



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**Informe de Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del  
Título de Ingeniera Financiera**

**Tema:**

---

**“EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO Y SU  
INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA  
CENTRAL CAR S.A.”**

---

**AUTOR:** Fernando Rodrigo Fiallos Lema

**TUTOR:** Ing. Eduardo Toscano

Ambato – Ecuador

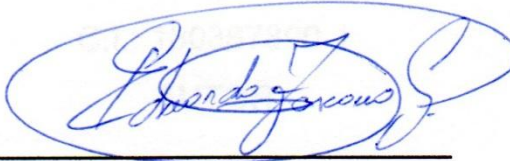
2016

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA CENTRAL CAR S.A.”**, del señor ; Fernando Rodrigo Fiallos Lema estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, enero del 2016

Fernando Rodrigo Fiallos Lema



---

**Ing. Eduardo Toscano**

**TUTOR**

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de los criterios emitidos, contenidos, análisis y síntesis del trabajo de investigación: **“EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA CENTRAL CAR S.A.”**, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, enero del 2016



---

**Fernando Rodrigo Fiallos Lema**

**C.I.: 180367890-1**


**AUTOR**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: “**EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA CENTRAL CAR S.A.**”, presentado por el señor Fernando Rodrigo Fiallos Lema estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Ambato, enero del 2016

Para constancia firman



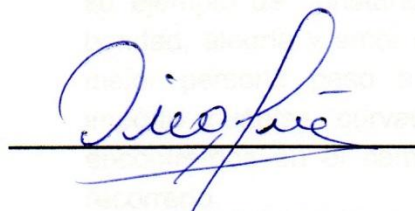
**DRA. MAYRA BEDOYA**

**MIEMBRO DE TRIBUNAL**



**ING. JANET URRUTIA**

**MIEMBRO DE TRIBUNAL**



**ECO. DIEGO PROAÑO**

**PREIDENTE DE TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Cada pequeña o grande elección de nuestras vidas crea un nuevo rumbo en el camino que recorreremos día a día. Eso tal vez no lo podemos controlar, pero lo que si podemos controlar es como queremos recorrer dicho camino por tanto sería imposible no dedicar este proyecto a mi esposa Verónica e hijos Isabella y Ariel ya que ellos son mi motivación de superación tanto personal como profesional ya que con su ejemplo de constancia, perseverancia, bondad, alegría y amor me enseñan a ser mejor persona paso a paso y que no importa cuántas curvas o cuestas nos encontremos en el camino. Vale la pena recorrerlo.

Fernando Fiallos

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por acompañarme en cada instante de mi vida ya que con sus bendiciones se hace realidad este sueño tan anhelado.

Quiero agradecer también a mis padres Rodrigo y Graciela ya que sin ellos hubiese sido imposible la realización de este proyecto, en especial a mi mamá por tanto apoyo y paciencia infinita para ver culminado un peldaño más es mi vida académica.

A mi esposa Verónica por su ejemplo de profesionalismo y emprendimiento, gracias por tu amor y palabras de aliento, sé que quieres lo mejor para mí.

También quiero agradecer a mi hermano Eduardo y mi Sobrino Christian por creer en mí, eso hizo que no cayera en el desánimo.

De igual manera a mis compañeros, amigos y maestros a lo largo de mi carrera, a mi tutor y calificadores por sus enseñanzas y rectitud en sus labores como personas y docentes.

Y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis, no me quedas más que decirles un Dios le pague por todo.

## ÍNDICE GENERAL

<b>Páginas preliminares</b>	<b>Pág.</b>
PÁGINA DE PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
SUMMARY .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.2.2 Árbol del problema.....	8
1.2.2.1 Análisis crítico.....	9
1.2.3 Prognosis.....	10
1.2.4 Formulación del problema. ....	10
1.2.5 Preguntas directrices interrogantes.....	10
1.2.6. Delimitación del tema.....	11
1.3 Justificación .....	12
1.4 Objetivos .....	13
1.4.1 Objetivo general.....	13
1.4.2 Objetivos específicos .....	13

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes investigativos .....	14
2.2. Fundamentación filosófica .....	17
2.3 Fundamentación legal .....	18
2.4 Categorías fundamentales.....	22
2.4.1 Subordinación de variable independiente .....	23
2.4.2 Subordinación variable dependiente .....	24
2.4.3 Marco conceptual variable independiente.....	25
2.4.4 Marco conceptual variable dependiente.....	34
2.5. Hipótesis.....	45

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque de la investigación .....	46
3.2 Modalidad de investigación.....	47
3.3 Tipo de investigación .....	49
3.4 Población y muestra .....	50
3.5 Operacionalización de variables .....	51
3.5.1 Operacionalización variable independiente: Proceso de otorgamiento de crédito .....	52
3.5.2 Operacionalización Variable Dependiente: Cartera vencida ....	53
3.6. Recolección de información.....	53
3.7 Plan de procesamiento de la información .....	54



**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

4.1 Entrevista .....	57
4.2 Encuesta dirigida a los operativos de ventas de la empresa CENTRAL CAR S.A.....	59
4.3 Verificación de hipótesis .....	71

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones .....	77
5.2. Recomendaciones .....	78

