementar potenciales soluciones. Es una herramienta gerencial, que permite la adopción de decisiones oportunas y acertadas.

3.2.6 Talento Humano

La administración adecuada y estratégica de los recursos humanos con que cuenta la empresa le permitirá lograr los objetivos y su sostenibilidad futura.

Tal es la importancia que en empresas de relevante importancia ya se los registra como activos. La empresa ya no es un ente de acciones monetarias y no monetarias ha incluido conceptualizaciones de tipo humanistas, dado que los empleados, son los responsables de las decisiones que generan los recursos.

Todas las personas que se encuentran brindado sus servicios en EMPRESA MODELO S.A. cuentan con una ética profesional y moral comprobada siendo requisito primordial para la empresa.

Además de tener el perfil profesional adecuado para cada una de las áreas de la empresa, permitiéndoles desarrollar sus actividades con eficacia y eficiencia.

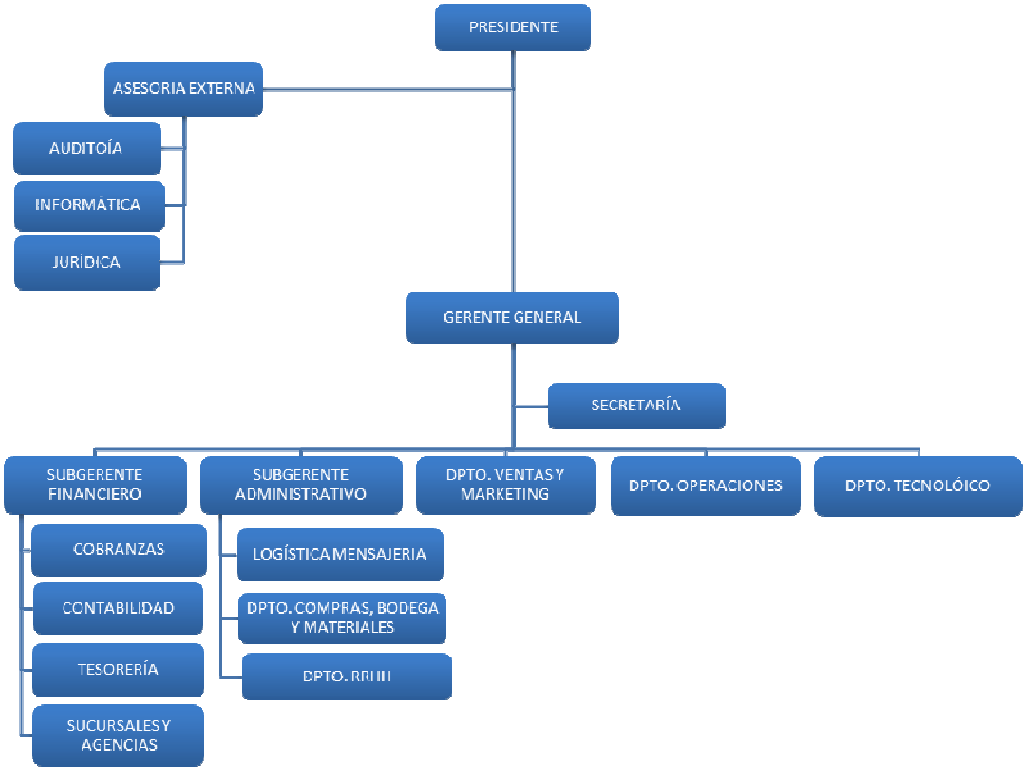
3.2.7 Organigrama

La estructura organizacional responde a la división, coordinación y organización de las actividades internas y externas de la empresa. Es el medio para obtener fines y objetivos.

El organigrama es la expresión jerárquica y funcional de la empresa, constituye en un esquema general y formal. Identifica puestos, funciones, líneas de comunicación y permite visualizar de manera rápida la estructura organizacional. Se pueden elaborar de manera vertical y horizontal que son los de mayor uso; aunque, también existen los planos, verticales invertidos y circulares.

A continuación se presenta la estructura orgánica de la empresa para enfocarnos en cómo se encuentra establecida la actividad de cobranza.

Gráfico N° 26: Organigrama Estructural



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

3.3 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

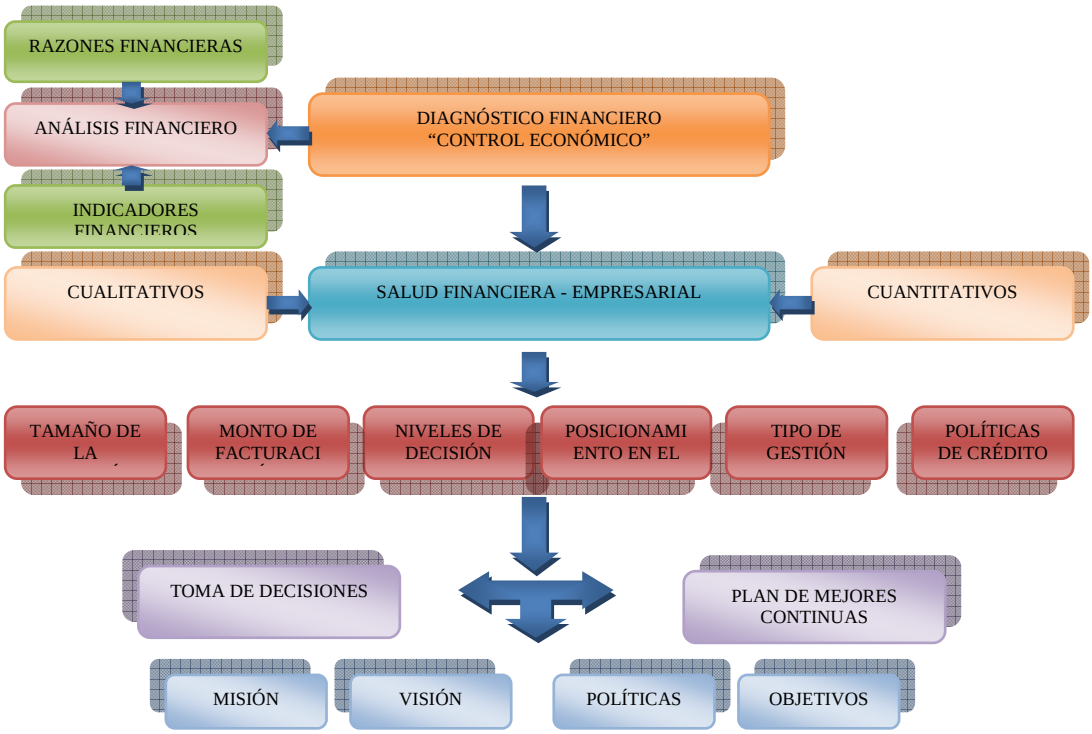
El proceso de globalización no discrimina a ninguna actividad que genere beneficios futuros económicos, financieros, sociales, ambientales, etc.

La evolución de la ciencia financiera y de las materias vinculadas a la misma, ha sido significativa, la dotación de herramientas gerenciales actualizadas e innovadoras para la correcta toma de decisiones desde un enfoque financiero y de gestión es permanente. La información financiera razonable, confiable y oportuna permite que,

las decisiones que se implantan o implementan se sustenten en criterios análisis, interpretación, evaluación y mejora continua de las actividades; así como también la aplicación de herramientas que conlleven a la valoración integral de la empresa.

A continuación, se presenta un gráfico del análisis para determinar el Diagnostico Financiero:

Gráfico N° 27: Diagnóstico Financiero



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Empresa Modelo S.A. cuya línea de negocios es la construcción, no se encuentra exenta de los cambios inmersos en la globalización y en los de carácter político, tributario y de manera específica en lo que tiene relación con la generación de disponibilidades en términos monetarios. En este ámbito el flujo de fondos y el cumplimiento de las obligaciones con terceros no favorecen la gestión; las políticas, procedimientos y directrices de carácter contable, financiero y tributario son

ineficaces e ineficientes. Consecuentemente los niveles de liquidez, solvencia, autonomía y credibilidad provocan un reflote financiero y estancamiento operativo.

Por lo expuesto, para lograr el rehabilitamiento empresarial, surge la necesidad de diseñar un modelo de gestión para la administración del riesgo crediticio, identificando las deficiencias y determinando las estrategias para la implementación de soluciones.

Podemos definir que el problema de Iza se debe a las deficiencias de registro, análisis, evaluación, control y mejora continua de la información financiera y de con una materialidad incidente, en los rubros intervinientes y relacionados con la calificación, asignación y recuperación de créditos.

La estructura financiera y económica se encuentra definida de conformidad a las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Compañías y de manera específica las contenidas en la Resolución SC.SG.DRS.G11.02 respecto a los documentos e información que se debe remitir a este órgano de control. La información financiera de EMPRESA MODELO S.A. que servirá de base para nuestro propósito investigativo corresponde a los años finalizados entre el 2010 y el 2011, resumidos a nivel de Grupos y Subgrupos y privilegiando el análisis a los siguientes aspectos:

Gráfico N° 28: Análisis Financiero



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Para analizar las partidas contenidas en los Estados Financieros, sujetos al análisis, se procederá a sintetizarlos aplicando el principio de materialidad.

3.3.1 Estado de Situación Financiera

También conocido como Balance General, es parte del proceso contable y presenta la situación financiera de una empresa en una fecha determinada. Su estructura la integran los grupos de Activos y Pasivos Corrientes y No Corrientes, el Patrimonio con el Capital Social, Reservas y los Resultados (Utilidad o Pérdida).

Debe integrar todas las operaciones, ser lógico, razonable, confiable y oportuno que permita la toma de decisiones adecuadas. En cuanto a la presentación, las NIIF para PYMES no definen un orden, sin embargo el grado de convertibilidad, liquidez o exigibilidad es lo apropiado.

Al 31 de diciembre de 2011 la estructura financiera se expresa a través de su relación entre activos, pasivos y patrimonio fueron favorables y los resultados

de autonomía financiera van a ser evidenciados en sus principales indicadores financieros.

Tabla N° 5: Estado de situación financiera comparativo 2010-2011

	2.010	2.011	CRECIMIENTO
TOTAL ACTIVOS	**4.524.534,82**	**5.014.347,63**	10,83%
ACTIVOS CORRIENTES	**2.618.291,86**	**3.016.145,25**	15,20%
CAJA BANCOS	232.940,95	361.869,62	55,35%
CUENTAS POR COBRAR	1.166.130,57	1.257.562,43	7,84%
DEUDORES PERSONAL	4.915,00	5.047,48	2,70%
DOCUMENTOS POR COBRAR	3.310,92	3.835,53	15,84%
PROVISIÓN INCOBRABLES	(8.422,91)	(3.834,75)	
INVENTARIO	1.219.417,33	1.391.664,94	14,13%
ACTIVO NO CORRIENTE	**1.906.242,96**	**1.998.202,38**	4,82%
ACTIVO FIJO	2.635.762,35	2.974.818,20	12,86%
MEJORAS Y ADECUACIONES	101.937,56	101.937,56	
OTROS ACTIVOS FIJOS	6.465,67	6.465,67	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(837.922,62)	(1.085.019,05)	29,49%
TOTAL PASIVOS	**1.039.612,51**	**1.075.077,56**	3,41%
PASIVO CORRIENTE	1.018.066,51	918.149,72	-9,81%
PASIVO NO CORRIENTE	21.546,00	156.927,84	13,34%
TOTAL PATRIMONIO	**3.484.922,31**	**3.939.270,07**	13,04%
CAPITAL SOCIAL	2.423.680,00	2.933.684,00	21,04%
RESERVAS	416.111,30	292.217,77	
UTILIDAD	645.131,01	713.368,30	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**4.524.534,82**	**5.014.347,63**	10,83%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

ESTRUCTURA DEL ACTIVO

El activo total ha registrado un incremento de 10.83% para el año 2011. El activo corriente para este año representa el 60.15% del total del activo y con un

incremento del 15.20% en relación año 2010. En general se puede determinar una tendencia saludable con respecto a la estructura total de los activos.

Tabla N° 6: Activos 2010-2011

	31/12/2010	%	31/12/2011	%	Variación	%
ACTIVOS CORRIENTES	2618291,86	57,87%	3016145,25	60,15%	397853,39	15,20%
ACTIVOS NO CORRIENTES	1906242,96	42,13%	1998202,38	39,85%	91595,42	4,82%
TOTAL DE ACTIVOS	4524534,82	100,00%	5014347,63	100,00%	489448,81	10,38%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

ESTRUCTURA DEL PASIVO

En lo relacionado a las obligaciones de la empresa con terceros para el año 2011 fue de US$1.075.077,56 cifra que comparada con el activo total representa el 21.44% porcentaje que demuestra una posición sana para la empresa. El pasivo corriente sufrió una disminución debido a que la empresa tuvo una etapa de cambio de proveedores. El pasivo no corriente incremento sustancial mente debido al incremento en la cuenta de Anticipo Clientes.

Tabla N° 7: Pasivos 2010-2011

	31/12/2010	%	31/12/2011	%	Variación	%
PASIVO CORRIENTES	1018066,51	97,93%	918149,72	85,40%	-99916,79	-9,81%
POSIVO NO CORRIENTES	21546	2,07%	156927,84	14,60%	135381,84	12,95%
TOTAL DE ACTIVOS	1039612,51	100,00%	1075077,56	100,00%	35465,05	3,14%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO

Tabla N° 8: Patrimonio 2010-2011

	31/12/2010	%	31/12/2011	%	Variación	%
CAPITAL SOCIAL	2423680	85,35%	2933684	90,94%	510004	21,04%
RESERVAS	416111,3	14,65%	292217,77	9,06%	-123893,53	70,23%
TOTAL DE ACTIVOS	2839791,3	100,00%	3225901,77	100,00%	386110,47	13,60%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

3.3.2 Estado de Resultados

Constituye un ordenamiento lógico de la obtención de los resultados económicos de la gestión empresarial en un periodo contable. Es dinámico e identifica Ingresos y Gastos Operacionales y No Operacionales; así como también, los costos de producción y ventas. Operación matemática que determina la rentabilidad bruta, neta y sobre el patrimonio.

Los resultados obtenidos por la empresa financiera en el ejercicio económico 2011 en relación a los obtenidos en el periodo 2010 se representaran a continuación:

Tabla N° 9: Estado de Resultados Comparativo año 2010-2011

	2010	%	2011	%	VARIACIÓN
Ventas	6.887.414,00	100,00%	7.259.809,01	100,00%	5,41%
Costo de Ventas	4.658.977,98	67,64%	4.646.558,87	64,00%	-0,27%
Gastos	1.472.571,32	21,38%	1.762.941,96	24,28%	19,72%
Otros Ingresos	39.374,18	0,57%	16.597,39	0,23%	42,15%
Resultado Año	499.701,06	7,26%	560.174,46	7,72%	12,10%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Se registra un incremento en las ventas de 5.41% y una disminución en los costos de ventas de 3.64%, disminución que se produjo debido a que se mejoraron actividades y procesos dentro del proceso de producción. Los gastos presenta un incremento del 3.10% que tiene relación con el incremento de las ventas.

3.3.3 Indicadores Financieros

Un indicador financiero se entiende como la expresión cuantitativa del comportamiento del desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas según el caso.[37]

[37] Jaime, ACOSTA. ***Análisis e Interpretación Financiera I.*** E.S.C.A.

a) Liquidez

Son razones de solvencia a corto plazo, demuestra la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

Tabla N° 10: Indicadores de Liquidez

LIQUIDEZ	Año 2010	Año 2011
CAPITAL DE TRABAJO	1.600.225, 35	2.097.995, 53
RAZON CORRIENTE	2, 57	3, 29
PRUEBA ACIDA	1, 37	1, 77

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

- **Capital de Trabajo**: Es la cantidad de dinero que dispone la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, en este caso podemos observar que tanto en el 2010 como en el 2010 la empresa contaba con un capital de trabajo aceptable que le permitía contar con la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

- **Razón Corriente:** Mide el número de unidades de inversión monetarias a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído. En consecuencia podemos concluir que la empresa cuenta con 2.57 dólares en el activo corriente por cada dólar en el pasivo corriente en el 2010 y 3.29 en el 2011, cifras que reflejan una adecuada situación financiera.

- **Prueba Ácida:** Mide el número de unidades monetarias por inversión liquida por cada unidad monetaria del pasivo a corto plazo. Se puede

determinar que por cada dólar que debe la empresa, dispone de 1.37 dólares para pagarlo en el 2010 y en el 2011 1.77 dólares, es decir la empresa estaba y estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

En lo relacionado a la liquidez, la empresa refleja una solidez considerable lo que representaría para sus acreedores un respaldo en caso de que la empresa necesitara de financiamiento en el corto plazo.

b) Endeudamiento

Estos indicadores miden el grado o la forma en que los activos de la empresa se encuentran financiados; teniendo en cuenta el aporte de terceros como de los accionistas.

Tabla N° 11: Indicadores de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	Año 2010	Año 2011
FINANCIAMIENTO DEL ACTIVO CON PATRIMONIO	77%	79%
FINANCIAMIENTO DEL ACTIVO CON PASIVO	23%	21%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

- **Índice Patrimonial:** Indica la proporción de la inversión que han tenido los accionistas sobre las operaciones de la empresa, este indicador se complementa con el de endeudamiento, demostrando de esta manera que la empresa se financia con dinero de terceros. En el 2011 este índice creció en un 2% en relación con el 2010 teniendo un

cambio en el financiamiento que tenia la empresa. En consecuencia podemos observar que la empresa financia sus activos con recursos propios.

- **Índice de Financiamiento:** Mide la proporción de la inversión que ha realizado la empresa y que sido financiado por deuda; en consecuencia en el 2011 este indicador disminuyo en un 2% en relación al 2010 ubicándose en un 21% lo que quiere decir que la empresa esta financiándose con recursos propios en su mayoría.

3.3.4 Objetivos

- Evaluar las condiciones y riesgo al otorgar créditos a nuestros clientes con eficacia y eficiencia en el análisis e ingreso del cliente.

- Analizar los límites de crédito en función de compras realizas por el cliente.

- Mantener saldos aceptables de cada cliente.

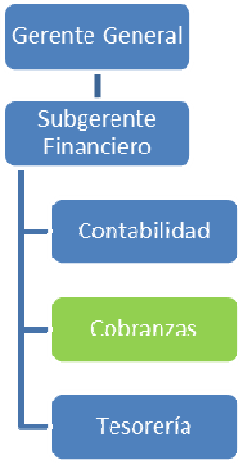
- Medición de Resultados periódicamente.

- Controles administrativos periódicos y seguimiento de cartera

- Recuperación y Renegociación de la cartera morosa.

3.3.5 Estructura Orgánica del Departamento

Gráfico N° 29: Estructura Orgánica Departamento de Crédito y Cobranzas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

3.3.6 Estructura Funcional del Departamento

La subgerencia financiera tiene dentro de sus áreas de responsabilidad el análisis y a otorgación de crédito y cobranza.