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

6.1 Tema .....	79
6.1.1 Datos informativos .....	79
6.1.2 Presupuesto .....	80
6.2 Antecedentes de la propuesta .....	80
6.3 Justificación .....	81
6.4. Objetivos .....	83
6.4.1 Objetivo general.....	83
6.4.2 Objetivos específicos .....	83
6.5. Análisis de factibilidad .....	83
6.6. Fundamentación científica técnica.....	84
6.7 Metodología .....	87
6.8 Plan operativo.....	88
6.9 Desarrollo de la propuesta.....	89
6.10 Administración de la propuesta.....	125
Bibliografía .....	126
ANEXOS .....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Producción mundial de vehículos .....	5
Gráfico N°2 Árbol del Problema.....	8
Gráfico N°3 Superordenación de Variables .....	22
Gráfico N°4 Subordinación Variable Independiente .....	23
Gráfico N°5 Subordinación Variable Dependiente .....	24
Gráfico N° 6 Proceso de Crédito.....	28
Gráfico N° 7 Análisis de Crédito .....	31
Gráfico N° 8 Políticas de cobranza .....	36
Gráfico N° 9 Ejemplo representación gráfica .....	55
Gráfico N°10 Suficiencia requisitos para otorgamiento de crédito.....	59
Gráfico N°11 Suficiencia requisitos para otorgamiento de crédito.....	60
Gráfico N°12 Recordatorio – fecha de vencimiento .....	61
Gráfico N°13 Morosidad .....	62
Gráfico N°14 Manual crédito y cobranza .....	63
Gráfico N°15 Actualización proceso de crédito .....	64
Gráfico N°16 Identificación riesgos de cartera.....	65
Gráfico N°17 Crédito - Rentabilidad.....	66
Gráfico N°18 Conocimiento nivel de cartera vencida .....	67
Gráfico N°19 Personal recuperación de cartera.....	68
Gráfico N°20 Estrategias informativas vencimiento .....	69
Gráfico N°21 Nivel de capacitación .....	70
Gráfico N°22 Curva del chi cuadrado.....	76
Gráfico N°23 Metodología de la propuesta .....	87
Gráfico N°24 Control interno cartera vigente .....	95
Gráfico N°25 Scoring crediticio .....	96
Gráfico N°26 Formulario crediticio .....	97
Gráfico N°27 Proceso otorgamiento de crédito.....	99
Gráfico N°28 Flujograma cobranza.....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Población y muestra .....	50
Tabla N° 2 Operacionalización Variable Independiente .....	52
Tabla N° 3 Plan de recolección de la información.....	53
Tabla N° 4 Plan de recolección de la información.....	54
Tabla N° 5 Ejemplo cuantificación de resultados .....	54
Tabla N°6 Entrevista.....	58
Tabla N°7 Suficiencia requisitos para otorgamiento de crédito .....	59
Tabla N°8 Nivel de eficacia verificación de datos.....	60
Tabla N°9 Recordatorio – fecha de vencimiento .....	61
Tabla N°10 Morosidad.....	62
Tabla N°11 Manual crédito y cobranza .....	63
Tabla N°12 Actualización proceso de crédito.....	64
Tabla N°13 Identificación riesgos de cartera.....	65
Tabla N°14 Crédito – Rentabilidad .....	66
Tabla N°15 Conocimiento nivel de cartera vencida.....	67
Tabla N°16 Personal recuperación de cartera .....	68
Tabla N°17 Estrategias informativas vencimiento .....	69
Tabla N°18 Nivel de capacitación .....	70
Tabla N°19 Matriz de preguntas .....	71
Tabla N°20 Matriz de frecuencias observadas.....	72
Tabla N°21 Matriz de frecuencias observadas.....	72
Tabla N°22 Cálculo del chi cuadrado.....	73
Tabla N°23 Tabla del chi cuadrado.....	74
Tabla N°24 Presupuesto propuesta.....	80
Tabla N°25 Plan operativo.....	88
Tabla N°26 Cuestionario ambiente de control.....	90
Tabla N°27 Cuestionario riesgo de cartera vigente.....	91
Tabla N°28 Cuestionario manual de cobranzas.....	92
Tabla N°29 Cuestionario nivel de información y comunicación .....	93
Tabla N°30 Cuestionario supervisión y control .....	94

Tabla N°31 Cotrol de cartera vigente.....	94
Tabla N°32 Crédito CENTRAL CAR S.A .....	98
Tabla N°33 Crédito carácter .....	100
Tabla N°34 Valoración del riesgo de capital .....	101
Tabla N°35 Valoración del riesgo de capital .....	101
Tabla N°36 Valoración capacidad del pago .....	102
Tabla N°37 Análisis capacidad de pago .....	102
Tabla N°38 Descripción y ponderación de parámetros .....	104
Tabla N°39 Puntaje .....	105
Tabla N°40 Probabilidad provisión de impago .....	105
Tabla N°41 Calificación riesgo crediticio.....	105
Tabla N°42 Limites de riesgo para otorgar un crédito .....	105
Tabla N°43 Datos fundamentales para la solicitud de un crédito ....	106
Tabla N°44 Guía recuperación de cobranza .....	110
Tabla N°45 Distribución cartera por cobrar .....	112
Tabla N°46 Políticas para reducir el riesgo crediticio .....	118
Tabla N°47 Cronograma.....	124
Tabla N°48 Previsión de la evaluación .....	125

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA**

**EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO Y SU  
INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA  
CENTRAL CAR S.A.**

**AUTOR:** Fernando Rodrigo Fiallos Lema

**TUTOR:** Ing. Toscano

**RESUMEN EJECUTIVO**

CENTRAL CAR S.A. Chevrolet, es una importante empresa del sector automotriz para la zona centro de país, con la necesidad de actualizar sus procesos de ventas a crédito. Empresa que con el objetivo de aumentar su nivel de ingresos mantiene una atractiva línea de créditos que va de cero a cinco años para el consumidor. Siendo parte importante del éxito corporativo una gestión de cobranza acertada, que cumpla con efectividad y eficacia la cartera vigente se hace válido la capacitación continua, la renovación de formularios, la revisión aprobada de información y una comunicación adecuada hacia el cliente desde el asesor de ventas a crédito. En el estudio se revisa la organización interna hacia el trabajo y el flujo empresarial del negocio que se debe establecer respecto a la morosidad y los riesgos de cartera y la importancia del seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que se gestionan revisando la rotación de cartera y el nivel de cuentas por cobrar solo de esta forma se asegura el éxito, crecimiento y desarrollo del concesionario automotriz.

**Descriptor:** Proceso de otorgamiento de crédito, cartera vencida.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT  
FINANCIAL ENGINEERING CAREER**

**AUTHOR:** Fernando Fiallos

**TUTOR:** Ing. Eduardo Toscano

**SUMMARY**

It is an important company in the automotive sector for the country's central area, with the need to update their credit sales processes. Company in order to increase their income level remains an attractive credit line that goes from zero to five years to the consumer. Being an important part of corporate success successful collection management that meets effectiveness and efficiency performing loans becomes valid ongoing training, renewal of forms, approved revision of information and proper communication to the customer from the sales consultant on credit. In the study the internal organization towards work and business flow of business to be established regarding the delinquency and portfolio risks and the importance of ongoing monitoring and evaluation of actions and reactions that are managed accounts is reviewed revised portfolio turnover and the level of accounts receivable only in this way ensures success, growth and development of the automotive dealer.

**Descriptors:** Lending process, portfolio expired

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el sector automotriz se ha ido desarrollando con la generación de fondos propios para el otorgamiento de créditos directos, con una tasa de interés menor a la que están otorgando los bancos y cooperativas a fin de generar un mayor volumen de ventas en los concesionarios, para mantener la rentabilidad. La investigación establece como tema de estudio: “El proceso de otorgamiento de crédito y su incidencia en la cartera vencida en la empresa CENTRAL CAR S.A.”, en el cual se revisa los siguientes apartados.

**Capítulo I:** se genera un análisis e interpretación minuciosa del problema en estudio, el mismo que permita dar opiniones con juicio de valor, basada en una justificación al planteamiento del problema y los objetivos presentados, en cuanto a las variables proceso de otorgamiento de crédito y cartera vencida.

**Capítulo II:** se realiza una exploración con relación a los antecedentes del problema y a la fundamentación filosófica y legal; además que se genera un marco conceptual como base investigativa y se ejecuta el planteamiento de la hipótesis.

**Capítulo III:** se genera un enfoque, tipos y modalidad de la investigación, se describe la operacionalización de las variables con lo que se procede a plantear la población y muestra y finalmente se define el procedimiento y análisis de la información.