La implantación de políticas, procedimientos, controles y análisis es responsabilidad del subgerente financiero conjuntamente con el contador general, que es el encargado de la custodia de la cartera de clientes antiguos así como también es el encargado del análisis y aprobación de crédito para nuevos clientes.

En consecuencia podemos identificar que el Área de Cobranzas se encarga de:

- Recibir la orden de pedido de clientes nuevos y autorizar los porcentajes de descuento a otorgar.

- Recibe los dineros recaudados en caja por las ventas en efectivo y cheque.

- Preparar los depósitos diarios de los valores facturados.

La estructura funcional de la Subgerencia Financiera es hasta cierto punto cerrada, ya que no existe un trabajo en conjunto con el Departamento de Ventas y Marketing dejando relegada las funciones de dicho departamento únicamente a la obtención de nuevos clientes.

3.3.7 Actividad del Crédito

En los periodos de prosperidad de la empresa hay tendencia a un optimismo ilimitado, que ocasiona la concentración de muchas operaciones desacertadas.

Variables económicas como recesión, inflación, precio de la competencia, son identificadas en la empresa, para analizar de qué manera puede repercutir en el ritmo de compra del cliente y consecuentemente en la recuperación de los créditos.

3.3.8 Actividad Para el Control del Riesgo Crediticio

Se puede mencionar que las principales medidas que toma el departamento de cobranzas son las siguientes:

- Vía telefónica se puede verificar y controlar la cartera morosa de los clientes para llegar acuerdos y soluciones de pago, para su pronta recuperación.

3.3.9 Garantías Presentadas

El tema de la integridad de las garantías presentadas, ha sido visualizado desde el punto de vista legal, y financiero como un aspecto importante en el proceso de la evaluación previo a su aceptación. A esto se le ha agregado la variabilidad de los valores de cotización de todos los bienes tangibles y derechos de crédito que se ha utilizado con este fin en el mundo mercantil, con esto queda claro que, para asegurarse una cobertura adecuada al riesgo contraído, es necesario realizar estimaciones conservadoras y aun asi se puede caer en riesgos no previstos.

3.3.10 Políticas de Crédito Actuales

En lo relacionado a Políticas de Crédito, no se ha podido identificar su existencia debido a que la empresa no cuenta con un documento o manual de procedimientos que lo respalde.

Las tareas y actividades se han venido realizando de forma empírica y sin parámetros de eficiencia y control.

4 DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO DE EMPRESA MODELO S.A.

4.1 ANTECEDENTES

El presente modelo servirá para establecer un proceso eficaz y eficiente, escenario que reunirá a los elementos que conforman una verdadera gestión de crédito, un conjunto de actividades que permita la ejecución efectiva de todos los procesos dentro del departamento para la obtención de resultados medibles y cuantificables. Este modelo incluye la ejecución de varias actividades en la concesión y administración en la otorgación del crédito.

El crédito es una herramienta financiera que correctamente utilizado puede dar como resultado el incremento de las ventas que están relacionados también con el crecimiento de los activos y las utilidades de la empresa; sin embargo este término se encuentra relacionado con el no pago, teniendo en cuenta que el riesgo es parte inherente del crédito.

El objetivo fundamental se enfoca, en la administración correcta del riesgo crediticio, administrativo, financiero, es decir control integral del riesgo, partiendo de la calificación, otorgamiento de líneas de crédito y la recuperación de los recursos monetarios canalizados a los clientes de EMPRESA MODELO S.A.

Gráfico N° 30: Mapa Conceptual del Recorrido del Riesgo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

4.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

4.2.1 Misión

Participar de forma eficaz y eficiente en la elaboración de estrategias de la organización, optimizando sus proceso, para logra una gestión de calidad a todas las áreas que estén relacionadas con el departamento de crédito y cobranzas.

4.2.2 Visión

Consolidar y administrar el flujo de fondos de la empresa con procesos y controles de apoyo que brinden información concreta y oportuna para la toma de decisiones ofreciendo un servicio de calidad a sus clientes.

4.3 OBJETIVOS PROPUESTOS

- Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la empresa.

- Contribuir con la disminución de necesidades de efectivo de la empresa.

- Incrementar el volumen de ventas y estudio del comportamiento del mercado.

- Mejorar las políticas y procedimientos ya existentes en la empresa con el fin de optimizar la recuperación de cartera reduciendo su riesgo a niveles aceptables.

- Administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una captación de recursos eficaz y eficiente.

- Analizar e implantar una adecuada antigüedad en la cartera de clientes así como también establecer montos adecuados para cada cliente.

4.4 MATRIZ FODA PROPUESTA

Tabla N° 12: Matriz FODA

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
F1: Manejo eficaz y eficiente de la información y los procesos de crédito y cobranza. F2: Cartera y portafolio de clientes actualizado F3: Control de los procesos de Crédito y Cobranzas. F4: Reducción del riesgo crediticio a niveles aceptables. F5: Información real de los procesos para la otorgación de crédito. F6: Garantías reales que sirven como respaldo para la otorgación de crédito. F7: Eficacia y Eficiencia en los procesos de recepción, evaluación, calificación y asignación del crédito.	O1: Contar con procedimientos que sirvan como una guía para la aplicación de los procesos. O2: Capacitación continúa al personal en temas de crédito y cobranza. O3: Separación de funciones. O4: Imagen corporativa fuerte. O5: Incremento en el nivel de ventas de la empresa. O6: Atracción de nuevos clientes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Resistencia al cambio. D2: Adaptación al nuevo sistema. D3: Demora en la implementación.	A1: Aceptación de los nuevos procesos por parte de los otros Departamentos. A2: Negativa de los clientes a los nuevos procesos.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

FORTALEZAS

F1. Manejo eficaz y eficiente de la información y los procesos de crédito y cobranza: Contar con procesos claramente establecidos, donde todos los participantes tenga parámetros a seguir para llevarlo a cabo con la mayor exactitud

posible, razón por la cual, el llevar un control documentado de todo el proceso de crédito y cobranza se vuelve una tarea que imprescindible, y como primer paso llevar esta documentación de forma correcta, conforma el inicio en el cambio e implementación de este nuevo proceso.

F2. Cartera y portafolio de clientes actualizado: Contar con la mayor cantidad de documentación e información de las operaciones crediticias anteriores, es importante, ya que, solo de esa manera el departamento de crédito y cartera podrá contar con la evidencia necesaria para la actualización de su portafolio, y obtener datos verídicos y reales de su cartera, optimizando la información para así lograr un mejor resultado en el proceso.

F3. Control de los procesos de crédito y cobranzas: Con la actualización de la información, llevar el control de todo el proceso de crédito y cobranza se facilita, sin embargo mantener ese control es el verdadero propósito a realizarse, puesto que tanto la documentación antigua como la nueva, debe concentrarse dentro de un archivo de fácil acceso, permitiendo consultas continuas y registros de los clientes tanto nuevos como antiguos, y de igual forma, centralizando el proceso en un departamento, logrando un control mucho más preciso y con una política a la que todos deben mantener estricto cumplimiento.

F4. Reducción del riesgo crediticio a niveles aceptables: Con el proceso establecido y concentración de la información en un departamento único, el riesgo del crédito se reduce, gracias a que todo el proceso se mantiene bajo la vigilancia y control del departamento de crédito y cobranza, siendo este el responsable en toda la tramitación respectiva de las operaciones crediticias de la empresa.

F5. Información real de los procesos para la otorgación del crédito: En la media en que un nuevo proceso avanza, se puede establecer datos reales que permitan el correcto funcionamiento del departamento de crédito y cobranza que está ligado al área comercial quienes tienen a cargo la ejecución de las proyecciones necesarias para mejorar, tanto en las ventas futuras como en la realidad de la cartera vencida, resultando una gran herramienta para la mejoría en los diferentes procesos emprendidos por las áreas de la empresa.

F6. Garantías reales que sirven como respaldo para la otorgación de crédito: Contar con garantías reales en un proceso de crédito, se convierte en una herramienta que brinda la tranquilidad y seguridad necesaria tanto para la empresa como para los clientes, ya que de parte y parte esto obliga al cumplimiento incondicional de las condiciones acordadas al inicio del crédito, haciendo así factible el termino del proceso de recuperación de cartera sin complicaciones, y manteniendo bajos niveles de morosidad.

F7. Eficacia y Eficiencia en los procesos de recepción, evaluación, calificación y asignación del crédito: Con la ejecución del proceso, se segrega las funciones y el área comercial queda al margen en las demoras que puedan existir en los trámites de aprobación y recuperación de los créditos, quedando esto únicamente bajo la responsabilidad del departamento de crédito y cobranza, logrando de esta forma un mejor desempeño de la fuerza de ventas, y brindando así un control efectivo en las solicitudes de crédito, siendo estos tratados de una manera técnica y efectiva, lo que se traduce en un mejor desempeño de los departamentos involucrados en el proceso.

OPORTUNIDADES

O1. Contar con procedimientos que sirvan como una guía para la aplicación de los procesos: En la actualidad, el establecer procesos claros, sencillos y comprensibles en una empresa, es una base importante para su desarrollo, de tal forma que en vez de ser un problema, se logre realizarlo de manera cotidiana, casi automáticamente, sin perder ni descuidar la capacidad de razonar y solucionar problemas que el diario vivir conllevan, logrando en todos los actores del proceso, lleguen a culminar su tarea de manera cabal, dentro de los lineamientos y reglas establecidas, de manera ordenada y sin mayores contratiempos.

O2. Capacitación continúa al personal en temas de crédito y cobranza: La capacitación constante del personal, en todas las áreas, actualizando e innovando nuevas técnicas y conocimientos que la globalización exigen para ser competitivos, y al establecer un nuevo proceso, también es muy importante la capacitación efectiva a todo el personal que se verá inmerso, facilitando la respuesta esperada en la consecución del resultados y obteniendo la predisposición para la posterior implementación en si del proceso.

O3. Separación de funciones: Lo que se busca es desligar al departamento comercial de las actividades de análisis, evaluación y calificación del crédito así como también de los procedimientos de cobranza, trasladando estas funciones exclusivamente al departamento de crédito y cobranza, el que se encargara de todo los tramites, claro está, sin dejar la comunicación interdepartamental constante.

O4. Imagen corporativa fuerte: El contar en una empresa con departamentos establecidos, funciones claras y representantes de área definidos, proyecta tanto interna como externamente una mejor imagen, brindando a los clientes como al personal, la seguridad de saber a quién acudir para la pronta solución de sus requerimientos, demostrando la seriedad y el buen servicio que se brinda en todos los departamentos, sobre todo en crédito y cobranza, donde la atención y prontas soluciones se traducen en seriedad y solidez en el nombre de la empresa.

O5. Incremento en el nivel de ventas de la empresa: Al momento de separar las funciones entre departamentos, las estrategias de ventas y técnicas de comercialización, tendrían el tiempo suficiente para lograr un desarrollo importante, resultado de la mejora en todo el aparato comercial, facilitando en gran manera las funciones, tanto en la fuerza de ventas, como en los otros canales de comercialización, permitiendo a su vez la mejoría en el complimiento de metas y proyecciones.

O6. Atraer nuevos clientes: Contar con estrategias mejor planificadas, y con cronogramas más ligeros, la mejoría en el servicio al cliente es un resultado casi innegable, siendo esto una carta de presentación que se deriva en la captación de nuevos potenciales clientes, los que a su vez abarcan a otros, haciendo de esto una cadena, que de ser aprovechada correctamente por la fuerza de ventas y el departamento comercial, se convierte en un nicho importante para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

DEBILIDADES

D1. Resistencia al Cambio: La adaptación a nuevos procedimientos y herramientas implica incertidumbre por parte de los empleados, ya que todos los seres humanos, por naturaleza, presentan miedo a lo desconocido, por lo que realizar la implantación de un nuevo proceso implica de tiempo, dependiendo de la predisposición presentada, siendo un punto débil en el establecimiento de nuevas políticas y procesos que requieren de la participación de todos sus actores.

D2. Adaptación al nuevo sistema: Todo cambio e implementación de nuevos procesos requiere de un tiempo para su puesta en marcha, espacio que debe ser aprovechado para la adaptación como para la aceptación del nuevo conjunto de reglas, políticas y procedimientos que servirán para realizar el trabajo, la optimización de este periodo de tiempo depende de la predisposición y empeño que se ponga tanto por el personal como por parte de los capacitadores y los clientes, tratando de minimizar ese tiempo y optimizar los resultados del nuevo modelo.

D3. Demora en la implementación: Si no se optimiza el tiempo de la implantación ya sea por factores internos como externos esto representará un costo adicional que tendrá que cubrir la empresa, es por este motivo que el cumplimiento en los periodos determinados para el cumplimiento de implementación deberán ser cumplidos correctamente.

AMENAZAS

A1. Aceptación de los nuevos procesos por parte de los otros Departamentos: El cambio en procesos que por años se han venido realizando de manera cotidiana, se vuelve una tarea que con esfuerzo y buena predisposición se puede realizar contando con la participación de todos los elementos en su conjunto, el cambio puede ser un proceso lleno de trabas, o una experiencia gratificante, según como se presenten los escenario encontrando una buena comunicación durante el cambio, el objetivo primordial es la exitosa culminación y obtención de resultados en el menor tiempo posible.

A2. Negativa de los clientes a los nuevos procesos: Este es un aspecto externo a la empresa con gran importancia ya que, el cambio muchas veces no es visto con agrado de los clientes, y se puede presentar cierto tipo de rechazo al nuevo proceso, debido a los nuevos requerimientos para la evaluación, análisis, asignación y otorgación de crédito podrían ser contratiempos difíciles de superar para le cliente, por lo que la correcta capacitación del personal, y la correcta información que estos proporcionen el momento de dar a conocer el nuevo proceso, son de vital importancia, siendo así un pilar fundamental y un punto donde debe existir mucho énfasis y control.

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Gráfico N° 31: Organigrama Dpto. Crédito y Cobranza "Propuesta"



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Con el fin de mejorar y establecer la evaluación, calificación, asignación y recuperación de los créditos otorgados a los clientes es pertinente la contratación de un Jefe de Crédito, Oficial de Crédito y Oficial de Cobranzas; que cumplirá distintas funciones como la calificación, el otorgamiento y para el manejo y recuperación del crédito.

A continuación se establecerán los perfiles competentes para estos dos cargos:

Tabla N° 13: Perfil del jefe de Crédito y Cobranza

PERFIL DEL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA	
Profesional:	Título Superior en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad y Auditorio o afines. Conocimientos en manejo de clientes, manejo de cartera, derecho mercantil, derecho fiscal, mercadotecnia. Experiencia entre 2 y 3 años mínimos en posiciones comerciales, de crédito y cobranza, recuperación de cartera vencida, elaboración de reportes de cartera.
Personalidad:	Capacidad y Juicio de Análisis. Capacidad de Comunicación. Trabajo Bajo Presión. Interés por las opiniones de Otros. Manejo de Equipo de Trabajo.
Juicio:	Alto sentido de Honestidad, Disciplina, Honradez, Ética y Responsabilidad. Compromiso con la correcta ejecución de políticas de la empresa.
Liderazgo:	Toma de decisiones. Creatividad. Total uso de sus Capacidades. Influencia positiva en el equipo de trabajo.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Tabla N° 14: Perfil del Oficial de Crédito

PERFIL DEL OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZA	
Profesional:	Estudios Superiores en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad y Auditorios o afines. Experiencia de trabajo en el sistema financiero en crédito, cobranzas o actividades relacionadas de 1 a 2 años. Conocimiento de Políticas de Crédito y Cobranza. Conocimientos en auditoría de cuentas por cobrar.
Personalidad:	Capacidad de integración al Trabajo en Equipo. Capacidad de Comunicación. Trabajo Bajo Presión para el cumplimiento de metas Criterio en la solución de conflictos. Manejo de Clientes.
Juicio:	Alto sentido de Honestidad, Disciplina, Honradez, Ética y Responsabilidad. Compromiso con la empresa. Crecimiento Conjunto.
Liderazgo:	Iniciativa. Creatividad. Compromiso.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Tabla N° 15: Perfil del Oficial de Crédito

PERFIL DEL OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZA	
Profesional:	Estudios Superiores en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad y Auditorios o afines. Experiencia de trabajo en el sistema financiero en crédito, cobranzas o actividades relacionadas de 1 a 2 años. Conocimiento de Políticas de Crédito y Cobranza. Conocimientos en auditoría de cuentas por cobrar.
Personalidad:	Capacidad de integración al Trabajo en Equipo. Capacidad de Comunicación. Trabajo Bajo Presión para el cumplimiento de metas Criterio en la solución de conflictos. Manejo de Clientes.
Juicio:	Alto sentido de Honestidad, Disciplina, Honradez, Ética y Responsabilidad. Compromiso con la empresa. Crecimiento Conjunto.
Liderazgo:	Iniciativa. Creatividad. Compromiso.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

4.5.1 Estructura Funcional Propuesta

Los responsables de este departamento son los encargados de disponer y asignar el trabajo, la autoridad y los recursos, para lograr la correcta ejecución de las metas internas que deben estar claramente asignadas para cada uno de sus integrantes, de ello depende que el objetivo general de este departamento se consiga. La recuperación óptima de las ventas a crédito, servicio insuperable en el manejo eficiente de crédito asignado a cada cliente, la excelencia en el servicio proporcionado por los usuarios externos e internos de Empresa Modelo S.A. sumados la calidad, responsabilidad e integración absoluta al trabajo, a las metas y objetivos específicos, permitirán alcanzar mayor eficiencia en el departamento.

Jefe de Crédito y Cobranzas

Es la persona jefe del departamento, se encarga de la supervisión y el análisis para la apertura de nuevas cuentas, controla el manejo correcto de la información de crédito, controla que los procedimientos sean adecuados y estén en relación con las políticas establecidas para la apertura de cuentas; además que autoriza los pedidos enviados por ventas y controla que la apertura de cuentas tengan su base en un riesgo prudente basado en las políticas establecidas para el caso.

Las responsabilidades y deberes específicos son:

- Analizar el mercado para lograr una colocación adecuada de las ventas a crédito.

- Participar en la formulación de las políticas de crédito y cobranza, implantar, interpretar, comunicar y vigilar que se lleven a cabo conforme a lo planeado.

- Supervisar la administración de todas las funciones, actividades y fases del departamento a su cargo.

- Ofrecer un servicio adecuado al cliente.

- Investigar constantemente los nuevos métodos para el control de las operaciones.

- Elaborar manuales de organización y procedimiento de crédito acorde a los cambios que se presenten.

Asistente de Crédito

Es la persona encargada de realizar las investigaciones de crédito a su cargo en el menor tiempo posible, reduciendo costos, con el menor riesgo posible y con la mayor veracidad. Se encargará del análisis de la documentación de crédito, realizará la indagación y confirmación de referencias requeridas, elaborará el medio de aprobación y propone líneas de crédito según su nivel de aprobación en base al proceso de calificación que se propone.

Las responsabilidades y deberes específicos son:

- Tomar a cargo las investigaciones de los créditos que sean encomendados.
- Proporcionar los datos con máxima veracidad posible.
- Exigir los documentos necesarios para la investigación.
- Mantener relaciones cordiales con los clientes y entrevistados.
- Organizar sus rutas de trabajo.
- Tomar la decisión sobre otorgar, negar o elevar a Comité una solicitud de crédito.
- Comunicar a los clientes las resoluciones del departamento de crédito y cartera.

Asistente de Cobranzas

Es la persona responsable de la recuperación eficiente de la cartera, propondrá rutas de cobranza, mantiene el contacto y estrecha comunicación con el cliente, mantiene comunicación y relación con el personal propio del departamento, pero en especial de las áreas relacionadas como ventas al por mayor.

Las responsabilidades y deberes específicos son:

- Efectivizar el cobro, mediante llamadas telefónicas.
- Manejo de Cartera de Clientes.
- Procesar información de depósitos y transferencias. Cuadre de Cuentas.
- Dar soporte al área contable.

4.6 MODELO DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO CASO EMPRESA MODELO S.A.

4.6.1 Antecedentes

La administración de riesgos ha tomado relevante importancia conforme el crecimiento de las actividades crediticias, el sector inmobiliario y de manera específica el de la construcción de soluciones habitacionales, excepto por el cumplimiento de regulaciones de cumplimiento obligatorio, no lo han considerado como una herramienta de tipo gerencial.

Tradicionalmente la aplicación del riesgo de mercado ha constituido un referente para medir de forma cuantitativa y cualitativa el incumplimiento de pagos.

Administrar riesgos representa medir, minimizar y prevenir pérdidas ciertas e inciertas como consecuencia del otorgamiento en el presente de recursos monetarios y cuya recuperación se lo ejecutará en el horizonte.

La gestión o administración del riesgo en el sector inmobiliario debe ir a la par de sus intereses de rentabilidad económica, financiera, social y ecológica.

La creación de un Departamento de Crédito y Cobranzas especializado, con talento humano idóneo, con objetivos y políticas definidas constituye en una garantía de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la gestión empresarial. Asume la responsabilidad de desarrollar procedimientos, políticas y sistemas capaces de prevenir el riesgo e identificar de manera oportuna los factores incidentes en el mismo.

Las funciones asignadas al Departamento de Crédito y Cobranzas deben incorporar procedimientos de control previo, recurrente, posterior, de evaluación y mejora continua.

El desarrollo de modelos de administración del riesgo crediticio, permitirá a la empresa mantener su nivel de competitividad y rentabilidad. El éxito de la gestión de riesgos de créditos dependerá en gran medida del modelo seleccionado, de las políticas adoptadas en el proceso de calificación de los clientes, asignación y recuperación de los recursos monetarios.

4.6.2 Propósito

Realizar el proceso de análisis, calificación, asignación y cobro de ventas a crédito de la empresa de manera eficaz y eficiente y de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

4.6.3 Alcance del Modelo

En la empresa Empresa Modelo S.A. tiene alcance en las actividades relacionadas con las ventas a crédito, desagregadas para este propósito como son:

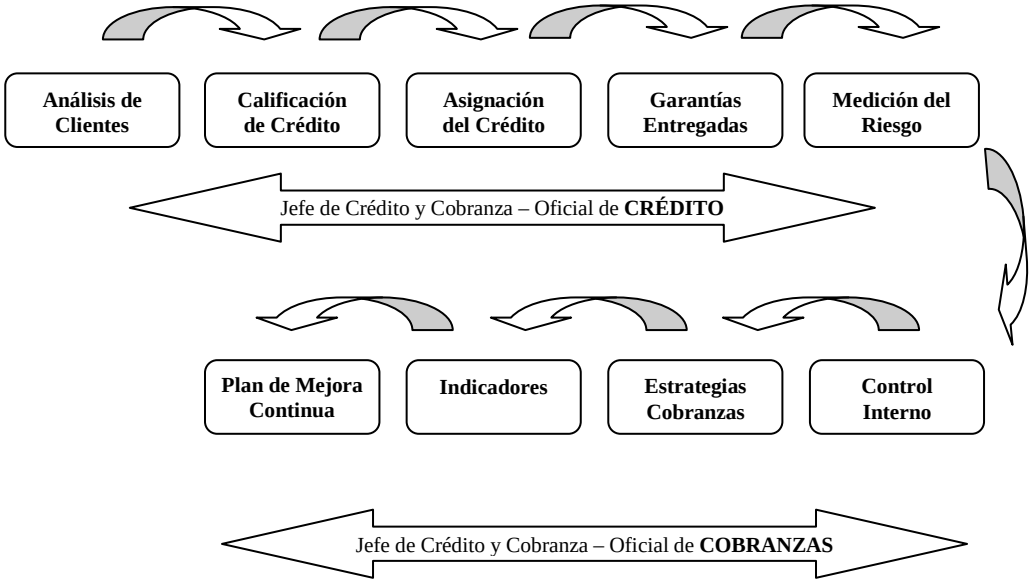
- Análisis del Cliente
- Calificación del Crédito
- Asignación del Crédito
- Determinación del Riesgo
- Procedimientos de Control
- Definir Estrategias de Cobranza

A continuación se grafica el Proceso Crediticio Propuesto que incluye dos etapas plenamente definidas como son:

1.- El Crédito y,

2.- Cobranzas o Recuperación del Crédito.

Gráfico N° 32



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

A partir del Titulo 4.5.6; se conceptualiza cada una de las etapas y se referencia su aplicación con el diseño de formularios.

Modelos para estimar el riesgo

Para determinar un adecuado modelo de estimación del riesgo se consideran los tradicionales y los modernos como marco conceptual, no obstante estos deberán adaptarse a las características del sector y a las necesidades de la empresa.

Los modelos tradicionales son de carácter cualitativo y se fundamentan en el criterio, juicio y en la experticia del oficial de crédito o cobranzas. El más común es la aplicación de las 5 C del crédito:

Gráfico N° 33: Enfoque Tradicional Las Cinco "C" del Crédito



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Las Cinco "C" del Crédito

Se considera como los principios básicos para el análisis, calificación y otorgamiento del crédito, en conjunto es una herramienta muy importante para que el analista de crédito realice su trabajo de manera técnica y minuciosa. Sin embargo de la conceptualización realizada en el Capítulo I, a continuación se expone:

a. CARÁCTER.- "Es el querer pagar."

Se fundamenta en la moral y la honestidad del potencial cliente. Es la predisposición que tiene para cumplir con las obligaciones contraídas. El análisis que se efectué y del grado de responsabilidad que el cliente denote, se tomará la decisión de conceder el crédito.

b. CAPITAL.- “Es el respaldo en términos monetarios”

Es la confianza depositada por los dueños, propietarios, accionistas de la empresa. La confianza en que los recursos invertidos generaran la rentabilidad esperada. Implica la determinación del nivel de riesgo que asumen. Es un indicador de solvencia.

c. CAPACIDAD.- “Es la metodología empresarial”

Constituye la destreza, habilidad y conocimiento de dirigir una empresa especialmente en condiciones críticas. Es la aptitud gerencial para generar dinero, cumplir con los objetivos y optimizar recursos. La evaluación gerencial debe se lo efectúa con el fin de mejorar la administración, procedimientos, políticas, etc., de manera continua.

d. COLATERAL.- “Es la probabilidad de recuperación del crédito”

Compensa las debilidades de crédito, pero no sustituye al “Carácter”. No puede convertir un mal crédito en bueno; pero, si convierte en un bueno en mejor. Son las garantías presentadas.

e. CONDICIÓN.- “Es el sector donde se genera los recursos”

Representan los factores externos que podrían afectar la buena marcha de una empresa o cliente potencial. No tienen incidencia en el ente generador de ingresos.

En tanto que los modelos modernos son cuantitativos y buscan definir indicadores que permitan determinar la cantidad de recursos monetarios que son necesarios para cubrir potenciales pérdidas por incumplimiento de pagos y se clasifican en:

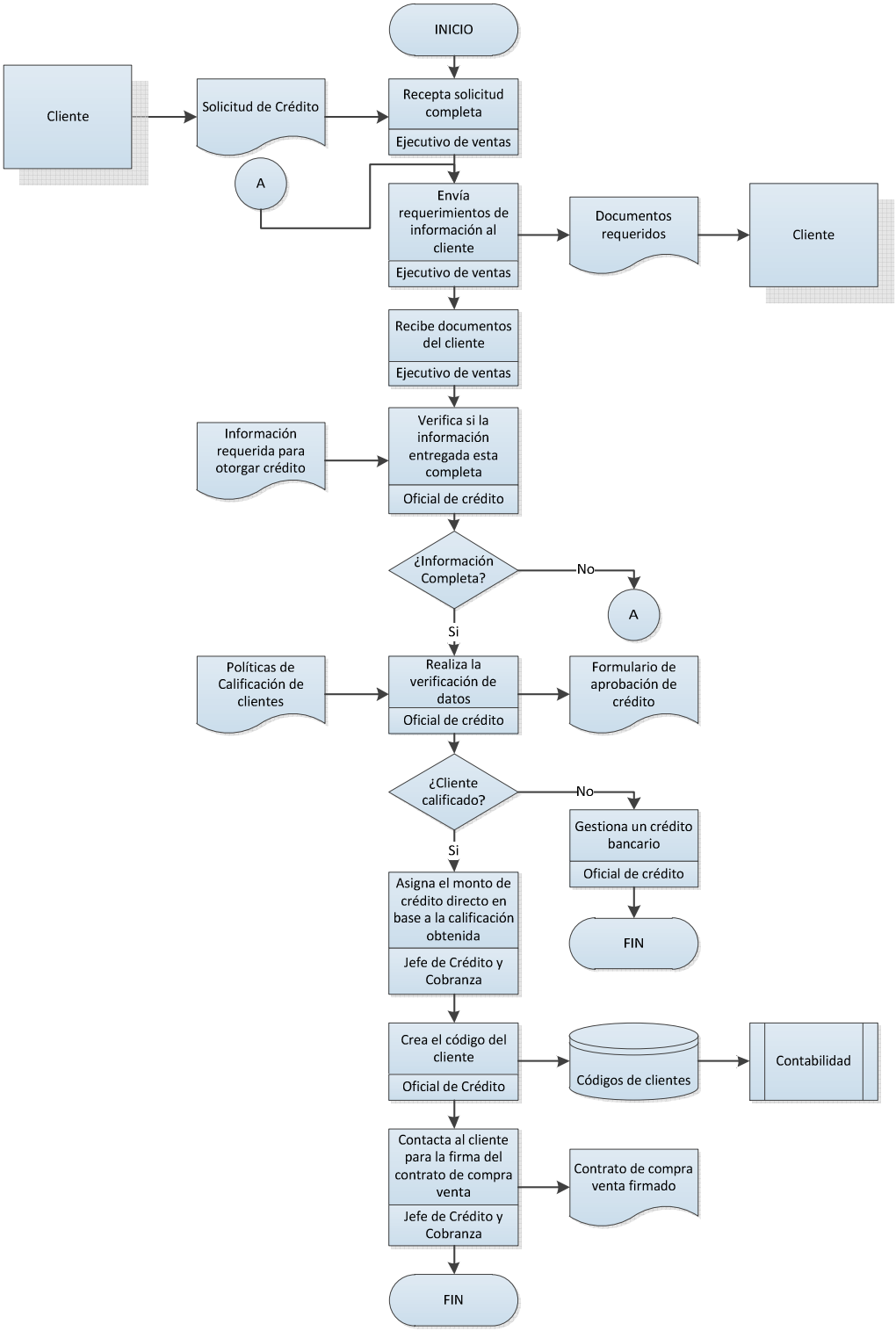
Tabla N° 16: Enfoque Moderno

MODELOS CONDICIONALES	MODELOS NO CONDICIONALES
CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO	CALCULAR PROBABILIDADES DE INCUMPLIMIENTO
Análisis de causalidad variables financieras económicas	Análisis de variables del sujeto de crédito.
CreditPortofolioView - CreditMonitor	Matriz de Transición - Credimetrics

Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

4.6.4 Flujograma de Proceso de Crédito Propuesto

Gráfico N° 34



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

El proceso de crédito comienza cuando el ejecutivo de ventas contacta un posible cliente al cual se le entregara la solicitud de crédito para la recopilación completa de la información del mismo.

El oficial de crédito verifica si la información proporcionada por el posible cliente está completa, si dicha documentación se encuentra correcta se procederá a realizar la confirmación y validación de la información, y a la creación del formulario de aprobación de crédito. Si el cliente ha salido calificado se le asignará el monto de crédito de acuerdo a la calificación obtenida.

El jefe de crédito y Cobranza creara el código del cliente, los mismos que serán entregados al departamento de contabilidad. El oficial de crédito contactara al cliente para la firma del contrato de compra venta el cual una vez firmado será entregado al jefe de crédito y cobranza, finalizara el proceso.

En el caso de que el cliente no obtenga una calificación adecuada, se gestionara un crédito bancario y el proceso llegara a su final.

4.6.5 Diseño y Elaboración de Políticas Propuesto

Después de la investigación se determina que Empresa Modelo S.A. no cuenta con un manual de políticas claramente establecido las políticas y procedimientos que en la actualidad se aplican no han sufrido mejoras de ninguna índole y han permanecido in-variables en el tiempo, por este motivo la

creación de un Manual de Políticas apropiado para el correcto desempeño en estas operaciones es necesario y oportuno.

Las políticas de crédito, se establecen de acuerdo con los objetivos de la empresa y del departamento. Permiten el correcto manejo en la recepción, evaluación, calificación, otorgación y cobro en el crédito de la empresa a los clientes.

En consecuencia se determina que las políticas deben ser claras, uniformes, flexibles y adaptables.

A continuación se presentarán las políticas a seguir en la otorgación del crédito:

- El cliente debe llenar una solicitud de crédito, adjuntando los siguientes documentos;

- Solicitud de crédito.

- Copia de Cédula y papeleta de votación.

- Autorización para investigar su reputación crediticia en Central de Riesgo.

- Referencias personales (2 Personas que no sean familia).

- Referencia Bancaria original y actualizada (máxima 3 meses de antigüedad).

- Un resumen de ingresos y gasto personales.

- Un recibo de luz, agua y teléfono del último mes.

- El cliente a ser precalificado para el crédito no debe constar con referencias negativas en la Central de Riesgos.

- El cliente no deberá tener cuentas cerrada en los últimos 12 meses.

- Deberá presentar toda la información solicitada anteriormente para la Calificación del Crédito.

- En la solicitud de crédito deberá estar toda la información completa y el formulario debe presentarse correctamente.

- El oficial de crédito no procesará solicitudes de clientes que no cuenten con toda la documentación.

- Se deberá verificar a profundidad y al detalle la información recibida por el solicitante de crédito.

- En un plazo no mayor de 5 días laborables el oficial de crédito dará una respuesta positiva o negativa al solicitante de crédito.

- Si el crédito ha sido aprobado este tendrá un plazo para su utilización de 3 meses, caso contrario tendrá que presentar nuevamente la información.

- El cliente para acceder al crédito deberá cumplir con las 5 Cs que son: Carácter, Capacidad, Capital, Colateral y Condiciones.

- El plazo del crédito será de 5 o 10 años y estará determinado por la puntuación que alcance el cliente.

- Se presentará un formato de solicitud conformado por todos los requerimientos que necesite la empresa para la calificación del crédito.

- Se informará los requisitos y documentos necesarios al cliente para poder continuar con el proceso de calificación.

- El responsable del otorgamiento del crédito procederá a verificar si la información se encuentra integra y completa; caso contrario notificará al cliente que su solicitud no puede ser procesada.

- Se generará el informe de Central de Riesgos, si al momento del análisis el cliente tiene una calificación negativa, se le notificará al cliente.

- El oficial de crédito deberá realizar la confirmación de las referencias personales y bancarias mediante llamadas telefónicas.

- Después del análisis y verificación de los documentos mencionados anteriormente se procederá a proponer un monto de crédito.

- Los resultados obtenidos en las etapas de Análisis y Clasificación del Crédito, permiten la asignación del monto de crédito; de conformidad al tipo de bien, pueden ser: $ 44.000 para casas y $ 20.000 para terrenos.

- Una vez asignado el monto de crédito el cliente deberá depositar el20% de entrada para la adquisición del bien inmueble en un plazo no mayor a 7 días laborables.

- Cuando el depósito se encuentre realizado se firmará un contrato de Compra-Venta en donde se establecerán las condiciones de Monto, Plazo y forma de pago además de otros requerimientos.

4.6.6 Análisis Socio - Económico de Clientes-Cualitativo

Objetivo

Estructurar un modelo patrón para la solicitud de crédito de vivienda, para lograr eficiencia y eficacia en la recopilación de información básica de los clientes.

Metodología

En el mercado general, al cliente se lo identifica sobre dos variables definidas o estandarizadas como son:

SATISFACCIÓN { **LEALTAD** ⇨ **CLIENTES ACTUALES**

NECESIDAD { **BIENES** **RECURSOS** **DECISIÓN** } **CLIENTES POTENCIALES**

Para el presente estudio el análisis se enfoca en los “potenciales clientes”, es decir personas naturales y jurídicas que tienen la necesidad de una solución habitacional, el procedimiento permitirá convertir a los “potenciales clientes” “en clientes actuales”. Aquel segmento del mercado que necesita una vivienda, que tiene la capacidad o recursos necesarios para pagarla o financiarla y que tomo la decisión de adquirirla.

El crédito hipotecario desde el punto de vista social y económico implica riesgo, en tales circunstancias de manera obligatoria debe pasar por un análisis exhaustivo del sujeto de crédito-cliente. Las garantías personales y materiales no permiten administrar y controlar el riesgo o incertidumbre en el horizonte. El oficial de crédito deberá aplicar su buen criterio, experiencia profesional y herramientas adecuadas para este propósito.

El análisis de crédito de los clientes debe enmarcarse en aspectos cualitativos, la situación histórica y presente del cliente es relevante.

La información básica que debe proporcionar el cliente será de carácter cualitativa – explicativa. Permitirá identificar las condiciones personales y comerciales con las cuales el cliente operara. La información suministrada evidenciará los siguientes principios:

Tabla N° 17: Aspectos Cualitativos

EXACTITUD	**PRECISA Y DETALLADA**
RAZONABILIDAD	DE ACUERDO A LA LÓGICA
VERIFICABILIDAD	POSIBILIDAD DE COMPROBAR
LEGALIDAD	SEGURIDAD JURÍDICA
CALIDAD	QUE SEA ÚTIL Y APORTE VALOR
VIGENCIA	ACTUALIZADA

⇩

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Políticas

Constituyen guías de conducta y acciones escritas emitidas por los directivos, tienen el carácter de obligatorias.

1. El trámite para el otorgamiento de crédito, se inicia con la legalización del Formato EM.001 (Análisis Socio Económico).