**Capítulo IV:** en éste capítulo se presenta al análisis e interpretación de los resultados logrados a través de las técnicas de recolección de información como son la entrevista y la encuesta. Se realiza la verificación de la hipótesis a partir del método del chi cuadrado.

**Capítulo V:** se describen las principales conclusiones a las que ha permitido llegar el tema de estudio en la empresa CENTRAL CAR S.A., y se elabora las recomendaciones frente a la problemática analizada.

**Capítulo VI:** se ejecuta la propuesta que permitirá mejorar los procesos de otorgamiento de crédito y la recuperación de cartera de manera eficaz y eficiente, a partir de un manual de cobranza que gestione con éxito los créditos otorgados en la empresa CENTRAL CAR S.A.



# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

“El proceso de otorgamiento de crédito y su incidencia en la cartera vencida en la empresa CENTRAL CAR S.A.”

### 1.2 Planteamiento del problema

El sector de ventas de automotores enfrenta una serie de retos externos como son las salvaguardias, limitadas importaciones, bajo nivel de ventas, una menor demanda por la incertidumbre económica del país. *“De acuerdo con datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, entre enero y noviembre 2015 se vendieron en el país 76 000 vehículos nacionales e importados. Esto representa alrededor de un 30% menos que el mismo período del 2014”.* (Araujo, Alberto, 2015). Otros factores como la indecisión de compra y la restricción de crédito bancario han incidido para que las empresas como CENTRAL CAR S.A., adopten formatos de créditos sin previa proyección lo cual repercute en una cartera desorganizada.

CENTRAL CAR S.A., es una empresa que dentro de su planificación de ventas, carece de un proceso específico para el otorgamiento de créditos directos, lo que genera algunos inconvenientes en la relación de ingresos y egresos, los cuales se visualizan en los altos índices de cartera vencida y las correspondientes dificultades que se crean para su recuperación; generándose inclusive algunas cuentas incobrables

por lo que se tiene que incurrir en gastos legales de cobranza, ya que los clientes no están cumpliendo con el pago a la fecha indicada de acuerdo a los contratos establecidos, provocando una disminución en la liquidez de la empresa, la cual es necesaria para incrementar el stock de vehículos que se compra a la General Motors.

Esta problemática se profundiza a partir de que la empresa CENTRAL CAR S.A., carece de personal específico para el área de cobranzas y no se formó profesionalmente al personal de ventas en la entrega de créditos.

### **1.2.1 Contextualización.**

La industria automotriz está globalizada, y a decir de muchos estudiosos esta presenta una fragmentación es decir si en China las ventas han bajado en Estados Unidos y Europa ha habido una alza; es decir es un mercado que aunque sufre desequilibrios económicos siempre está presente y se ha convertido en una necesidad en la sociedad que se dinamiza por ciclos especialmente en los países en los cuales se prefiere el capitalismo, donde la oferta y la demanda juegan papeles preponderantes al momento de que el consumidor tome una decisión.

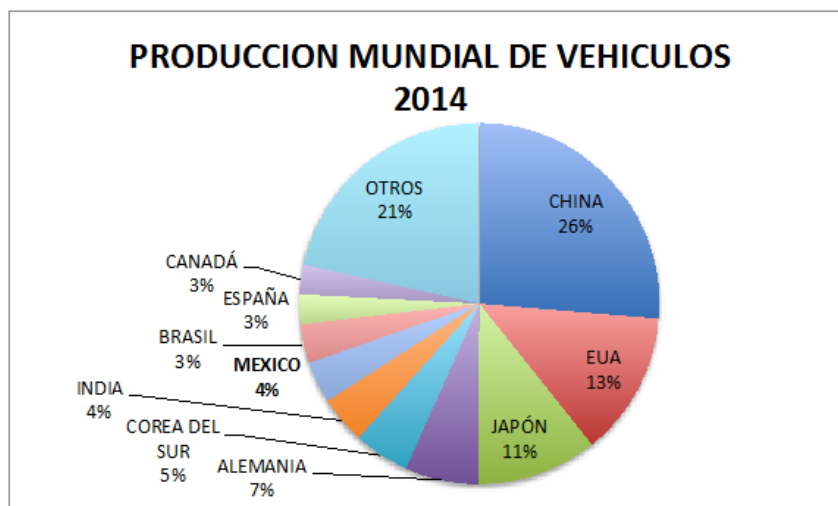
Para el autor Salazar Rodrigo (2015)

Se ve, sí, que la producción de vehículos a nivel mundial retrocedió 3.7% en el 2008 y 12.4% en el 2009, de acuerdo con la Organisation Internationale Constructeurs d'Automobiles (OICA) en los siguientes periodos en otros países ha tenido una subida de producción.

Por lo que se anota los constantes cambios que se ha dado en el mercado a partir de que otras empresas han mostrado interés en ser competitivos así lo reconoce Carvajal Suárez, Yolanda (2009)

Durante los últimos años la industria automotriz a nivel mundial ha sufrido una reconfiguración del mercado, a partir de que las grandes empresas armadoras líderes en las últimas décadas del siglo XX (entiéndase las tres grandes norteamericanas General Motors, Chrysler y Ford) han perdido mercado ante la fuerte competencia de las empresas japonesas como Toyota y Honda; sobre todo Toyota, quien ha revolucionado los sistemas productivos llegando en los últimos años a desplazar en producción a partir de 2006 y ventas en 2008 a General Motors, armadora líder a nivel mundial durante más de 75 años

En las empresas automotrices existe problemas de financiamiento, producción y ventas por lo que han recurrido a paros técnicos e inclusive despidos con lo que cada vez se exige un mayor rendimiento de competencias por parte del personal de ventas especialmente.



**Gráfico N°1** Producción mundial de vehículos  
**Elaborado por:** Fiallos Fernando (2015)  
**Fuente:** Beteta, Ignacio <http://elsemanario.com>

El Ecuador no es un país ajeno a la situación del mercado automotriz, el cual enfrenta una fuerte reducción en el cupo para las importaciones, en donde una marca reconocida es la Chevrolet preferido por su capacidad, fuerza y potencia así como por la versatilidad de repuestos.

Los autos de Chevrolet constituyen 70% de las ventas globales de GM, de unos 9,3 millones de vehículos, y fueron responsables por una porción importante de sus US\$152.260

millones en ventas en 2012. No obstante, GM realmente necesita un Chevrolet revitalizado para revertir el descenso en su cuota de mercado. La participación de la marca en EE.UU. se encuentra en un mínimo histórico, tras caer a 12,8% el mes pasado. Hace seis años era de 14%. (Chevrolet, 2015)

Esta situación se ha enfrentado por parte de empresas como CENTRAL CAR S.A., con un marketing agresivo, aumento de ofertas y extensión de líneas de crédito. Con lo que el sector automotriz se viene manteniendo, si se toma en consideración que en el Ecuador, *“la industria de ensamblaje ha brindado la oportunidad de la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general lo que genera a su vez un encadenamiento productivo en la fabricación de otros productos relacionados a los automotores, maquinarias y herramientas necesarias para producirlos”* (INEC, 2010)

A escala nacional, de acuerdo al Censo Nacional Económico 2010, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos. Por otro lado, existen 118 establecimientos dedicados a prestar servicios de alquiler de vehículos en todo el país, lo que representa el 0,40% del número total de establecimientos contemplados dentro de las actividades del sector automotriz. Las actividades relacionadas al sector automotriz generan un importante número de plazas de empleo. En el informe del INEC, se tienen 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en Manufactura 5.194 y en Servicios 663.4. (INEC, 2010)

CENTRAL CAR S.A. se constituye como empresa en diciembre de 2008, las actividades como compañía, y como concesionario autorizado de la General Motors para la ciudad de Ambato, inician en abril de 2009, desde entonces ofrece una amplia gama de vehículos, camiones y repuestos originales para la zona centro del país.

Desde su inicio tomó como prioridad el diferenciarse y emerger en un mercado maduro y competitivo, para el año 2010 gestionó con General Motors la asignación de puntos de venta adicionales para la ciudad del Puyo, actualmente cuenta con tres agencias que cumple con los estándares exigidos por la marca ofreciendo oficinas y talleres de servicio equipados y con tecnología de punta y personal calificado, brindando asistencia técnica.

Consolidándose como reconocido concesionario de la marca Chevrolet para la zona centro del país, se cataloga como una empresa enfocada en el servicio, que busca mantener un asesoramiento personalizado a las necesidades del cliente, con procesos enfocados a la venta y postventa con lo que la General Motors le ha entregado un reconocimiento por el mayor índice de satisfacción en los clientes en los años 2011 y 2012.

Frente a las necesidades de financiamiento la empresa CENTRAL CAR S.A., establece plazos adaptados a los ingresos de cada cliente con una línea directa de crédito que busca ser ágil y sin mayores complicaciones para alcanzar una venta efectiva; sin embargo ha descuidado la aplicación de procesos de crédito así como de políticas que prevean la morosidad de la cartera.

Difícilmente la empresa CENTRAL CAR S.A., está determinando los flujos de efectivo en que debe incurrir para conceder el crédito, no calcula los costos de la administración de créditos, no analiza los costos de oportunidad derivados de la pérdida de ventas por negar el crédito, no considera el efecto de los ingresos por la posibilidad de cargar un precio más alto; dejando de lado la probabilidad de no pago por parte de los clientes factores que el área financiera no está tomando en consideración lo que evita aumentar la competitividad frente al resto de concesionarios de la zona centro del país.

### 1.2.2 Árbol del problema

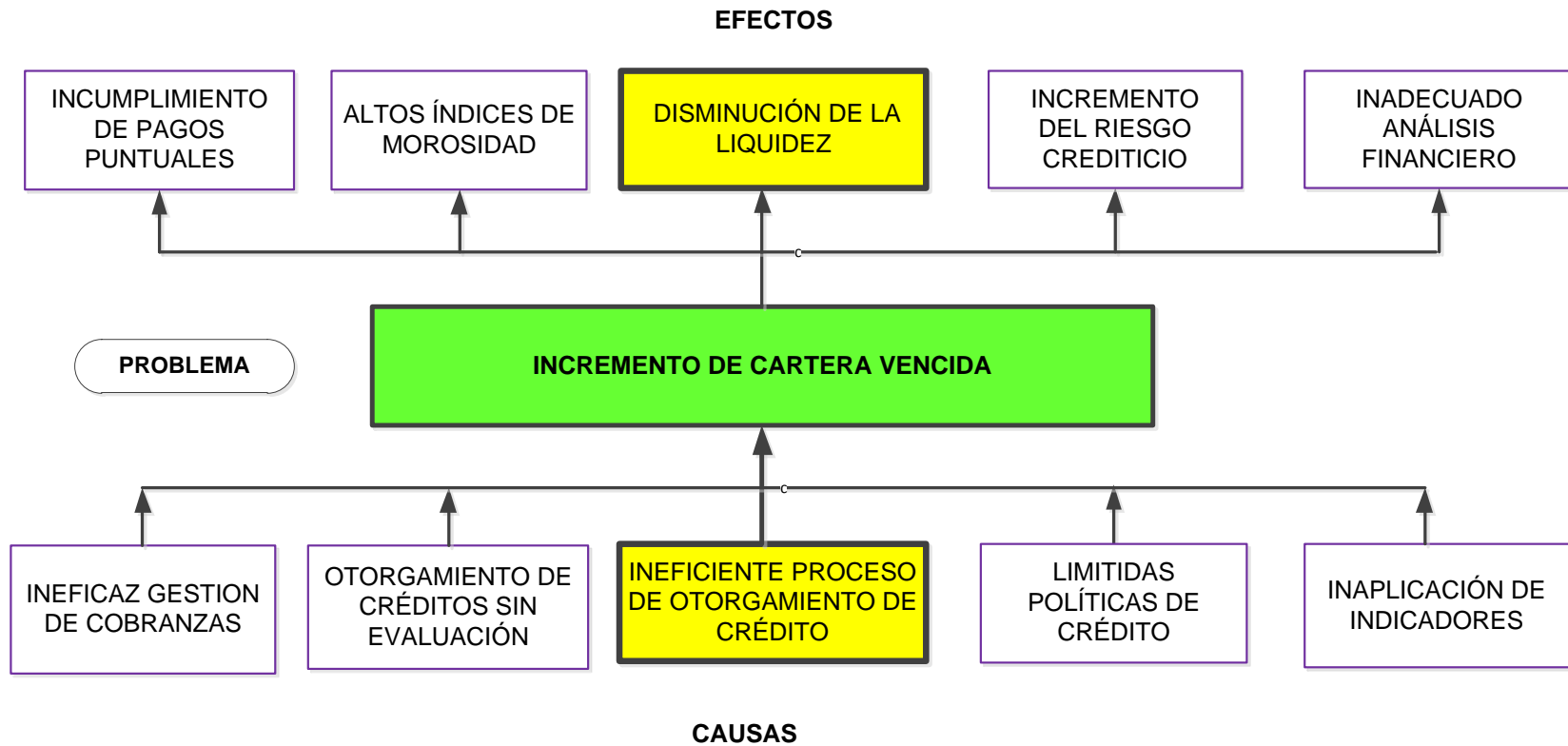


Gráfico N°2 Árbol del Problema  
Elaborado por: Fiallos Fernando (2015)

### **1.2.2.1 Análisis crítico**

El principal problema de la empresa CENTRAL CAR S.A., es el incremento de la cartera vencida causado por un ineficiente proceso de otorgamiento de crédito lo que da como efecto una disminución de la liquidez afectando los pagos a corto plazo.