2. El Oficial de crédito, verificará y comprobará la información y documentación proporcionada por el cliente.

Estrategias

1. La verificación y comprobación de la información y documentos habilitantes se lo ejecutara en el lugar, sitio de trabajo o domicilio.

Formato de Análisis Socio-Económico Propuesto - EM.001

La información que incorporara el Formato EM.001 es la más importante en la administración del crédito, los datos sometidos a comprobación permiten conocer al cliente.

El formato tiene el carácter de estándar y obligatorio y no podrá ser modificado en sus partes o de manera integral sin conocimiento o autorización del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Formato N°1: EM.0001

EMPRESA MODELO S.A.

SOLICITUD DE CREDITO

Datos Personales

Apellidos:				Nombres:
Fecha de Nacimiento:				N° C.I.
Télefono Célular:				E-mail:
Estado Civil:				Numero de Cargas:
Casado		Soltero		
Divorciado		Separado		
U. Libre		Viudo		

Datos Domiciliares

Calle Principal:			N°:
Intersección:			Sector:
Parroquia:			Telefono:
Cuidad:			Provincia:
Su vivienda es :	Propia	Arrendada	Otros:

Datos Conyuguye

Apellidos:	Nombres:
Fecha de Nacimiento:	N° C.I.
Télefono Célular:	E-mail:
Actividad Laboral:	Salario:
Empresa:	

Direccion del Trabajo Conyugue

Calle Principal:	N°:
Intersección:	Sector:
Parroquia:	Telefono:
Cuidad:	Provincia:

Actividad Economica Actual Solicitante

Ocupacion:	Tiempo:
Empresa:	Salario:

Direccion del Trabajo Solicitante	
Calle Principal:	N°:
Intersección:	Sector:
Parroquia:	Telefono:
Cuidad:	Provincia:

Referencias Personales	
Apellidos:	Nombres:
Parentesco:	Telefonos:
Apellidos:	Nombres:
Parentesco:	Telefonos:
Apellidos:	Nombres:
Parentesco:	Telefonos:

Documentacion Necesaria Para la Otorgación del Crédito

- Solicitud de crédito
- Copia de Cédula y papeleta de votación
- Autorización para investigar su reputación crediticia en Central de Riesgo
- Un recibo de luz, agua y teléfono del último mes
- Referencias personales(2 Personas que no sean familia)
- Certifiacado Bancario (máxima 3 meses de antigüedad)
- Un resumen de ingresos y gasto personales

Autorización para investigación en Buro de Crédito

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

a. Todos los datos que constan en el presente formulario y documentos habilitantes adjuntos son expresión fial de la verdad, asumiendo plenamente la responsabilidad legal correspondiente y reconozco el derecho de la compañía de conceder el crédito solicitado si así lo resolviera en caso de concederlo la falta de veracidad en la presente información será causal para la terminación de la relación comercial información será causal para la terminación de la relación comercial y vencimiento

AUTORIZO A EMPRESA MODELO S.A. O A TERCEROS DESIGANDOS POR ELLA A:

a. Realizar toda la verificación directa o indirecta, física o telefónica de toda la información proporcionada en esta solicitud y de los documentos que se adjunta.

b. Consultar en cualquier tiempo, en los buro de crédito, toda la información referencial para conocer mi desempeño como deudor, y mi capacidad de pago para evaluar riesgos futuros de concederme el crédito.

c. Efectuar las gestiones que considere pertinente para obtener el pago de mis obligaciones con Empresa| Modelo S.A.

d. En el caso de no cumplir con mis pagos en el tiempo oportuno, esto es en fechas y plazos acordados ya sea de una o mas cuotas.

ME COMPROMETO DESDE YA A:

a. Comunicar con la debida anticipación cualquier cambio en mi domicilio, telefonos, direcciones y otras direccion y telefonos del trabajo, o cualquier otro dato que entregado en este formulario en un plazo maximo de 15 días.

Firma del Solicitante Firma del Vendedor

C.I.

Para Uso Interno de La Empresa	
Proyecto:	
Vendedor:	
Observaciones Vendedor:	
Fecha Recepción Solicitud:	Fecha Recepcion Dpto. Crédito:
Fecha de Aprobación:	Código Asignado:
Cupo Asigando:	Plazo Crédito:
Observaciones Dpto. Crédito y Cobranzas	

EMPRESA MODELO S.A.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

INFORMACIÓN FINANCIERA

NEGOCIO PROPIO			
Tiene Negocio Propio?			
Dirección:	Ciudad:.	Teléfono Ej.023444555	Nombre Comercial:
Nombre Comercial:	RUC:	RUC Vigente Hasta:	Actividad establecida en el RUC
Ventas:	Gastos:	Utilidad:	Socios Adicionales
Ingerencia en Administración mencione SI/NO			

BIENES INMUEBLES			
Tipo	Direccion	Avaluo Comercial	Hipotecada
Hipotecada a favor de:			
Tipo	Direccion	Avaluo Comercial	Hipotecada
Hipotecada a favor de:			

VEHICULOS			
Marca	Placa	Año	Prendado
Prendado a Favor de:	Valor Comercial	Asegurado	
INVERSIONES			
	Institucion	Monto	
ENDEUDAMIENTO			
Tipo Endeudamiento	OtroTipo	Institucion	PlazoRestante
Tipo Plazo	Saldo a la Fecha	CuotaMensual	
Tipo Endeudamiento	OtroTipo	Institucion	PlazoRestante
Tipo Plazo	Saldo a la Fecha	CuotaMensual	
TARJETAS DE CREDITO			
Marca	Otra Marca	Emisor	TipoTarjeta
Cupo	Uso Mensual Promedio	Saldo a la Fecha	
Marca	OtraMarca	Emisor	TipoTarjeta
Cupo	Uso Mensual Promedio	Saldo a la Fecha	
CUENTAS BANCARIAS			
Institucion	Numero Cuenta	Tipo Cuenta	Saldo Promedio Aprox
Institucion	Numero Cuenta	Tipo Cuenta	Saldo Promedio Aprox
INGRESOS Y GASTOS MENSUALES			
INGRESOS	**TOTAL**	**GASTOS**	**TOTAL**
Sueldo Propio		Gastos Básico	
Comisiones		Arriendo Mensual	
Otro Ingresos		Total de Pagos de Tarjetas	
Descripcion de otros Ingresos		Total de Pagos de Endeudamiento	
Sueldo del Conyuge		Otros Gastos	
		Descripción de otros Gastos	
ACTIVOS Y PASIVOS			
ACTIVOS	**TOTAL**	**PASIVOS**	**TOTAL**
Efectivo		Cuentas por Pagar	
Total de Inversiones		Total de Saldos de Tarjetas	
Total de Inmuebles		Total de Saldos de Endeudamiento	
Total de Vehiculos		Otros Pasivos	
Cuentas por Cobrar		Descripción de otros Pasivos	
Otros Activos			
Descripción de otros Activos			

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

4.6.7 Calificación del Crédito

Objetivo

Verificar que la información proporcionada por el cliente, sea la adecuada y se enmarquen en principios de legalidad y vigencia. Que permitan a la empresa precautelar los recursos monetarios invertidos para la construcción de soluciones habitacionales.

Metodología

El historial crediticio es el punto de partida para la calificación del crédito para vivienda o hipotecario. El análisis del "carácter" y la "capacidad de pago" (5Cs – Crédito), es un procedimiento fundamental, define el grado de honestidad, responsabilidad, reputación del cliente y garantiza credibilidad financiera del cliente.

La información que proporciona la Central de Riesgos y el Buro de Crédito aporta elementos de juicio relevantes para la calificación, dado que determina el nivel de endeudamiento.

La situación actual y la estabilidad laboral permitirán determinar la generación de ingresos en el horizonte y consecuentemente el cumplimiento razonable de los pagos por parte del sujeto de crédito.

El patrimonio familiar o los recursos materiales que posea el cliente se constituirán en elementos habilitantes de valor para la calificación del crédito; pero, no tendrán el carácter de indispensables.

Formato 2: Calificación de Crédito - EM.002

EMPRESA MODELO S.A.				
FACTORES	**NIVEL DE SEGURIDAD ÓPTIMO**	**GESTION DE CREDITO BANCARIO**	**LÍMITE DE RIESGO**	**CRITERIO**
CARÁCTER				
Central de Riesgos	10	7	4	Calificación A = 10
				Calificación B = 7
				Calificación C = 4
Referencias Personales	5	3	2	3 referencia = 5
				2 referencia = 3
				1 referencia = 2
Referencias bancarias	5	3	2	3 referencia = 5
				2 referencia = 3
				1 referencia = 2
TOTAL	**20**	**13**	**8**	
CAPACIDAD				
Ingresos	7	5	2	Ingresos >1000 USD
				Ingresos = 1000 USD
				Ingresos < 1000 USD
Gastos	8	3	2	Gastos > 800 USD
				Gastos = 800 USD
				Gastos < 800 USD
TOTAL	**15**	**8**	**6**	
CAPITAL				
Bienes raíces urbanos	7	5	0	> 10,000 USD = 7
				< =5000 USD = 5
				No tiene = 0
Bienes raíces rurales	6	3	0	> 10,000 USD = 6
				> 5000 USD = 3
				No tiene = 0
Vehículos	6	3	0	> 10,000 USD = 6
				< 5000 USD = 3
				No tiene = 0
Otros bienes	6	4	0	> 15,000 USD = 6
				<5000 USD = 4
				No tiene = 0
TOTAL	**25**	**15**	**0**	

CONDICIONES				
Internas (días de mora)	10	7	3	< 30 dias = 10 Igual a 30 Días =7 > 30 dias = 3
Externas (días de mora otras)	10	7	3	< 30 dias = 10 Igual a 30 Días =7 > 30 dias = 3
TOTAL	**20**	**14**	**6**	
COLATERAL				
Escritura Pública	20	10	0	Tiene = 15 C. C. Bancario=10 No tiene = 0
TOTAL	**20**	**10**	**0**	
Total	**100**	**60**	**20**	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Este formato tiene como herramienta para el análisis las 5 Cs del Crédito, adecuado los factores a analizarse de acuerdo a la necesidad y requerimiento de la empresa, así como la identificación de los niveles de seguridad óptimos y el límite de riesgo permitido; teniendo en cuenta criterios de análisis según el tipo de negocio.

Se ha establecido factores para analizar cada elemento de los 5 Cs del Crédito de acuerdo a un análisis interno de las necesidades de la empresa.

En lo relacionado a la evaluación del Carácter se ha determinado un nivel de seguridad de 20 puntos para clientes que han cumplido con todos los requerimientos establecidos por la empresa, 13 puntos para los clientes que han no cuentan con toda la información y 8 puntos para los clientes que no cumplen con los requerimientos necesarios.

En la evaluación de Capacidad los clientes con el nivel de seguridad optimo alcanzan una puntuación de 15 puntos; 8 puntos para los clientes que pueden

acceder a una posible negociación bancaria y 6 puntos para los clientes que no pueden cumplir con los requerimientos necesarios.

El Capital tiene un nivel de seguridad óptimo con una puntuación de 25 puntos, mientras que, los solicitantes que tengan una puntuación de 15 puntos se acogerán al análisis para la gestión de crédito bancario.

En lo referente al factor Condición, establece que, los clientes con una puntuación de 20 serán aptos para la otorgación de crédito por parte de la empresa, sin embargo, los clientes con calificación 14 serán analizados para apoyo en la gestión de crédito con una institución financiera.

Colateral hace referencia a las garantías reales que dispone el solicitante de crédito para hacer frente a posibles circunstancias económicas adversas y se ha determinado un nivel de seguridad de 20 puntos, 10 puntos para clientes que no cumplan con los requerimientos de la empresa y puedan ajustarse a los requerimientos de una entidad bancaria y 0 puntos para aquellos que no cumplan con los requerimientos necesarios.

Todos los requerimientos establecidos para la obtención de puntuación para cada elemento de las 5 Cs del Crédito, Nivel Optimo de Seguridad, Gestión de Crédito Bancario, Limite de Riesgo y Criterio; serán potestad de la empresa; quienes deberán analizar aspectos del mercado al que se encuentran enfocados, tipo de bien que ofrecen, análisis económico actual entre otros factores que ellos consideren relevantes con el fin de que este análisis recopile toda la información necesaria.

Una vez presentado el formato de calificación EM-002 el cliente para acceder al crédito deberá alcanzar la calificación de 100 puntos, esta calificación le permitirá al cliente negociar una línea de crédito directo con la empresa.

Si la puntuación del cliente es menor a 100 y mayor o igual a 60, la empresa gestionara conjuntamente con el solicitante la posibilidad de crédito con una institución financiera de primer o segundo piso.

4.6.8 Asignación del Crédito

Para la asignación del crédito la Empresa Modelo S.A. fundamenta la administración del riesgo como una potencial pérdida; razón por la cual, la aplicación de los procedimientos y formatos EM.0001 - EM.0002 referidos con anterioridad, deben contener un alto nivel de eficacia, eficiencia y calidad.

La asignación del crédito responde al cumplimiento de condiciones de status, monto, plazo, patrimonio y gastos.

La herramienta gerencial de la 5 Cs, sirve de base para la construcción del Modelo de Administración del Riesgo Crediticio. Para la asignación del crédito se aplica el procedimiento factorial, que implica asignar pesos (valores según la importancia) y grados de aceptación que permitirán evaluar y ponderar los componentes de los 5 Cs. Lo anterior deberá estar relacionado con los objetivos de la empresa y el riesgo permitido.

Formato 3: Formulario de Aprobación de Crédito EM.003

EMPRESA MODELO S.A.			
FORMULARIO DE APROBACION DE CREDITO			
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA			
Datos del Cliente			
Código del Cliente:			
Nombres y Apellidos:		N° C.I.	
Télefono Célular:		E-mail:	
Estado Civil:		Numero de Cargas:	
Edad:		Profesión:	
Otra Información a considerar:			
CARACTÉR			
Referencias Bancarias			
Institución Bancaria:	Tipo de Cuenta:	N° Cuenta:	Fecha de Apertura:
Saldo Promedio $:		Cta/Protestos o Cta/Cerradas:	
Institución Bancaria:	Tipo de Cuenta:	N° Cuenta:	Fecha de Apertura:
Saldo Promedio $:		Cta/Protestos o Cta/Cerradas:	
Central de Riesgos			
Calificación:		Deuda Total:	
Observaciones:			
Referencias Personales			
Total de referencias recibidas cliente:			
Total de referencias verificadas favorablemente:			
Observaciones:			

CAPACIDAD	
Ingresos	
Total Ingresos:	$
Total Gastos:	$
Saldo (Ingresos-Gastos) :	$
Observaciones:	
CONDICIONES	
Factores Internos - Externos	
Fortalezas:	Débilidades:
Observaciones:	
CAPITAL	
Bienes Raices Urbanas	
Total Inmuebles:	
Monto Total:	$
Observaciones:	
Bienes Raices Rurales	
Total Inmuebles:	
Monto Total:	$
Observaciones:	
Vehiculos - Otros Bienes	
Total Vehículos:	
Monto Total:	$
Observaciones:	
Total Inmuebles:	
Monto Total:	$
Observaciones:	

COLATERAL			
CALIFICACION CLIENTE			
5 CS CREDITO	**CALIFICACION**	**PORCENTAJE**	**OBSERVACIONES**
CARÁCTER			
CAPACIDAD			
CONDICIONES			
CAPITAL			
COLATERAL			
TOTAL			
TOTAL CUPO ASIGNADO:	**$**		
COMENTARIOS:			
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD			
ASISTENTE DE CREDITO	**JEFE DE CREDITO Y COBRANZA**		**GERENTE FINANCIERO**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

En la asignación del crédito, también se deberá incluir la tasa de interés a ser considerada para la venta del inmueble, de conformidad a las establecidas por el Banco Central de Ecuador.

El establecimiento de la tasa de interés, no podrá exceder los parámetros establecidos entre la Tasa efectiva Referencial 10,64% y 11,33%, que corresponde al segmento de vivienda; la responsabilidad recae en el nivel gerencial y la subgerencia financiera, de la decisión adoptada y el % determinado se hará conocer al jefe de Crédito y Cobranza para su aplicación.

“El artículo 6, del Capítulo I “Tasas de interés referenciales”, y el artículo 3 del Capítulo II “Tasas de Interés de Cumplimiento Obligatorio”, del título Sexto “Sistema de tasas de interés”, del Libro I “Política Monetaria-Crediticia”, de Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador, establece que, en caso de no determinarse las tasas de interés referenciales y máximas por segmento, para el período mensual siguiente regirán las últimas tasas publicadas por el Banco Central del Ecuador.”

Tabla N° 18: Tasas de Interés

Tasas de Interés			
MARZO 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		**Tasas Máximas**	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	**% anual**	**Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:**	**% anual**
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

Fuente: BCE
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Los microcréditos son aquellos otorgados a personas naturales y jurídicas por montos no superiores a $ 20.000 y cuyo nivel de ventas sea inferior a $ 100.000. En este segmento debe identificarse a:

Microcrédito de Acumulación Ampliada.- Son aquellos cuyo monto o saldo adeudado, no supere los $ 3.000 y hasta de $ 10.000 otorgados a trabajadores por cuenta propia o grupos de prestatarios con garantía solidaria cuyos ingresos sean inferiores a $ 100.000.

Microcrédito de Acumulación Simple.- Son aquellos cuyo monto o saldo adeudado supere los $ 10.000, otorgados a trabajadores por cuenta propia o grupos de prestatarios, con garantía solidaria; cuyos ingresos, sean inferiores a $ 100.000.

4.6.9 Garantías Propuestas

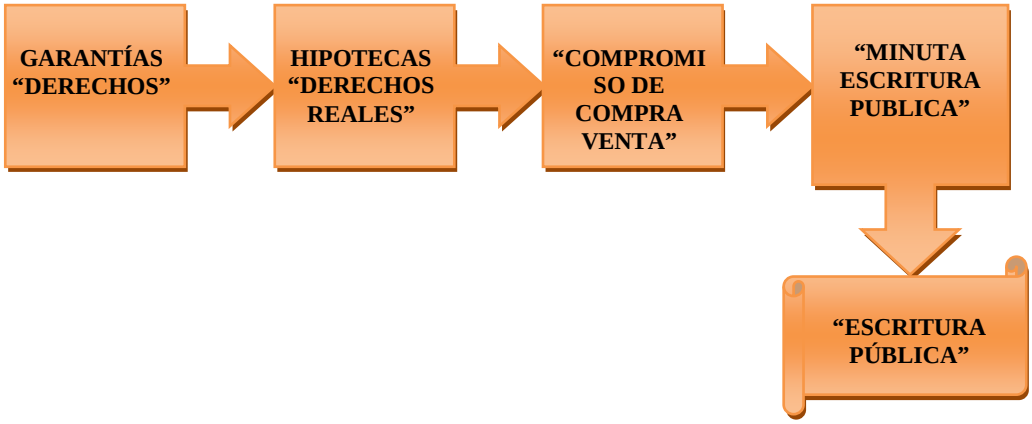
La definición de garantías para el sector de la vivienda, se encuentran estipuladas en: el Art. 2327 Del Código Civil y Art. 105 de la Ley de Instituciones Financieras, que estipulan que en el caso de no poder cubrir una deuda con la hipoteca deberá comprometer otros bienes adicionales.