Otra causa es la ineficaz gestión de cobranzas que no da seguimiento y control a las cuentas lo que da como consecuencia un incumplimiento de pagos puntuales en las cuotas mensuales, ya que la mayoría de clientes antes de financiar o hacer un leasing para un vehículo, no realizan un análisis que tiene de sus ingresos para cubrir sus gastos.

El otorgamiento de crédito sin evaluación ocasiona que se den altos índices de morosidad, porque al no contar con un oficial de crédito que cumpla con las funciones de verificación de datos, induce que ese otorguen créditos sin conocer la realidad económica del cliente; sumándose a esto una escasa formación y actualización profesional del personal basado en competencias, manejo de cartera y cobranzas.

Las limitadas políticas de crédito provoca el incremento de riesgo crediticio que al no estar documentadas los vendedores no pueden basar sus decisiones en un manual.

Así mismo; se da una inaplicación de indicadores lo que da como resultado que la empresa mantenga un inadecuado análisis financiero, lo que indica que su posición económica sea frágil. Por lo que la empresa CENTRAL CAR S.A., tiene una baja rentabilidad en comparación a otros años, ya que los gastos de cuentas incobrables estiman pérdidas que afectan al patrimonio causando disminución en las plazas de trabajo y desinterés en los directivos por el tipo de negocio.

### **1.2.3. Prognosis**

Al no dar una solución a la problemática del ineficiente proceso en el otorgamiento de crédito y cobranzas puede generar una provisión de cartera que no es más que las cuentas incobrables que la empresa no puede recuperar y por tano debe provisionar.

CENTRAL CAR S.A., puede verse en un futuro con serias pérdidas económicas ya que el valor de las ventas a crédito no pagado por los clientes constituye una pérdida para la empresa que debe reconocerse en el resultado del ejerció, por tanto se debe llevar como un gasto, especialmente los autos financiados en crédito directo lo que puede llevar a reducir la compra de unidades mensuales a la planta GM , provocando que se reduzcan los planes de compra mensual, además que provocará la disminución de ventas de vehículos ya que no se contará con stock total de modelos y los clientes buscarán en la competencia, al no generar políticas correctas de verificación de datos para la aprobación de los créditos podría incluso llegar al cierre de sucursales, por la falta de liquidez y rentabilidad llegando a un déficit en la empresa.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo incide un ineficiente proceso de otorgamiento de crédito en la cartera vencida de la empresa CENTRAL CAR S.A.?

### **1.2.5 Preguntas directrices interrogantes**

- ¿Cuenta la empresa CENTRAL CAR S.A., con un actualizado proceso de otorgamiento de créditos para la evaluación del sujeto de crédito?



- ¿Conoce la situación actual sobre la cartera vencida en la empresa CENTRAL CAR S.A.?
- ¿Cuáles son las alternativas de solución que permitan solucionar el problema planteado de la empresa CENTRALCAR S.A.?

#### **1.2.6. Delimitación del tema**

- **Campo:** finanzas
- **Área:** proceso de crédito
- **Aspecto:** cartera vencida

##### **1.2.6.1 Delimitación espacial**

La presente investigación se realizó en la empresa CENTRAL CAR S.A., ubicada en la Av. Cevallos y Filomentor Cuesta, Matriz; agencia Bolivariana ubicada en la Av. Bolivariana y agencia Puyo ubicada en la Av. Ceslao Marín.

##### **1.2.6.2 Delimitación temporal**

El trabajo de Investigación se efectuara en los meses comprendidos entre enero a julio 2015.

#### **Unidades de observación**

- Gerencia concesionario CENTRAL CAR S.A., Ambato
- Clientes internos concesionario CENTRAL CAR S.A., Ambato y Puyo

### 1.3. Justificación

Es **importante** la investigación porque permite revisar la problemática que se mantiene en la empresa CENTRAL CAR S.A., en el proceso de otorgamiento de créditos y cómo afecta a la cartera vencida demostrando que una evaluación de crédito tiene que estar enfocada en las cobranzas como una categoría que cierra el ciclo de ventas.

El estudio es **novedoso**, ya que no se ha actualizado el proceso de crédito en la empresa CENTRAL CAR S.A., lo que puede favorecer a incrementar la rentabilidad conforme a ventas y cobranzas efectivas.

El **interés** por el que se realizó la investigación es para mejorar las evaluaciones en la concesión de un crédito y por ende obtener una cobranza efectiva que disminuya los índices de morosidad y por ende se reduzca el riesgo de cartera aumentando la liquidez dentro de la gestión financiera de la empresa.

El **impacto** se dará en la gestión de ventas a crédito directo para que la empresa no tenga que recurrir a métodos de provisión de cartera en donde asume las pérdidas como gasto, y pueda crecer y mantenerse en el mercado automotriz.

La investigación es **factible** porque se cuenta con la confianza por parte de la empresa para la revisión de su actual proceso de otorgamiento de créditos interesada en resolver su problemática instituyendo políticas de crédito y cobranza a partir de un análisis de sus principales cuentas en la cartera vencida.

Los principales **beneficiarios** son accionistas, empleados, clientes, proveedores y acreedores de la empresa que verán un incremento en

las cobranzas y un mejor servicio en el leasing o financiación de un automotor por parte de los clientes.

La implementación de procesos para el otorgamiento de crédito, como instrumento de gestión crediticia propone reducir la cartera vencida por ende bajar los niveles de morosidad, además que es importante la actualización del departamento de crédito, con lo que se estimula las ventas y lograr el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo al ser mayormente competitivos en el sector.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia del proceso de otorgamiento de crédito en la cartera vencida de la empresa CENTRAL CAR S.A.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del proceso de otorgamiento de crédito para identificar de qué manera se evalúa al sujeto de crédito y que tipo de control ejerce el área financiera de la empresa CENTRAL CAR S.A.
- Identificar el nivel de cartera vencida que no han sido cancelados a la fecha para no incurrir en costos excesivos por administración de crédito en la empresa CENTRAL CAR S.A.
- Proponer la elaboración de un manual de cobranzas para un mejor control de la cartera vencida de la empresa CENTRALCAR S.A.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

Revisada la información referente al tema de investigación, se presenta los siguientes trabajos previos en los que existe relación con las variables proceso de otorgamiento de crédito y cartera vencida.

Según Vera Andrade, Ericka Johanna (2013) en el informe de tesis con el tema: “Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011”, dirige su estudio bajo los siguientes parámetros:

##### **Objetivo general.**

Elaborar un modelo de gestión de cobro de cartera vencida para el BANCO PICHINCHA.

##### **Objetivos específicos.**

- Desarrollar el diagnóstico institucional.
- Especificar el desarrollo de actividades a cumplir del personal que labora en oficina de la empresa.
- Describir los lineamientos generales, las políticas de gestión en la recuperación de cartera y las áreas involucradas, que determina el Banco del Pichincha.
- Pasos para ubicar a deudores y garantes.

##### **Conclusiones:**

- Es necesario implementar manuales para mejorar los procesos de crédito en la institución
- Se debe estandarizar la calificación del sujeto de crédito, buscando herramientas que permitan mejorar el análisis de los clientes.
- Es necesario establecer cronogramas de capacitación para los empleados de la institución que se encuentran vinculados directamente con el área de crédito.

##### **Recomendaciones**

- Es necesario proponer el manejo de un nuevo manual de procesos en el área de microcrédito para mejorar la calificación

al sujeto de crédito y proponer el seguimiento del mismo  
determinar las falencias y mejoras

- Habrá que implementar herramientas más adecuadas para la calificación del sujeto de crédito que nos permita mejorar la calidad de evaluación crediticia y reducir los índices de morosidad.
- Para cada año se deberá incluir en el plan operativo anual de la institución la planificación correspondiente de capacitación para el personal relacionado con crédito. (pág. 3- 56)

Esta investigación establece que las organizaciones que entregan crédito continuamente deben evaluar sus procedimientos para renovarlos y mejorarlos de acuerdo a las condiciones económicas del sector y los cambios financieros que se estén dando en el área de interés, en donde la planificación y la capacitación son dos aristas muy importantes.

Para Cepeda, Francisco (2011) en el tema: Estrategias competitivas y su incidencia en la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., del cantón Pelileo”, registra la siguiente conclusión:

**Conclusión:**

- Que es necesario la implementación de un plan estratégico a través de estrategias competitivas que permitan la recuperación de cartera vencida de créditos otorgados en el año 2010, por lo que estos resultados afectan a las utilidades de la Cooperativa de Ahorro y crédito Oscus Ltda. Del cantón Pelileo.

**Recomendación:**

- Se recomienda evaluar el programa de capacitación a los socios que maneja la cooperativa a fin de establecer su efectividad y buscar mejoras para los socios, capacitándoles para una administración eficiente del crédito , ya que si el socio logra una estabilidad económica podrá retribuir con los beneficios que la cooperativa presta mejorando así su calidad de vida.
- La aplicación de un plan estratégico mediante estrategias competitivas conllevara a la cooperativa a reducir los índices de la cartera vencida, para esto se deberá analizar las estrategias que mejoren los resultados en la cartera de créditos de la institución.

La investigación asegura el uso de estrategias competitivas que establecen metas y objetivos claros en un tiempo determinado como una forma de mejorar la recaudación de la cartera vencida.

Según Chiluita Rodríguez, Paulina Alexandra (2011) en el informe de tesis “La recaudación de la cartera vencida como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa FREVI de la ciudad de Ambato en el periodo 2011.”

**Conclusiones:**

- No se ha determinado normas de control en cuanto al otorgamiento de créditos esto se refleja en la cartera vencida que tiene la empresa.
- No se ha implementado ni definido procesos, políticas ni procedimientos para el otorgamiento de créditos debido a la manera empírica con que trabajan provocando de esta manera una mala evaluación al cliente por lo cual se incrementará la cartera vencida y la morosidad de los clientes.
- Existe muchas cabezas en la empresa por lo cual no existe una persona o comité específico para la autorización de los créditos provocando un inadecuado control de los mismo.
- No se emite ni analiza reportes de cuentas por cobrar con los documentos físicos ocasionando que las cuentas no sean canceladas oportunamente y por ende se incrementa la cartera vencida.
- Se ha tenido que recurrir a créditos bancarios para poder solventar la iliquidez de la empresa y esto ha generado un costo a la misma debido a la falta de políticas crediticias.

**Recomendaciones**

- Monitorear y evaluar la cuenta por cobrar para disminuir la morosidad de los clientes.
- Establecer y definir procesos, políticas y procedimientos de crédito y cobranzas para un adecuado control y seguimiento de los créditos otorgados a los clientes por la empresa.
- Establecer la persona quien será la encargada de autorizar los créditos.
- Emitir reportes diarios de cuentas por cobrar para que sean cotejados con los documentos físicos para disminuir de esta manera la morosidad de los clientes y por ende sanear la cartera vencida.
- Realizar una evaluación minuciosa al cliente para poderle otorgar el crédito y poner en práctica las políticas y procedimientos crediticios recomendados y poder incrementar la rentabilidad.
- No concentrar los créditos en un número pequeño de clientes porque esto afecta de gran manera la liquidez y la rentabilidad de la empresa. (pág. 66 – 67)

Esta investigación se refiere al control y vigilancia que debe tener una cartera vencida, para no incurrir en iliquidez, ya que constantemente se debe monitorear la cuenta para no afectar la rentabilidad.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

Según Herrera Luís y otros. (2004)

Se parafrasea a KUHN, Thomas (1962) "El paradigma es un esquema básico de interpretación de la realidad, comprende supuestos teóricos generales, leyes, modelos, métodos y técnicas que adoptan la comunidad científica". Mario, Miguel (1988) En el ámbito social, el paradigma es un modo de ver, analizar e interpretar los procesos sociales por parte de una comunidad científica, la misma que comparte un conjunto de valores, fines, postulados, normas, lenguajes y formas de comprender dichos procesos. (pág. 17)

La investigación se basa en un paradigma crítico propositivo; crítico puesto que se ejecuta un estudio y análisis del proceso de otorgamiento de crédito y la cartera vencida; y propositivo porque se establece una opción de solución al problema en la para controlar la morosidad de la empresa CENTRAL CAR S.A.

### **2.2.1 Fundamentación ontológica.**

Tomado de Ramírez Padilla (2010)

"Se concibe al ser humano como un ente capaz de motivarse. Podría decirse que el autoestima está determinada de manera directa por el impulso para el logro de un objetivo; siendo éste condicionado por diversos factores, tales como el grado de necesidad o deseo del individuo, el tipo y naturaleza de las dificultades que se hallen durante el proceso". (pág. 55)

La investigación indaga que la problemática de la carencia de proceso en el otorgamiento de crédito pueda ser mejor y de ser posible revertir en función del brindar un mejor servicio a los clientes en el proceso de otorgación de créditos vehiculares y sobre todo disminuir la cartera vencida.

## 2.2.2 Fundamentación epistemológica.

Tomado de Ramírez, Padilla *“Los estudios epistemológicos se dedican al estudio de los conocimientos científicos, e indica el fundamento sobre el cual se construyó el conjunto de saberes propios de una disciplina en particular”*. (2010, pág. 68) La investigación se forja desde el enfoque epistemológico de integridad concreta por cuanto las causas de no contar con un proceso de otorgamiento de crédito y la incidencia que tiene este en los índices de morosidad, además de lo que produce sus consecuencias, por lo tanto en función de este estudio se busca la innovación positiva tanto del objeto como del sujeto de la investigación.