El proceso de globalización incide para que los lineamientos y políticas para determinar las garantías sean de carácter nacional e internacional.

Podemos clasificar a las garantías como personales que son de uso común y no distingue el tipo de crédito y las reales basadas en la hipoteca del bien inmueble (vivienda).

La garantía hipotecaria al ser “derecho real”, puede ser personal o patrimonial, el monto del préstamo no deberá superar el 80% del valor comercial de la vivienda. Y se lo ejecutará a la metodología siguiente:

Gráfico N° 35: Ciclo de Garantías



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

La concesión del crédito de manera general se encuentra respaldada por la HIPOTECA del mismo bien, es un procedimiento que minimiza al máximo el riesgo y por ende la seguridad de cobro es alta; sin embargo, es imprescindible el análisis de idoneidad del sujeto de crédito. Ref. Formato EM.01, dado que el incumplimiento de pago, implicaría un proceso de ejecución y recuperación del inmueble mediante acciones jurídicas costosas.

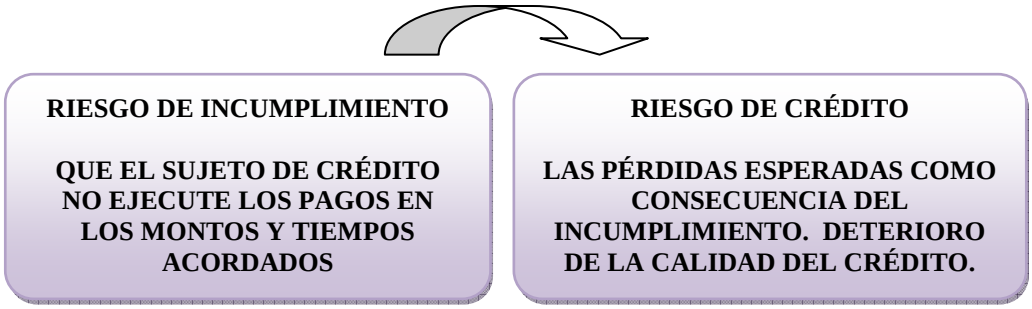
4.6.10 Medición y Determinación del Riesgo

Para la medición y determinación del riesgo crediticio hipotecario, se utilizó el modelo de la 5 Cs en la que se combina variables cualitativas y cuantitativas.

La adquisición de un crédito, involucra para el cliente un alto grado de compromiso para pagarlo y de responsabilidad para cumplirlo. En determinadas ocasiones; tanto el compromiso como la responsabilidad, están sujetos a un alto riesgo, sea por factores internos o externos, lo que ocasiona pérdidas considerables para la empresa.

Se podría certificar que no existen modelos analizados y validados que aseguren calificar y cuantificar incertidumbres de no pagos futuros (pérdidas futuras). Es decir administrar:

Gráfico N° 36: Tipos de Riesgo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

La administración del riesgo crediticio en EM.SA. se fundamenta en el desarrollo de las técnicas de medición, con la necesidad de solucionar problemas de índole financiero como: el incumplimiento de pago y el impacto en la liquidez empresarial.

Se considerará incumplimiento cuando haya transcurrido 90 días, es decir tomar una variable aleatoria con dos posibles escenarios (0 vigente y 1 incumplimiento). Si bien 90 días seria un escenario temporal, 360 días implicaría un escenario temporal crítico.

El deterioro de la calidad crediticia puede ser medido, con la aplicación de herramientas de tendencia cualitativa de incumplimiento (scoring) y la incertidumbre cuantitativa de impacto (riesgo de crédito); a continuación se ilustra lo enunciado:

Tabla N° 19: Parámetros de medición cualitativos:

RATING-SCORING PUNTUACIÓN DE:	MEJOR CLIENTE	PEOR CLIENTE
0 A 100	0	100

CLIENTE MEJOR:	CLIENTE MEJOR 40 CUANTO MEJOR 20
20	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

De la ilustración anterior, se puede evidenciar la existencia de variables extremas, “cliente mejor 0” y “cliente peor 100”. Sin embargo, de los clientes que se encuentran entre los extremos “cliente mejor 20” y “cliente mejor 40”; no se puede determinar cuantitativamente cuanto mejor es el uno del otro. (Eje horizontal).

Tabla N° 20: Parámetros de medición cuantitativos:

RATING-SCORING PUNTUACIÓN DE:	MEJOR CLIENTE	PEOR CLIENTE
0 A 100	0	100

CLIENTE MEJOR:	CLIENTE MEJOR 40 CUANTO MEJOR
20 **0,05 %**	**0,2 %**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

La tabla anterior ilustra que las probabilidades de incumplimiento de pago, asignadas pesos o puntuaciones facilita una comparación cualitativa y comparativa, considerando un horizonte de 360 días, el incumplimiento de un “cliente mejor 40” pondera un 0,2 % en tanto que un “cliente mejor 20” del

0,05 %; es decir, cuatro veces menor a la probabilidad del “cliente mejor 40”. En conclusión, el procedimiento permite medir el riesgo desde el punto de calidad del crédito al de incumplimiento de pago.

El Gráfico siguiente, en su eje horizontal representa la puntuación de un “rating” cualquiera, los pesos establecidos, van desde el nivel 0 al nivel 100. En este caso se considera, que el nivel más bajo corresponde al “mejor cliente” (0) y el nivel más alto al “peor cliente”. Sin embargo, un cliente con puntuación 20, es mejor que un cliente con puntuación 40, pero no se logra determinar “cuanto mejor”.

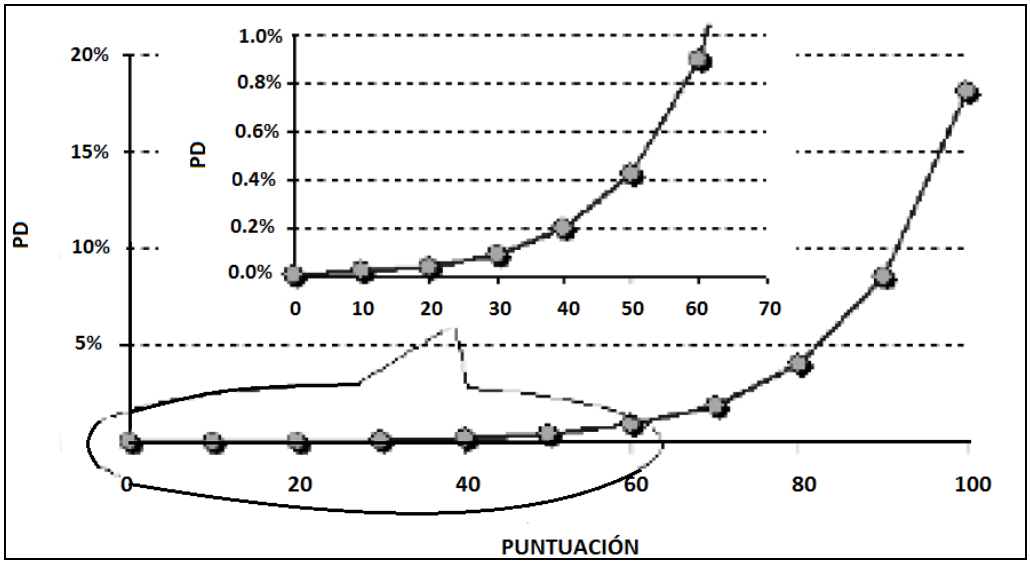
En lo que respecta al eje vertical, señala la probabilidad de incumplimiento asociada a la puntuación. Lo que nos permite comparar en términos cuantitativos la probabilidad de incumplimiento con la puntuación así:

Cliente A con Puntuación 40 Periodo de un año Probabilidad de Incumplimiento 0,2%.

Cliente B con Puntuación 20 Periodo de un año Probabilidad de Incumplimiento 0,5%.

En conclusión, la Probabilidad de Incumplimiento (PD) del Cliente B (20), es 4 veces menor que el Cliente A (40).

Gráfico N° 37: PD y Puntuación

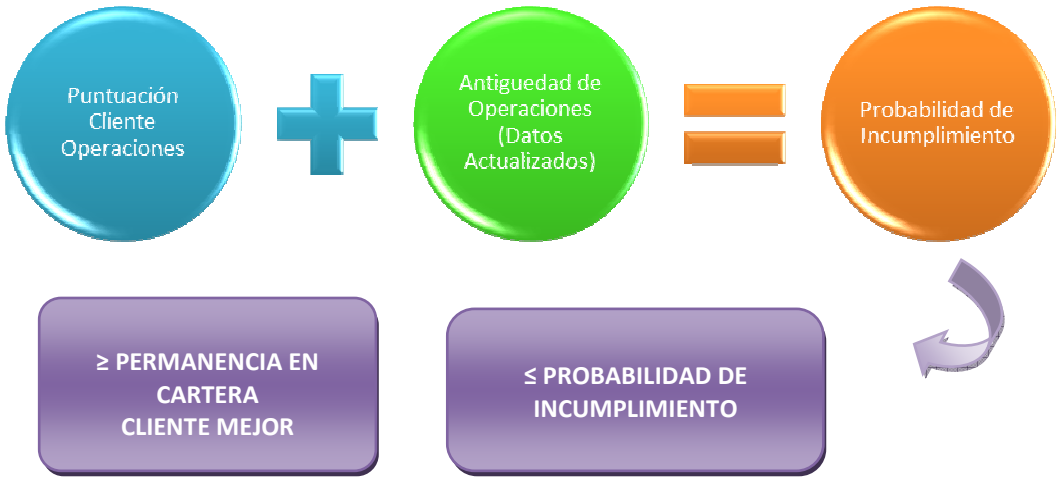


Fuente: Nuevas Técnicas de Medición de Riesgo
Elaborado por: Juan García Céspedes

El resultado del gráfico determina una representación exponencial entre puntuación y nivel de incumplimiento, las formas exponenciales son características de los modelos scoring y rating, desarrollados en base a regresiones logísticas.

En Empresa Modelo S.A, se incorporará la actualización de manera periódica de los formatos EM 01 –EM 02, el modelo scoring será una herramienta dinámica y no de “origen”, la medición de incumplimiento de pagos será conforme:

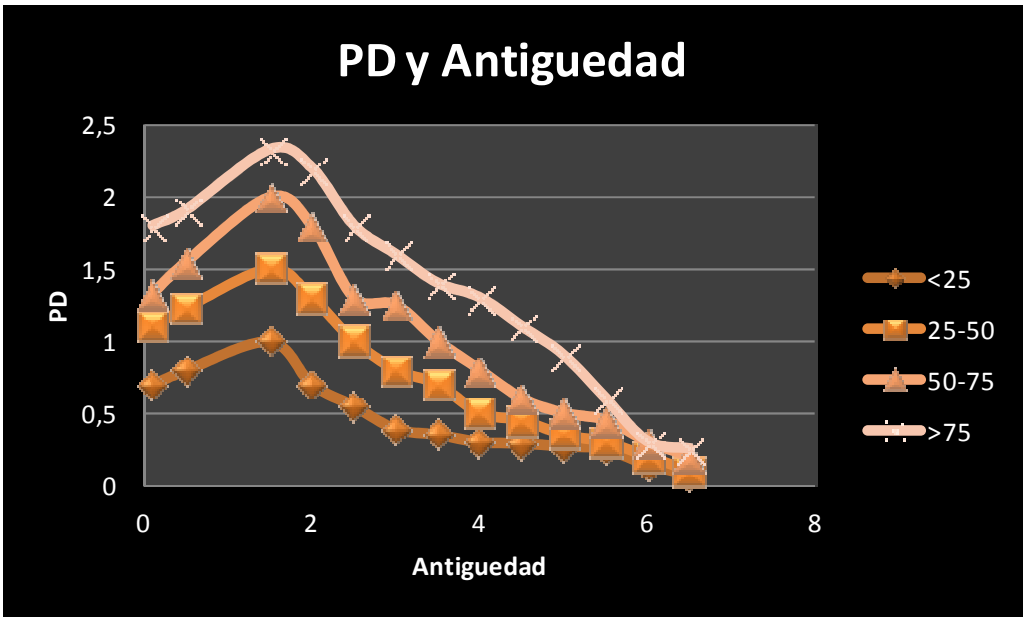
Gráfico N° 38: Incumplimiento de Pago



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

La puntuación no es el único parámetro para la determinación del incumplimiento de pago, adicionalmente deber incorporarse la antigüedad. Para lo que es necesario actualizar los datos de origen de la operación o scoring de originacion. Ejemplo: al inicio de la operación se solicita información "análisis del cliente" y por los costos en los que se debe incurrir no es actualizada, lo que determina que la puntuación obtenida de la aplicación del scoring se encuentre con datos originales. En este caso a la puntuación deberá sumarse la antigüedad de la operación.

Gráfico N° 39: Puntuaciones y Antigüedad de Operaciones



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

La relación entre las puntuaciones y la antigüedad de operaciones conforme la representación gráfica, asigna a la probabilidad de incumplimiento una puntuación de 25 y 50; situación que evidencia un crecimiento del año 1 hasta el año 2 en el que alcanza la cima e inicia su decrecimiento con tendencia al origen.

Se puede concluir que, mientras más tiempo la operación se encuentre en la cartera garantiza el cumplimiento de pago normal y se determina un “cliente mejor” y la probabilidad de incumplimiento de pago es menor; en estas circunstancias, la situación original es irrelevante.

Exposición en el momento del Incumplimiento (Exposure at default - EAD)

"Es el valor económico de los derechos sobre la contrapartida en el momento del default/incumplimiento. En el caso de producirse el incumplimiento, de una contrapartida, resulta crítico conocer cuál es el "importe en riesgo", esto es, cuanto es la máxima pérdida que se puede llegar a producir.

EAD = MÁXIMA PÉRDIDA

Cuando se produce el incumplimiento, la exposición constituye el "default" o variable aleatoria. A modo de ejemplo: En el caso de los derivados, la "exposición" de estos dependerá de una serie de factores de mercado en el "momento del incumplimiento"

Severidad (Los Giben Default-LGD)

LGD = % EXPOSICIÓN PÉRDIDA

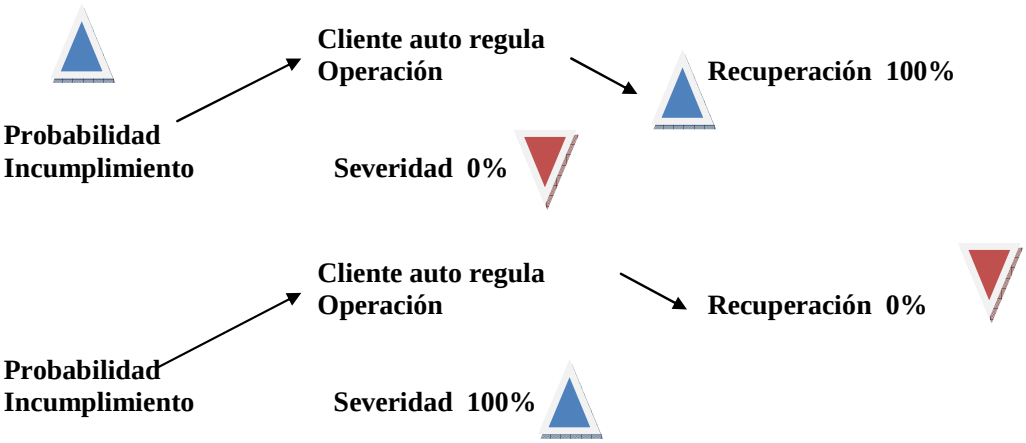
Representa el porcentaje de una operación incumplida que no se ha podido recuperar.

$$SEVERIDAD = 1 - TASA \cdot DE \cdot RECUPERACIÓN$$

$$LGD = \frac{RECUPERACIÓN \cdot INVERSIÓN}{EAD} \Rightarrow VALOR \cdot PRESENTE$$

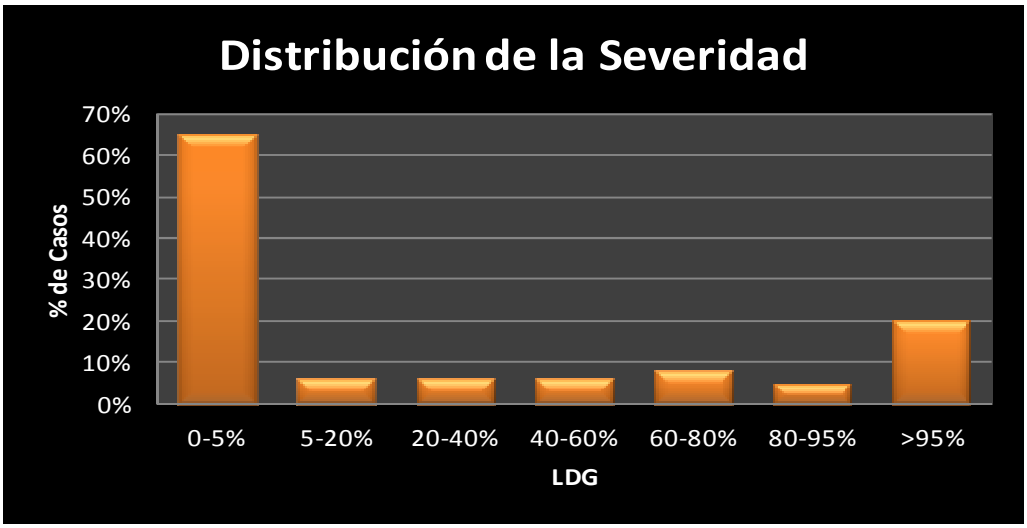
Para la aplicación efectiva respecto a estimar la distribución de la severidad desde el comportamiento histórico de las recuperaciones, es necesario contar con un historial de datos amplio de incumplimiento de pagos.

El utilizar datos históricos implica trabajar con distribuciones bimodales, con máximos de 0% y 100%.

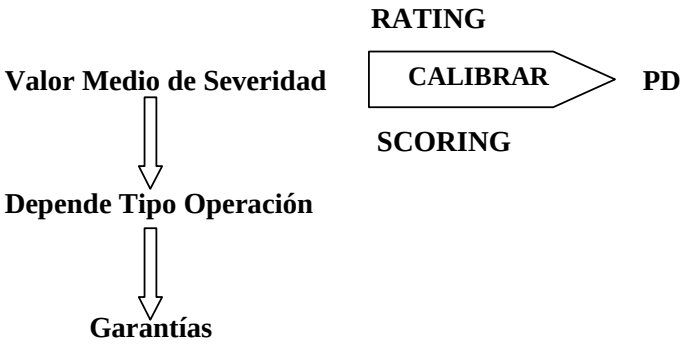


Según " Loss Given Default" (LGD) la severidad, es el porcentaje de exposición final que se pierde de una operación incumplida en el proceso de recuperación. Es una variable aleatoria, su aplicación se sustenta en históricos de incumplimientos

Gráfico N° 40: Distribución de la Severidad



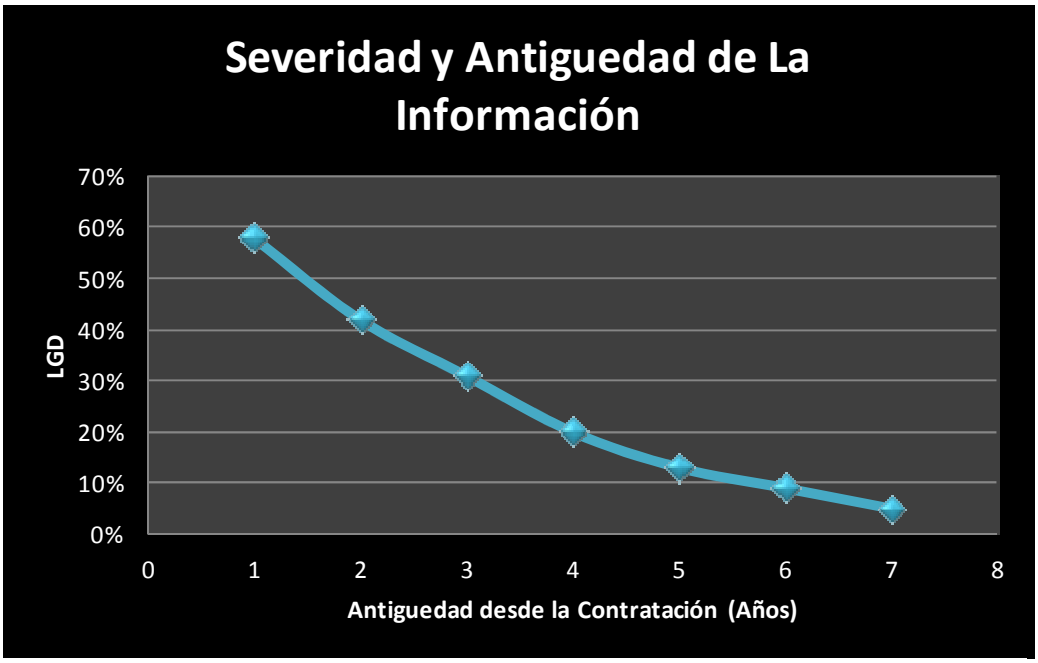
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.



Lo anterior fundamentado en que, el grado de severidad para operaciones de crédito hipotecarias no es igual que el definido para operaciones de crédito de consumo; en el caso de "default" la garantía permite una mayor recuperación. Adicional al tipo de producto se puede analizar otras relaciones de carácter relevante. Para las operaciones de hipotecas:



Gráfico N° 41: Severidad y Antigüedad de la Operación



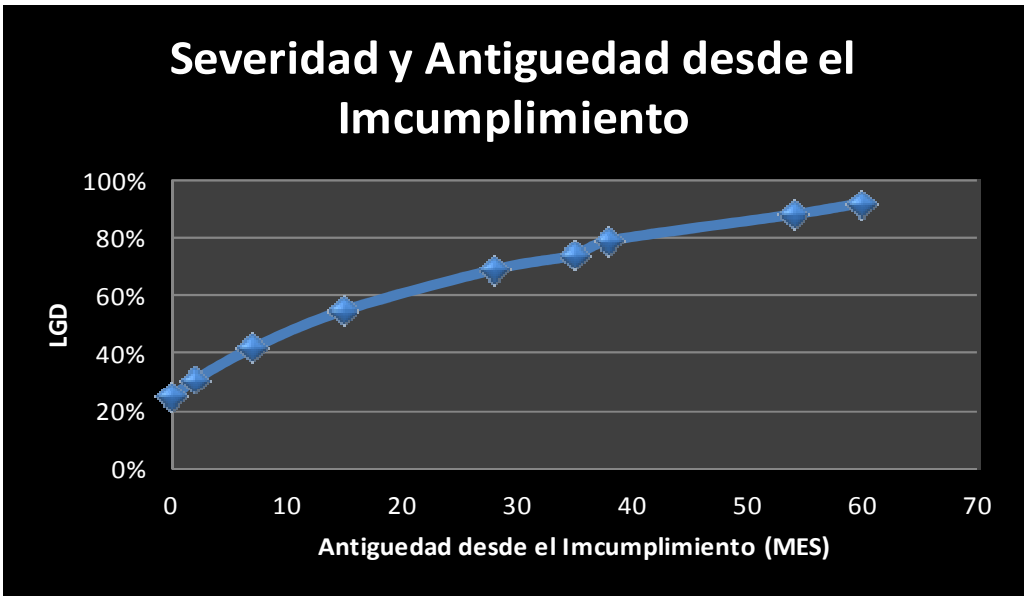
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Se puede observar que los clientes que logran mantener una cartera desde el inicio de la operación por varios años, son los que mayores intenciones de pago tienen. En el supuesto no consentido incumpliera con sus pagos, debe ser considerado como un incumplimiento técnico, que se auto resuelve o en su defecto el cliente busca los medios para actualizar el crédito.

En otro escenario, el cliente incumple de manera inmediata es una incidencia significativa, por lo tanto la severidad aplicada debe ser alta.

Otro componente de la Severidad, es la antigüedad de la operación, es identificar cuánto tiempo transcurrió desde el incumplimiento de pago. La aplicación de la severidad, se fundamenta en que a mayor antigüedad, mayor severidad y viceversa. Debemos precisar que un saldo mantenido por un tiempo considerable de operaciones incumplidas difícilmente sea recuperado.

Gráfico N° 42: Severidad y antigüedad desde el incumplimiento



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

SEVERIDAD

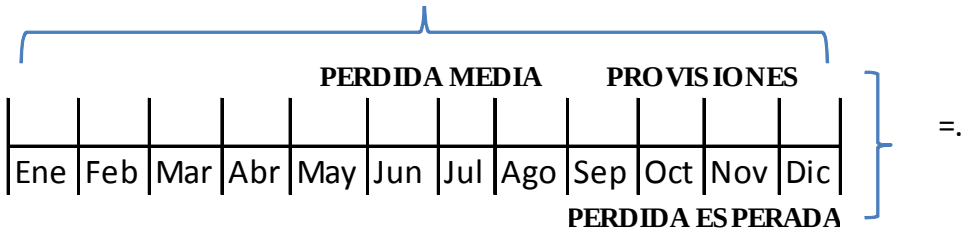
- **100% Irrecuperable**
- **0% No ha incumplido**

La severidad en 0%, corresponde a una operación que se encuentra vigente y con los pagos y cumplidos y los plazos establecidos. La severidad, crece con la antigüedad en incumplimiento, lo que denota que el proceso de recuperación es complejo.

La Pérdida Esperada

Constituye una media de las pérdidas esperadas, respecto del saldo de cartera de riesgo al final de un periodo contable, con la expectativa de que estas sean iguales a la provisión para incobrables sin que este procedimiento implique similitud ente las mismas.

Gráfico N° 43: Pérdida Esperada vs Provisión



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

La pérdida de un crédito está dada por:

Pérdida de crédito=D * EAD* LGD ⟶ Variables Aleatorias Independientes

Donde:

D = Variable Bernoulli = Incumplimiento de pago

D = 1 Si existe incumplimiento de pago ⟶ EAD* LGD

D = 0 Si no se produce incumplimiento de pago ⟶ 0

Pérdida de crédito (E) ⟶ Pérdida esperada condicionada (PE)

PE = E (D * EAD* LGD)

PE = E (D)* E (EAD)* E (LGD) = PD * EAD * LGD

En conclusión la perdida esperada se registrara como un costo financiero en la operación empresarial que deberá ser incorporado en la determinación del precio de venta.

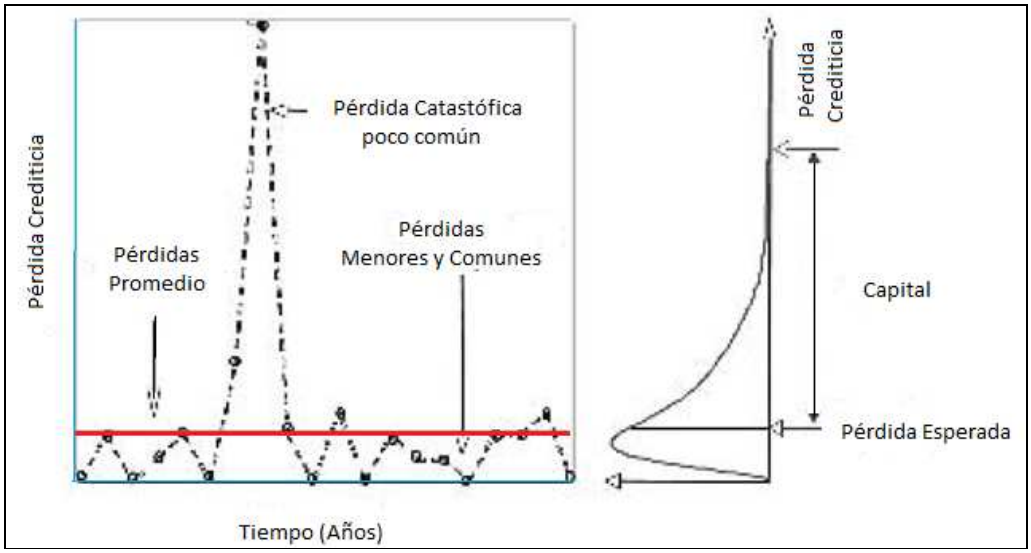
A continuación se determina la fórmula para el cálculo de la Perdida Esperada de la siguiente manera:



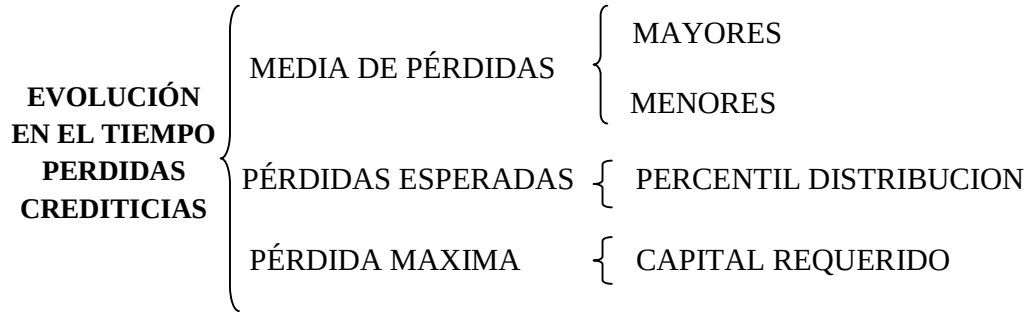
El Capital

Para la administración del riesgo crediticio, el capital define los recursos necesarios y suficientes para cubrir la eventualidad de incumplimiento de pago en un periodo de un año, como consecuencia de la presencia de los diferentes tipos de riesgo.

Gráfico N° 44: El Capital

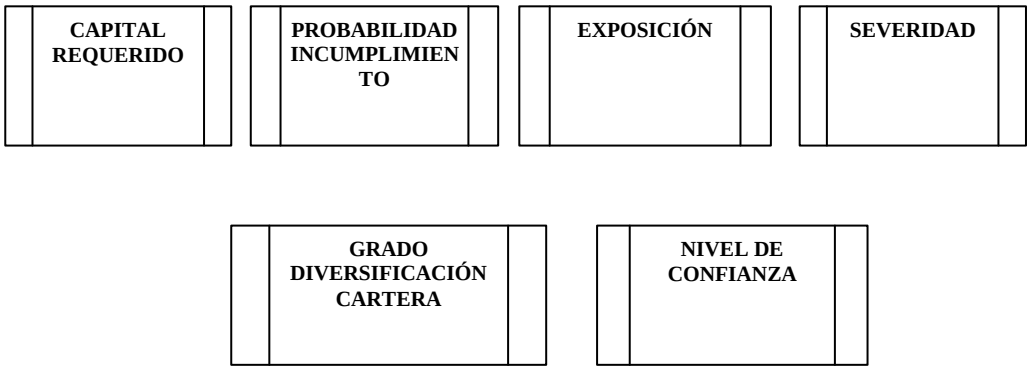


Fuente: Nuevas Técnicas de Medición de Riesgo
Elaborado por: Juan García Céspedes



Pa la distribución de las pérdidas crediticias es necesario recalcar que el capital requerido, depende de las mismas variables consideradas para la "pérdida esperada" y otros adicionales:

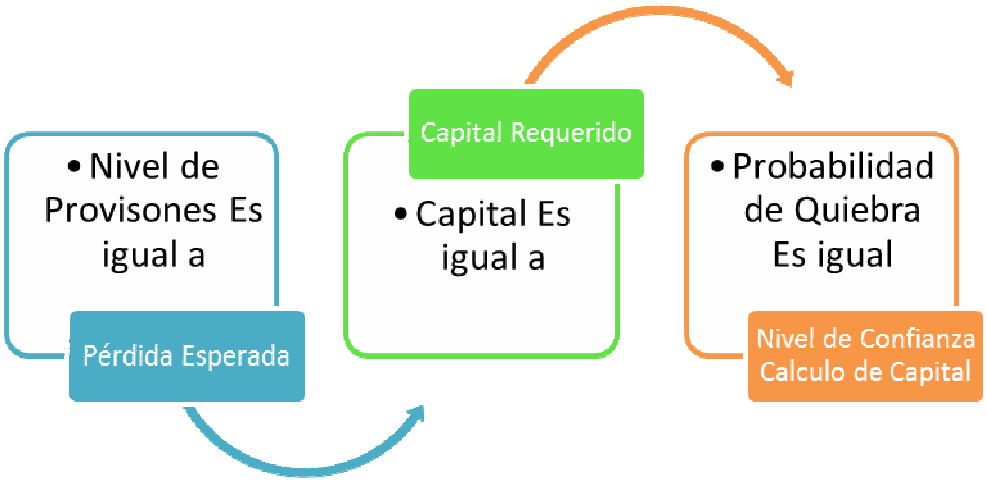
Gráfico N° 45: Distribución de la Pérdida Crediticia



Fuente: Nuevas Técnicas de Medición de Riesgo
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Se puede concluir que los factores considerados para determinar la perdida Esperada son los mismos que para el Capital Requerido, pero que dependen fundamentalmente del Grado de Diversificación de la Cartera; el control y reducción del riesgo, precautela en igual medida al capital. En cambio el nivel de confianza determina la solvencia y la cantidad de recursos monetarios necesarios.

Gráfico N° 46: Perdida Esperada VS Capital Requerido



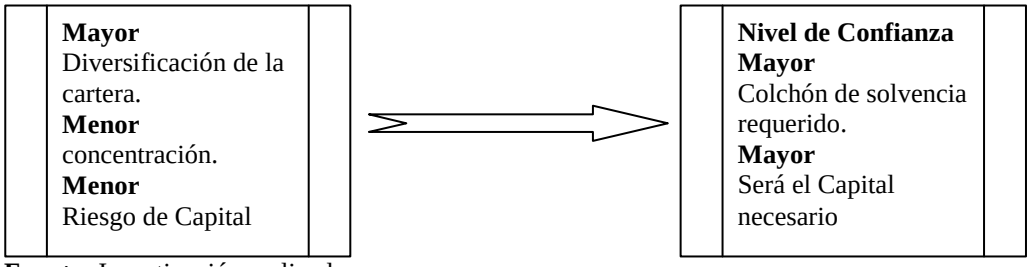
Fuente: Nuevas Técnicas de Medición de Riesgo
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Del análisis a la representación gráfica podemos concluir que:

Conceptualiza la pérdida esperada vs el capital, la evolución en el tiempo de las perdidas crediticias en un año, la media de las pérdidas o las pérdidas esperadas que por comportamiento serán pérdidas superiores y menores a la media. La distribución de las pérdidas y el percentil aplicado. La pérdida máxima o capital requerido. La igualdad entre el nivel de provisiones-pérdida esperada y el capital-capital requerido pueden ser factores influyentes en la probabilidad de quiebra. Considerando que el beneficio empresarial esperado sea 0.

De la probabilidad de incumplimiento, exposición y severidad depende:

Gráfico N° 47



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

4.7 COBRANZAS O RECUPERACIÓN DE CARTERA

"Es la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, en base a la confianza, a cambio de un valor en el futuro."

En el proceso de cobranza la motivación es factor incidente, dado que por un lado se logra que el oficial de cobranza cumpla con eficacia sus responsabilidades y por otro que el sujeto de crédito con el cumplimiento de sus pagos permita eficiencia empresarial.

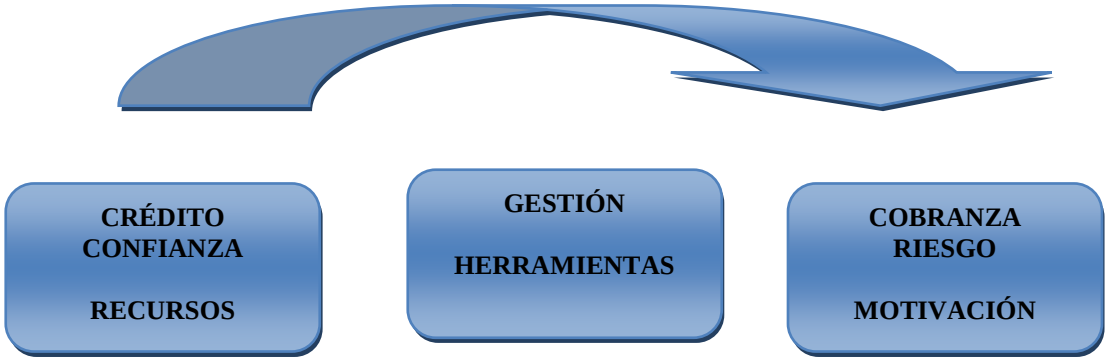
TABLA N° 21: Estudios de Aplicación General

ESTÍMULOS DE APLICACIÓN GENERAL	
OFICIAL DE COBRANZAS	SUJETO DE CRÉDITO
INCREMENTO SUELDO	DESCUENTOS POR PRONTO PAGO
PORCENTAJE DE COMISIÓN	INCREMENTO DEL PLAZO
PREMIOS	INCREMENTO DEL MONTO
CAPACITACIÓN	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

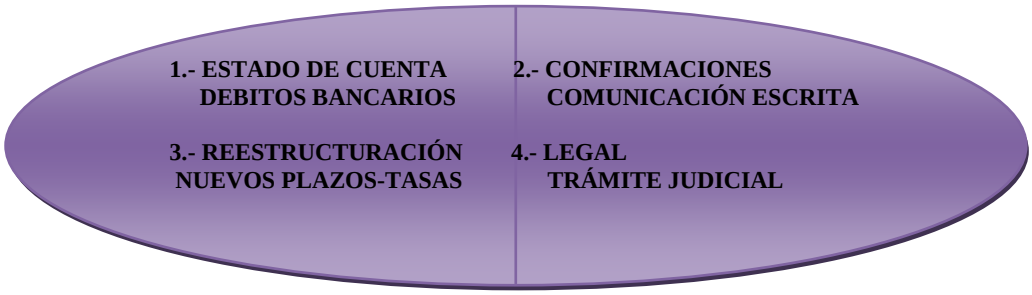
El procedimiento de cobro certifica el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con que la empresa EM.SA desarrolla sus actividades.