## 2.3 Fundamentación legal

Para proponer una solución a través de procesos ordenados será necesario también cumplir con los parámetros legales en cuanto a derechos y deberes que se contempla para la legislación ecuatoriana, revisando los siguientes textos legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico Monetario
- Normas Internacionales de Auditoría NIA

## Constitución del Ecuador

### Capítulo Cuarto

### Soberanía Económica

### Política Cambiaria Crediticia y Financiera

**Art. 302.-** Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la



estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

#### **Política comercial**

**Art. 304.-** La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo. Constitución del Ecuador (2008)

La Constitución del Ecuador como máxima expresión legal establece normas fundamentales en el ámbito de las políticas comerciales respecto a las cuales se maneja las empresas.

**Artículo 14.- Funciones.** La Junta tiene las siguientes funciones:

29. Establecer el límite máximo de costos y comisiones que se puedan pactar por el uso del servicio de cobro con tarjeta de crédito, débito y otros medios de similar naturaleza a los establecimientos comerciales. Estos costos y comisiones no podrán superar los límites máximos que establezca la Junta, considerando además de otros factores de carácter operativo, la tasa efectiva máxima emitida por el Banco Central del Ecuador.

#### **Sección 4**

##### **De los usuarios financieros**

**Artículo 152.- Derechos de las personas.** Las personas naturales y jurídicas tienen derecho a disponer de servicios financieros de adecuada calidad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Es derecho de los usuarios financieros que la información y reportes crediticios que sobre ellos constan en las bases de datos de las entidades financieras sean exactos y actualizados con la periodicidad establecida en la norma.

#### **Sección 17**

##### **Del registro de datos crediticios**

**Artículo 357.- Registros de datos crediticios.** El Registro de Datos Crediticios está a cargo de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos. Tiene la obligación de administrar la base de datos crediticios y podrá generar reportes de referencias crediticias en forma exacta y actualizada, de acuerdo con la ley.

**Artículo 359.- Entrega de información.** Las entidades del sistema financiero nacional, están obligadas a suministrar al Registro de Datos Crediticios, a través de los organismos de control, la información necesaria para mantenerlo actualizado.

Las empresas comerciales que entregan crédito directo deben manejar la información de los clientes de forma exacta y completamente actualizada y es un parámetro para la toma de decisiones.

### **Normas Internacionales de Auditoría NIA**

Según (Hansen - Holm, 2007, pág. 64) En la NIA 6 referente al Sistema de Control interno en los siguientes párrafos dice:

El término “Sistema de 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 de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

a) “el ambiente de control” que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad.

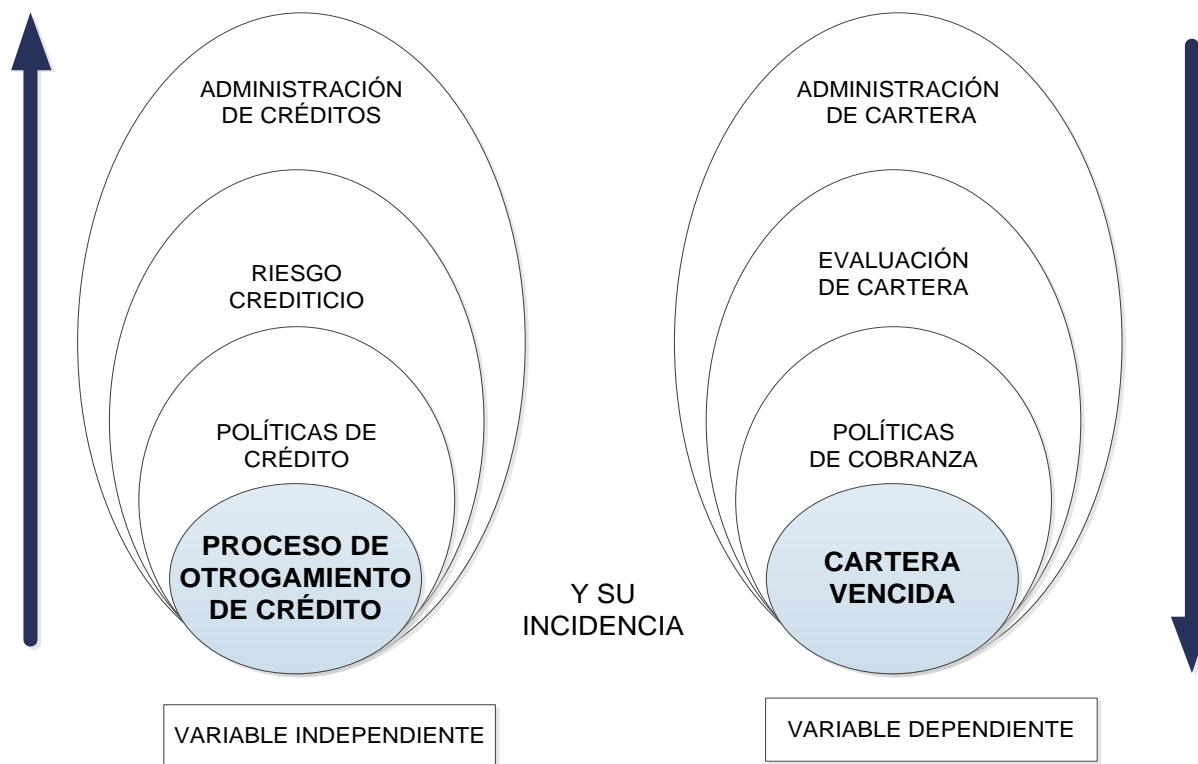
El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control.

b) “Procedimientos de control” que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

- Los procedimientos específicos de control incluyen:
- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
  - cambios a programas de computadora
  - acceso a archivos de datos
  - Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
  - Aprobar y controlar documentos.
  - Comparar datos internos con fuentes externas de información.
  - Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
  - Limitar el acceso físico directo a los activos y registros
  - Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