Gráfico N° 48: Procedimiento de Cobro



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Gráfico N° 49: Formas de Cobro



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

4.7.1 Propósito

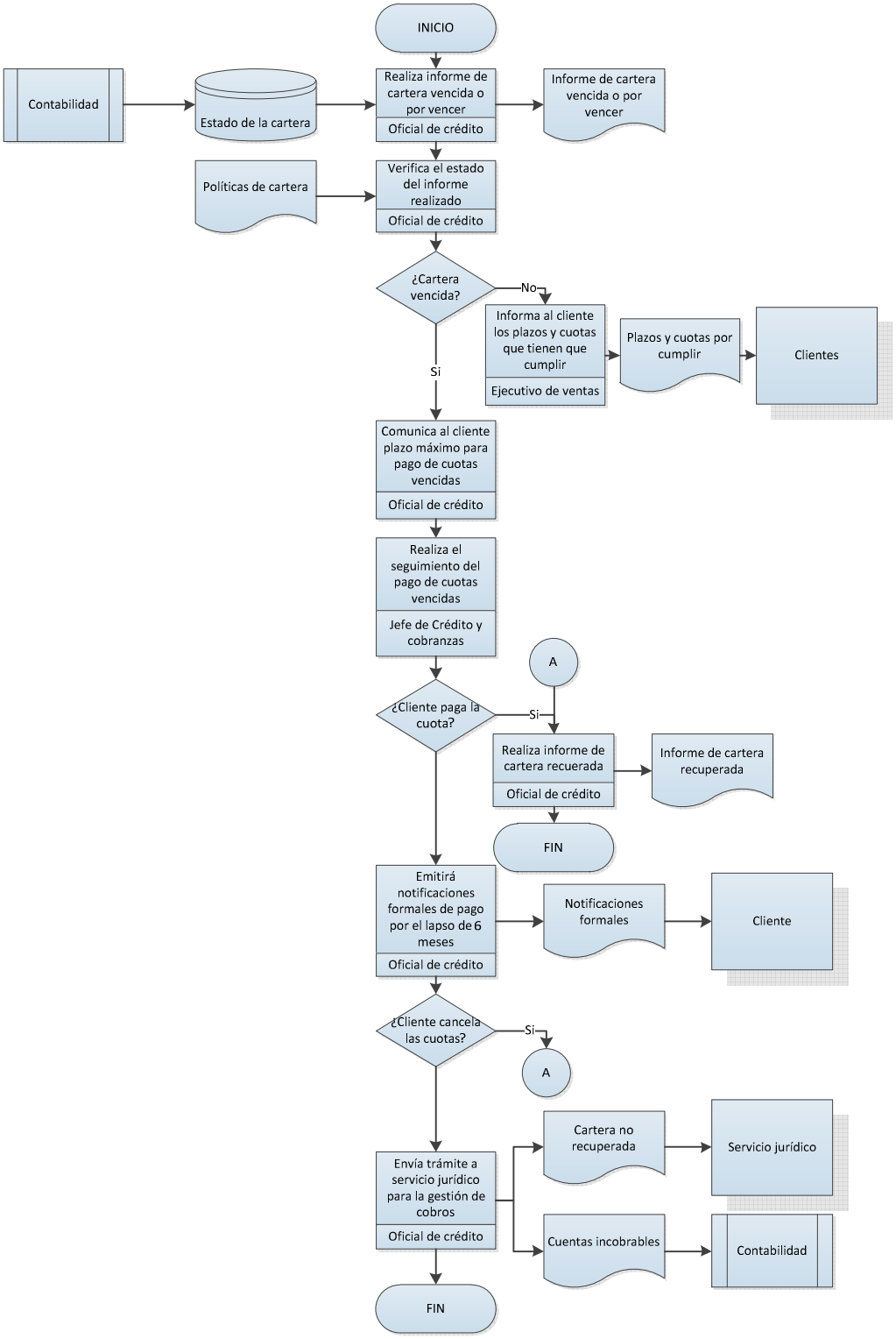
Controlar los periodos de cobro de los créditos otorgados a los clientes calificados para recibir crédito directo con la compañía y gestionar los trámites legales en caso de que se incumpla con el pago del mismo en los periodos o plazos estipulados.

4.7.2 Alcance

Aplica el proceso únicamente a los clientes que presenten una calificación buena y hayan accedido a un crédito directo con la empresa.

4.7.3 Flujo Grama del Proceso de Cobranza Propuesto

Flujo grama N°: Proceso de Cobranzas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

El Departamento de Contabilidad es el encargado de la emisión de la información sobre el estado de las cuentas por cobrar (vencidas o por vencer), el oficial de crédito verificara el estado del informe mediante las políticas que se establecerán para la empresa.

Si la cartera se encuentra vencida el oficial de cobranza comunicara al cliente el plazo máximo para la cobertura de dichas obligaciones; si el cliente no ha cumplido se emitirán notificaciones formales por el lapso de 6 meses consecutivos, para posteriormente enviar a servicio jurídico.

4.7.4 Políticas de Cobranza Propuetas

Son guías, que permiten cumplir con eficacia y eficiencia la recuperación de recursos monetarios, en las condiciones y propósitos establecidos al inicio de la operación de crédito. Se sustentan en normatividad de carácter general y facilitan la detección de potenciales desviaciones en el proceso de recuperación, inclusive antes de que estas se presenten.

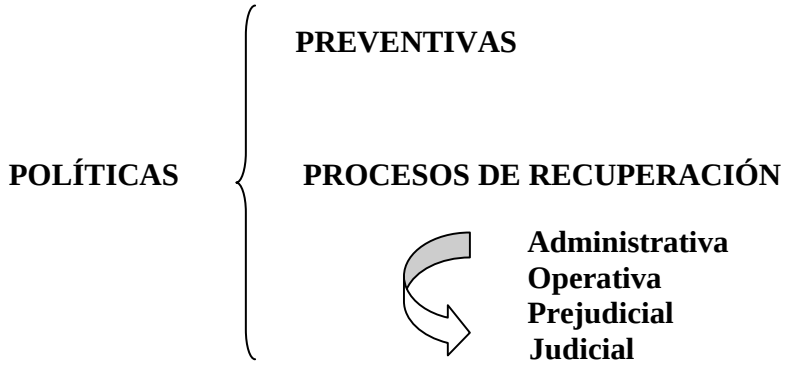


Tabla N° 22: Determinación de responsables del Proceso de Cobranzas

COBRANZAS	EJECUCIÓN	TIPO	RESPONSABLE
OPERATIVA	**ANTES VENCIMIENTO**	**VÍA TELEFÓNICA CONFIRMACIONES**	**OFICIAL DE CRÉDITO**
ADMINISTRATIVA	**MAYOR 5 Y MENOR 30 DIAS**	**CONFIRMACIONES**	**OFICIAL DE CRÉDITO**
PREJUDICIAL	**MAYOR A 30 DIAS**	**NOTIFICACIÓN ABOGADO**	**ABOGADO**
JUDICIAL	**MAYOR A 180 DIAS**	**JUICIO EJECUTIVO**	**ABOGADO**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

POLÍTICAS DE COBRANZA PROPUESTAS

- El Jefe de Crédito y Cobranza planifica el proceso financiero de Gestión de Cobros en base al plan de implementación de estrategias recibido.

- El Oficial de Cobranza será el encargado de elaborar un informe que contenga un listado de los clientes que tienen una cartera vencida o por vencer con la empresa.

- Si el período de pago no ha excedido lo estipulado por los plazos establecidos el reporte generado por el Oficial de Cobranzas tendrá el nombre de cartera por vencer, este reporte será comunicado por los Representantes de Ventas a los clientes para informarles los plazos y las cuotas que tienen que cubrir.

- Si el período de pago ha excedido lo estipulado por los plazos establecidos el reporte generado por el Oficial de Cobranzas tendrá el

nombre de cartera vencida, en este caso será el encargado de entablar una comunicación directa con el cliente afectado para informarle las opciones sugeridas por la empresa.

- El Oficial de Cobranzas será el encargado de renegociar el pago de la cartera vencida con el cliente estableciendo un pago de las obligaciones en un plazo de tiempo límite, esta prórroga no excederá los dos 40 días laborables.

- El seguimiento del pago será responsabilidad del Jefe de Crédito y Cobranza que tiene a cargo la atención al cliente afectado.

- Si el cliente afectado realiza el pago de la reestructuración de la deuda, el Oficial de Cobranzas realizará un reporte de cartera recuperada por cada cliente al que se le haya concedido una renegociación.

- Si el cliente afectado no realiza el pago de la reestructuración de la deuda, el Oficial de Cobranzas emitirá reclamaciones formales por parte de la empresa cada mes y por un lapso de 6 meses, es decir el cliente recibirá un total de 6 notificaciones formales.

- Si en este periodo el cliente no ha cancelado las cuotas vencidas, el Oficial de Cobranzas enviará el trámite pertinente por cliente al servicio jurídico para que se encargue de los trámites legales para obligar al cliente a cancelar los haberes que tiene con la empresa.

- Si en este periodo el cliente cancela las cuotas vencidas, el Oficial de Cobranzas generará el reporte de Cartera Recuperada, con las observaciones pertinentes en el perfil del cliente, indicando su nivel de incumplimiento que servirá como referencia para créditos futuros.

- Con este trámite el Oficial de Cobranzas genera un reporte llamado Cuentas Incobrables el cual servirá para cuadrar cuentas en el proceso de Contabilidad.

- Con la información obtenida por clientes en este proceso el Oficial de Cobranzas elaborará un listado de clientes con las observaciones generadas por el proceso “Listado de clientes en Mora” el cual servirá para que el departamento de Ventas pueda o no otorgar crédito a los solicitantes.

4.7.5 Créditos Reestructurados

Constituye un acuerdo de buena voluntad entre el deudor y el acreedor con el fin de realizar modificaciones parciales o integrales de las clausulas contenidas en la documentación que respalda el crédito hipotecario.

Elementos

DEUDOR	**ACREEDOR**
EL BENEFICIARIO DE LA VIVIENDA	EL QUE ENTREGA LA VIVIENDA

Debe entenderse que una reestructuración, no equivale a una solución financiera. El grado de complejidad, depende de la actitud que el deudor demuestre, de las intensiones y del compromiso que adquiera respecto al cumplimiento de los pagos.

En el sector financiero y de manera particular en el de la vivienda, el proceso de reestructuración es una práctica de general aceptación. Sin embargo, desde el punto e vista técnico no existen procedimientos estandarizados o específicos, se aplica los que corresponden a la otorgación del crédito original. Es importante se solicite el cambio o incremento de garantías reales (personales y bienes), se lo conoce como la “reingeniería del crédito”.

Procedimientos para reestructurar los créditos

1. Revisar la documentación de sustento y respaldo del crédito hipotecario original.

2. Identificar al deudor y revisar garantías.

3. Propender reuniones de conciliación y llegar a acuerdos ventajosos para las partes.

4. Determinar las condiciones de restructuración, como la integración del crédito a una garantía física, reducir la tasa de interés, el tiempo, etc.

5. Reestructurar el crédito.

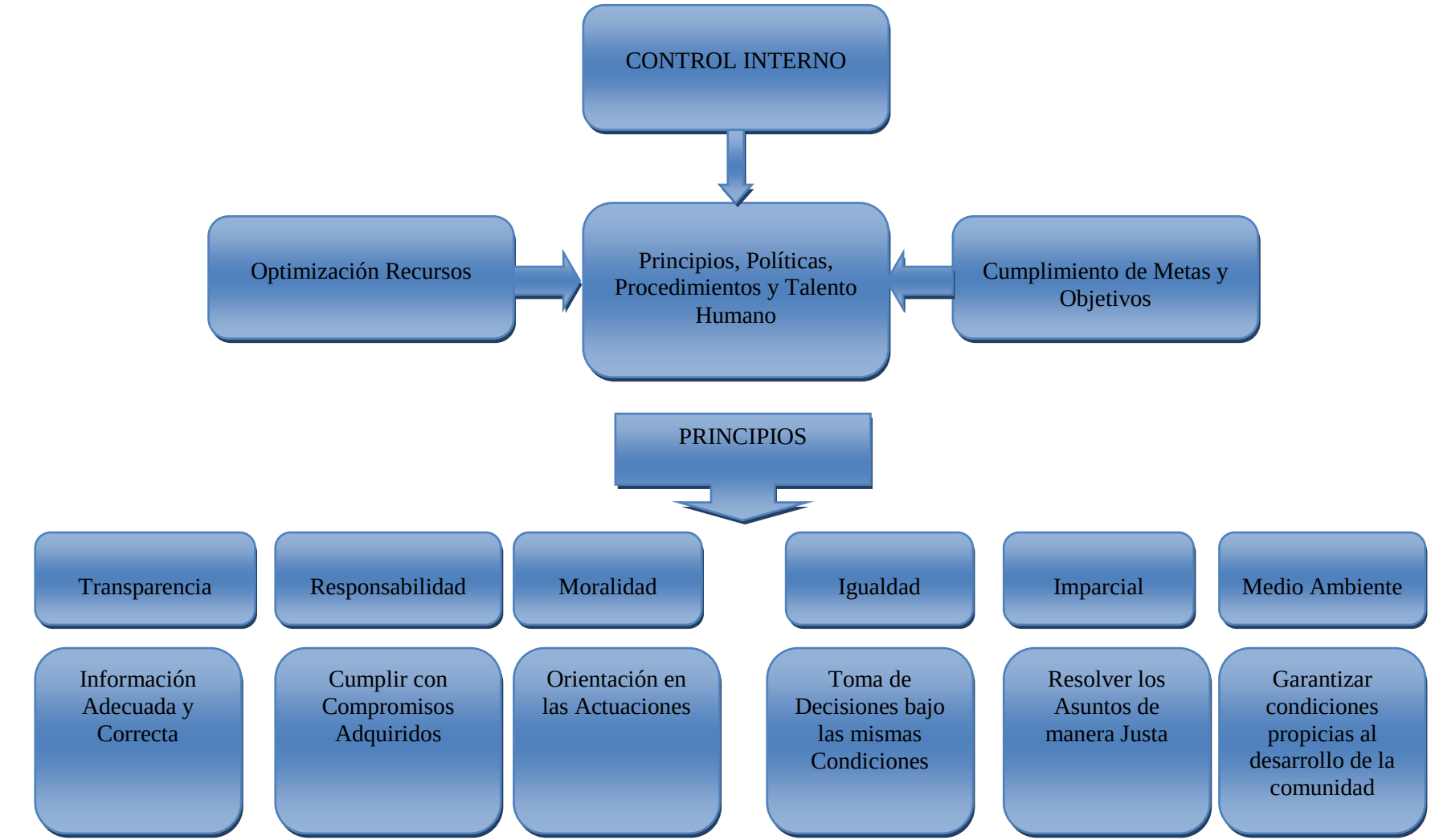
La reestructuración debe propender a beneficios comunes tanto para el deudor como del acreedor; dado que, en su orden no perderá su bien y recuperará al menos algo de una deuda declarada como incobrable.

El proceso de reestructuración en Empresa Modelo S.A. se aplicará una vez que se hayan agotado los esfuerzos y aplicados los procedimientos extrajudiciales de recuperación de cartera, evitando llegar al campo judicial evitándose incurrir en costos elevados y perspectivas de éxito bajas o nulas.

4.8 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PROPUESTO

Samuel Alberto Mantilla en su obra Auditoria 2005, define al control como: “Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y metas”.

Gráfico N° 50: Control Interno



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Control Interno

Las Normas Ecuatorianas de Auditoria NEA 10 en su párrafo 8 define al sistema de control interno como:

> El término control interno significa todas las políticas y procedimientos(controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente del negocio incluyendo adhesión a las políticas de las administración, la salvaguarda de los activos, la prevención del fraude y error, la preparación de integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable. El sistema de control interno va mas allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de contabilidad.[38]

El control determina claramente la actividad que se está llevando a cabo, con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias para evitar desviaciones en la ejecución de los objetivos.

Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados. Una de las principales funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que existen entre la ejecución y la planeación, por lo que el objetivo del control es prever y corregir los errores y así reducir costos y ahorrar tiempo al evitar errores.

Su aplicación incide directamente en la administración y consecuentemente, en la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos de la empresa, en este caso se va a establecer medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen las metas exitosamente.

---

[38] Nelson, DUEÑAS. ***El Sistema de Control Interno y el aseguramiento de la calidad.*** Diplomado en Auditoria de Gestión de Calidad. Loja. p. 26.

Se evidenciará y analizará las causas que pueden originar los problemas en la ejecución de las políticas, (las que ya se encuentran detalladas en el proceso), para que no se presenten en el futuro. Al momento en que se asignen medidas correctivas toda información será proporcionada al jefe de crédito, sirviendo como fundamento para la iniciación del proceso de planeación.

La aplicación del control va a fundamentarse en los siguientes principios:

- A cada grupo se le asignará el grado de control correspondiente. Partiendo del principio que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

- El control está dado en base a los objetivos que persigue la empresa, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

- El control, para que sea eficaz, tiene que cumplir con dos variables: preventivo y oportuno, es decir, debe ser corregido sobre la marcha. De tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

Control de Jefe de Crédito y Cobranzas

Es el encargado de solicitar y proporcionar información oportuna acerca de la situación de crédito de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, objetivos y actividades que lo integran.

Establecer procedimientos y actividades para evitar pérdidas y riesgos innecesarios, adecuadamente los créditos que otorga la empresa, auxiliando de esta manera a sus asistentes y a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos.

Además tiene dentro de sus obligaciones la coordinación de los distintos procesos de crédito y cobranza, así como la evaluación y análisis de posibles variaciones en las actividades y resultados.

Debe detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.

Lo anteriormente expuesto debe servir de guía en la planeación de las operaciones de crédito futuras, ya que por medio de datos reales y concretos, se facilita la toma de decisiones para así estar acorde al tiempo establecido en el plan, como para adaptarse al mismo.

Control Contable

El éxito de una empresa está determinado por el manejo de información, verídica, oportuna, y fidedigna en torno a las operaciones diarias y los resultados que se han obtenido en un periodo especifico. El departamento de contabilidad proporcionará la información de las operaciones crediticias de la empresa recopilado eficientemente en informes financieros.

En consecuencia se puede determinar que el Dpto. Contabilidad debe:

- Proporcionar información completa y oportuna de los procesos crediticios.

- Apoyar y detectar los procedimientos conflictivos en el proceso crediticio que vincule a los dos departamentos.

- Asesorar al Dpto. de Crédito y Cobranzas en toma de decisiones y control de las operaciones crediticias.

- Registro de las operaciones de crédito.

- Todos estos procesos y actividades son parte de la planeación estratégica del departamento de crédito y cartera conjuntamente con la subgerencia financiera con el fin de establecer medidas correctivas acordes a cada necesidad.

Auditoria de Crédito

La auditoría es un proceso independiente a la empresa que tiene como objetivo emitir una opinión sobre la correcta ejecución de normas y procedimientos dentro de un periodo determinado.

La auditoria de crédito se encuentra enfocada a dictaminar si la información crediticia es fidedigna y si los resultados que estos generen son auténticos. El dictamen u opinión están basados en el examen detallado de los registros contables de la negociación de crédito; con el fin de verificar:

- La razonabilidad de los registros y la materialidad de los hechos y fenómenos que se encuentran evidenciados en los estados financieros.

- Que los registros, políticas y procedimientos se encuentre presentados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, NIC, NIIFS.

Auditoría de Cuentas por Cobrar

Las ventas a crédito, evidencian los indicadores respecto a la gestión de crédito y cobranza.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito el establecer las políticas y procedimientos para la correcta asignación y calificación de los créditos. En consecuencia es necesario establecer un modelo de control interno que nos permita

optimizar los recursos y el tiempo, cumplir con los objetivos departamentales realizando nuestras operaciones bajo los principios de eficacia, eficiencia, transparencia y control del medio ambiente.

Objetivos

- Verificar la inclusión completa de todas las solicitudes de crédito que han sido aprobadas.

- Analizar periódicamente el estado y antigüedad de los clientes registrados.

- Uniformidad en el cumplimiento de políticas y procedimientos en el periodo.

- Comprobar la eficacia de los sistemas de control interno utilizados.

- Adecuada segregación de funciones.

- Listado de Clientes con límite de crédito.

- Conciliación de la cuenta por cobrar con el mayor mensualmente.

- Envió periódico de conciliaciones a los clientes.

Procedimientos

1. Establecer el funcionamiento de control interno para el departamento de crédito y cartera.

2. Evaluar el riesgo.

3. Implementación de pruebas de control.

4. Pruebas de control adicionales.

    - Materialidad.
    - Indicadores de Gestión.
    - Niveles Funcionales.
    - Conciliaciones Mensuales.
    - Saldos Conciliados a los Clientes.

5. Pruebas Sustantivas

    - Informe Solicitud Clientes.
    - Informe Solicitudes Asignadas y Gestión de Crédito.
    - Límites de Cupo.
    - Verificación formatos de solicitudes.

4.9 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

La construcción de indicadores de gestión permite evaluar y medir la gestión administrativa y financiera de uno o varios procesos.

Indicadores de Gestión

Se consideran herramientas que nos permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas de la empresa, que posibilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales para verificar que los recursos se utilicen con eficacia y eficiencia. De estos indicadores se pueden citar los siguientes:

- **Administrativos:** Permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.

- **Financieros**: Presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.

Para efectos de medir la gestión realizada por el personal involucrado en la calificación y asignación de los créditos, es importante establecer indicadores que

nos brinde una amplia información cuantitativa sobre el trabajo realizado y tiempos de respuesta, es por este motivo que hemos considerado los siguientes factores:

Gráfico N° 51: Construcción de Indicadores



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

A continuación se presentan algunos indicadores de gestión administrativos y financieros:

- Número de Solicitudes Recibidas

Tabla N° 23

Nombre:	Número de Solicitudes Completas Recibidas			
Descripción:	Este indicador nos permite conocer el % del número de solicitudes recibidas vs. el numero de solicitudes completas			
Forma de Cálculo	Responsable del Indicador	Frecuencia de Cálculo	Estándar	Responsable del Análisis
(N° Solicitudes Gestión de Crédito Calificadas /Total Solicitudes Recibidas)*100%	Jefe de Crédito y Cobranza	Semestral	+80%	Gerente General

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Para el mejor entendimiento de la aplicación de este indicador se presentara el siguiente ejemplo:

De enero a junio de 2010 la empresa entrego a sus posibles clientes una cantidad de 350 solicitudes de crédito; de las cuales el departamento de ventas reporto al departamento de crédito 180 completas.

$$\#SolicitudesCompletas = \frac{\#SolicitudesCalificadas}{TotalSolicitudes\ \text{Re}cibidas} \Rightarrow \frac{180}{350} = 0.51 * 100\% = 51.43\%$$

El indicador nos indica que del 100% de las solicitudes de crédito recibidas el 51.43% se encuentran completas y listas para ser analizadas.

- Número de Clientes en Mora

Tabla N° 24

Nombre:	Número de clientes en mora			
Descripción:	Contabiliza el número de clientes que tiene pendiente el recaudamiento de sus haberes			
Forma de Cálculo	Responsable del Indicador	Frecuencia de Cálculo	Estándar	Responsable del Análisis
Σ de clientes con cuentas por cobrar	Asistente Cobranza	Mensual	< 30	Jefe Financiero

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Para el mejor entendimiento de la aplicación de este indicador se presentara el siguiente ejemplo:

Al final del mes se ha encontrado que del total de clientes con créditos aprobados por la empresa es igual a 250; de los cuales el 70% se encuentran con sus pagos al día, mientras que, el 30% que corresponde a 75 clientes se han retrasado en su pago.

La aplicación de este indicador permitirá a la empresa tener una información clara de los niveles de variación de los deudores con el fin de conocer el comportamiento del crédito de cada cliente.

El indicador no podrá ser mayor a 30 como lo fija el estándar y el encargado de la ejecución del mismo será el asistente de cobranza para su posterior análisis por parte del jefe de crédito y cobranza.

- Número de cuentas incobrables

Tabla N° 25

Nombre:	Número de cuentas incobrables			
Descripción:	Contabiliza el número de cuentas de las cuales no ha sido posible su recaudación			
Forma de Cálculo	Responsable del Indicador	Frecuencia de Cálculo	Estándar	Responsable del Análisis
Σ de cuentas enviadas al servicio legal	Asistente Cobranza	Mensual	< 1	Jefe de Crédito y Cobranza

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Con este indicador se conocerá cuantos clientes se encuentran atrasados en sus pagos por un lapso mayor a 6 meses; con el fin de despacharlos para que se

realice el trámite judicial pertinente, debido a que ya se han agotado todos los procedimientos internos de cobro.

El encargado de la elaboración de este indicador es el asistente de cobranzas y lo realizara mensualmente, y no podrá exceder de un cliente al mes como lo indica el estándar.

- Rotación de Cuentas por Cobrar

Tabla N° 26

Nombre:	Rotación de Cuentas por cobrar			
Descripción:	Evalúa la rotación de cuentas por cobrar			
Forma de Cálculo	Responsable del Indicador	Frecuencia de Cálculo	Estándar	Responsable del Análisis
Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar	Jefe Financiero	Semestral		Gerente General

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

- Periodo Promedio de Cobro

Tabla N° 27

Nombre:	Tiempo promedio de cobro			
Descripción:	Evalúa la rapidez con la que se efectúa el cobro de la ventas			
Forma de Cálculo	Responsable del Indicador	Frecuencia de Cálculo	Estándar	Responsable del Análisis
(Promedio de cuentas por cobrar * 365) / Ventas a crédito	Jefe Financiero	Semestral	30 Días	Gerente General

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

4.10 METODOLOGÍA PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

La mejora continua permite que los procesos se ejecuten con eficacia, es decir el cumplimiento de los objetivos y eficiencia optimizando la utilización de recursos.

El objetivo es incorporar la Metodología, para garantizar el desarrollo y crecimiento empresarial con calidad y excelencia.

El resultado se verá reflejado en la mejora en la atención a los clientes de Empresa Modelo S.A., a los procesos de crédito y cobranzas, y en definitiva a la empresa con el logro de rentabilidad financiera, social y ecológica.

La metodología recomendada será longitudinal, en razón de que se inicia con un diagnóstico de la situación actual de los procesos, actividades tareas y de manera relevante la actitud y aptitud del talento humano empresarial.

Los resultados obtenidos se relacionarán con las herramientas que se apliquen y se evaluará con la situación esperada. Es necesario, evidenciar que la propuesta permitirá que la empresa alcance competitividad en el sector.

La mejora continua representa un anticipo a las necesidades del mercado de la construcción, para este propósito es fundamental el grado de compromiso y dedicación de los directivos de la empresa.

La metodología debe garantizar el cumplimiento de los objetivos, la aplicación de tendencias administrativas adecuadas por parte de un talento humano experimentado y profesional.

La situación actual de Empresa Modelo S.A., determina a una empresa con una organización si definición y carencia teórica de sus propietarios, respecto a la administración del giro del negocio.

Metodología

1. **Definición de Metas**

   Atender y satisfacer las necesidades de los clientes.

   Mejora de los procesos de crédito y cobranzas.

   Capacitar al Talento Humano.

   Reducir los costos que se incurren en el proceso de calificación, asignación del y recuperación de los créditos.

2. **Plan de Mejora del Departamento de Crédito y Cobranzas**

   Desarrollo del Talento Humano, mediante programas de capacitación, comunicación e interrelación y creando un ambiente laboral adecuado.

Optimización de los Procesos, actividades y servicios de venta y post-venta.

Satisfacción del Cliente, reduciendo el tiempo para los trámites administrativos internos y externos inherentes al crédito.

Gráfico N° 52: Metodología del Plan de Mejora Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Para fortalecer la metodología será necesario estructurar un Mapa de Estrategias basado en perspectivas que visualice de manera objetiva la causa-efecto entre los elementos de la estrategia empresarial:

Tabla N° 28: Tabla de Estrategias

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	TEMA ESTRATÉGICO
1. **DESARROLLO PERSONAL**	- Elevar el nivel competitivo. - Capacitación permanente	- Lograr el compromiso integral de los involucrados. - Mejoramiento individual y corporativo. - Ambiente Organizacional adecuado.
2. **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**	- Incrementar la credibilidad - Implementar de estrategias de marketing. - Integración y fidelidad. - Mejorar procesos de Ventas y Post ventas.	- Mejorar y sobrevalorar la atención de las necesidades
3. **SISTEMA DE INFORMACIÓN**	- Adquirir equipos de cómputo con tecnología de punta.	- Proveer de información financiera y de gestión útil, confiable, razonable y oportuna.
4. **ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**	- Elevar el nivel de productividad - Optimizar el proceso de crédito y cobranza. - Elaborar presupuesto.	- Ejecución de actividades y tareas con criterios de eficacia y eficiencia.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

Tabla N° 29: Análisis comparativo "Situación Actual con el Modelo Propuesto"

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN
Organigrama Estructural - Referencia gráfico #	Organigrama Estructural - Referencia gráfico # - Se incorporan 2 profesionales al Dpto. de crédito y cobranzas "Asistente de Crédito" y "Asistente de Cobranzas"
Misión, Visión y Objetivos - No existe	Crear Misión, Visión y Objetivos - Referencia capitulo 4.1.1, 4.1.2, 4.3
Perfil Talento Humano - Perfiles básicos, levantamiento de información – proceso de la investigación.	Perfil Talento Humano - Establecer perfiles profesionales del Dpto. de crédito y cobranzas.
Asignación de autoridad y responsabilidad - No Existe	Asignación de autoridad y responsabilidad - Reestructurar responsables para asignaciones de montos de crédito – 4.4., 4.4.1
Políticas para calificación y asignación de créditos. - Levantamiento de información	Políticas para calificación y asignación de créditos. - Reestructuración de políticas, solicitud de requisitos.
Calificación de créditos - Levantamiento de información de calificación y análisis de créditos	Procedimientos para calificación de créditos - Creación Formularios EM-01 para la recepción de información. - Desarrollo de matrices para evaluación de clientes.
Asignación de montos de créditos - No existen parámetros	Asignación de montos de créditos - Desarrollo de matrices para asignación de montos de acuerdo a puntaje obtenido en la calificación. - Formulario para la calificación del crédito EM-02.
Determinar plazos de crédito - No existen parámetros	Determinar plazos de crédito - Desarrollo de matrices para determinar plazos a otorgar
Resultados obtenidos proceso actual - No existen indicadores para medir la gestión actual.	Resultados obtenidos con el diseño propuesto - Determinar indicadores de gestión
Mejora continua - No existe un plan de mejora continua	Mejora continua - Crear del plan de mejora continua.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cáceres A.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En la investigación se determino que el crédito, con una correcta administración y control, es una herramienta que permite reducir el riesgo además, que se orienta a incrementar el volumen de ventas, reducir los costos, mejorar los servicios y la relación con los clientes.

- Durante la investigación se pudo determinar la falta de aplicación de políticas y procedimientos, debido a la no existencia de un departamento de crédito y cobranzas con una estructura, funciones y responsabilidades definidas para realizar la actividad de crédito de una manera eficaz y eficiente.

- La gestión del proceso de crédito y cobranza posee una fuerte orientación hacia la inclusión de algunos sectores de la población para integrarlos en el mercado consumidor; que solo haciéndolos participes del proceso, se podrán lograr los resultados esperados por la empresa.

- La inexistencia de una adecuada comunicación interdepartamental a llevado a que el manejo de la información no se encuentre evaluada correctamente, generando una desatención en el cobro a los clientes, lo que provoca un riesgo para la empresa.

- La falta de análisis y evaluación en los documentos de los clientes por la falta de políticas y procedimientos en lo relacionado a otorgación y recuperación de créditos ha derivado en un existente riesgo de crédito.

- El no contar con un adecuado sistema de evaluación financiera que maneje como parámetros esenciales la utilización de indicadores financieros y administrativos, tiene como efecto el desconocimiento el comportamiento en la otorgación de créditos a los clientes.

- El trabajo planteado, propone la creación de un modelo para el control de la administración del riesgo de crédito en la empresa, partiendo de la implementación de políticas y procedimientos para un eficiente manejo en el análisis, calificación, asignación y cobranza de los créditos otorgados a los clientes.

5.2 RECOMENDACIONES

- Incorporar un diseño para la administración y control del riesgo crediticio, como una herramienta de carácter gerencial.

- Conocer con claridad el comportamiento de mercado, al que se encuentra enfocado la satisfacción de necesidades, le permitirá a la empresa establecer correctas campañas de marketing para incrementar sus ventas.

- Se propone la creación del departamento de crédito y cobranzas, para que regulo estos procesos, y conozca a profundidad la situación con los clientes;

además tome medidas preventivas y correctivas entre posibles situaciones de riesgo.

- Es recomendable que la empresa se acoja a las políticas y procedimientos propuestos, así como un plan de capacitación continua para el proceso de crédito y cobranzas.

- Informar las políticas, normas y procedimientos del departamento no solo a los involucrados en el mismo, sino a todos los componentes y departamentos de la empresa, con el fin de cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

- Con la inclusión de todos los niveles de la organización se puede mejorar y aplicar los procesos internos, encaminando a la empresa hacia una cultura organizacional.

- El modelo para el control de la administra del riesgo de crédito, propone normas y lineamientos que estandaricen el proceso de crédito y cobranza, con la implementación de documentos y formularios que regularicen el análisis y la evaluación en el proceso de crédito.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACOSTA, Alberto. ***Remesas, su aporte a la economía ecuatoriana.*** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.

2. ACOSTA, Jaime. ***Análisis e Interpretación Financiera I.*** E.S.C.A.

3. ANDES. [http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=64097]. ***Déficit de la Vivienda en el Ecuador.***

4. AÑEZ, Manfredo. ***Riesgo Crediticio.***

5. BASILEA. (Julio de 1999). [http:// www.asbaweb.org/Documento/publicaciones/99-PUB-ESPPrincipios%20%para20%la%20Adm%20del%20riesgo%20de%20 Crediticio.pdf]. ***Principios para la Administración del Riesgo Crediticio.***

6. BORGEN, Dan. ***El pequeño gran libro del riesgo Claves para comprender la inversión el bolsa.***

7. BRACHFELD, Pere. ***Gestión del Crédito y Cobro.***

8. CAJIGAL, José. (2008). ***Manual de Gestión de Cuentas por Cobrar.***

9. CUBIDES CAMACHO, Jorge. (2005). ***Obligaciones.*** 5ta Edición.

10. DEL VALLE, Eva. [http://www.slideshare.net/sonniiia/credito-cobranza]. ***Crédito y Cobranzas.***

11. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – INEC. (2004 y 2010). ***Anuario de Migración Internacional.***

12. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – INEC. ***Resultados Definitivos. Censo de Población y Vivienda 2010.***

13. ECUADOR. REGISTRO OFICIAL. ***Ley No. 000. R.O – 272 del 22 de Febrero del 2001.***

14. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.sbs.gob.ec/practg/ sbs_index?vp_art_ id=70&vp_tip=2#t]. ***Glosario de Términos.***

15. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.superban.gov.ec]. ***Garantías.***

16. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.superban.gov.ec/ practg/sbs_index? vp_art_id=70&vp_tip=2#r]. Acceso: 22-Nov-2011 21:30.

17. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.suprban.gov.ec/ practg/sbs_index? vp_art_id=70&vp_tip=2#r].

18. FOGACOOP. ***Presentación riesgo crediticio.***

19. GESTIOPOLIS. [http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm]. ***Administración, análisis y políticas de crédito.***

20. GITMAN, Lawrence J. y GITMAN, Larry J. ***Principios de administración financiera.***

21. GOLIEB, David E., y ETTINGER, Richard P. (1990). ***Crédito y Cobranza.*** México: Edicion Continental.

22. GÓMEZ, Giovanny E., [http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/27/ policre.htm].

23. GUARDIA, FREIXA, PERÓ y TURBANY. (2007). ***Análisis de Datos en Psicología.*** Delta Publicaciones.

24. GUTIÉRREZ, Matías. (2007). [http://www.bcra.gov.ar/pdfs/invest/Credit Scoring.pdf]. ***Modelos de Credit Scoring.***

25. MERCHÁN, Mariano. (2009). ***Folleto Procesos de Crédito.***

26. MONTAÑO, Agustín. (1987). ***Administración de la cobranza.*** TBL. The Bottom Line. Editorial Trillas.

27. OBSERVATORIO ECONÓMICO LATINOAMERICANO. [http://www.eumed.net/ cursecon/ecolat/ec/2006/gvd2.htm]. ***Situación de la Vivienda en el Ecuador.***

28. PACIFIC CREDIT RATING. [http://www.ratingspcr.com/archivos/ publicaciones.pdf]. ***Informe Sectorial.***

29. PETERSON, William. ***Migration: Social Aspects, Encyclopedia of the Social Scienses.*** Vol. 10.

30. SANTANDREU, Eliseu y SANTANDREU, Pol. ***Manual de Finanzas.*** 1ra Edición.

31. SOTELO, UNAMUNO, CÁCERES y FREIRE. ***Teorías y Modelos Macroeconómicos.*** Editorial Esic.

32. TARVANIER, J. (2003). [http:// www.universidadabierta.edu.mx]. ***Teoría General Del Crédito Bancario.***