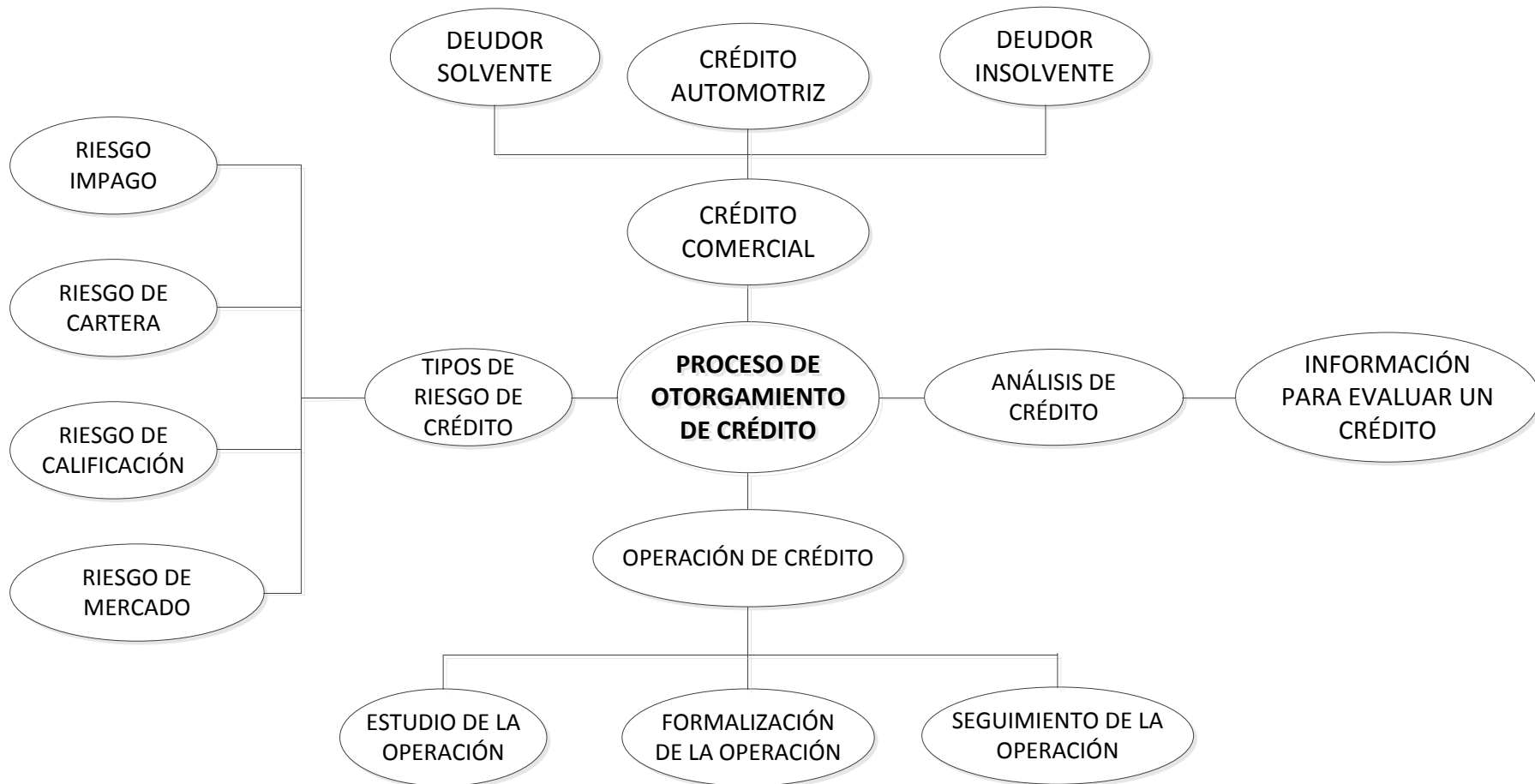
Esta norma establece las directrices y parámetros que el control interno de una administración financiera debe ejercer frente a una operación de crédito y cobranza el cual se verá reflejado en los registros contables, así mismo permitirá comparara la información financiero respecto a ejercicios anteriores.

## 2.4 Categorías fundamentales



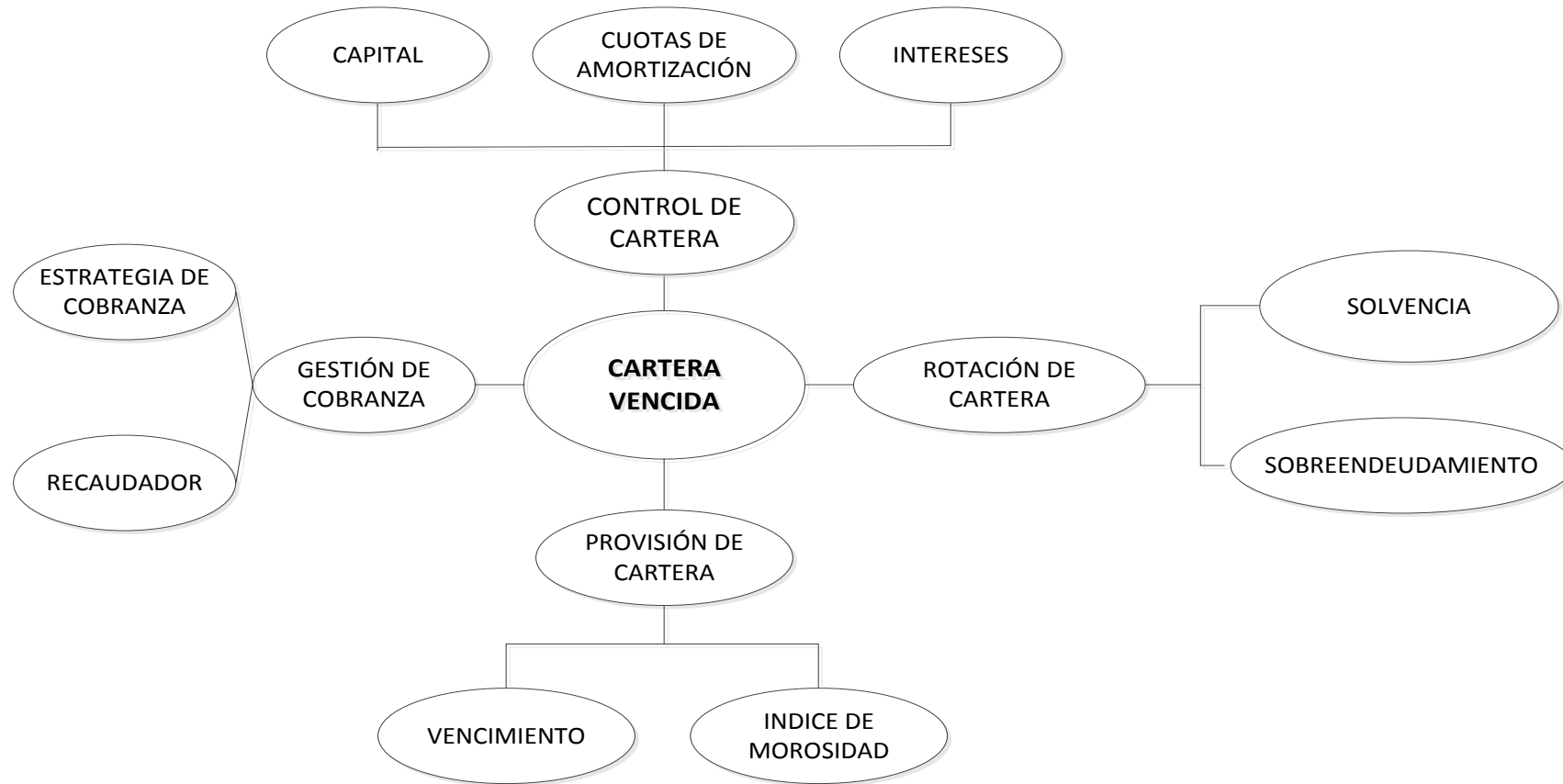
**Gráfico N°3** Superordenación de Variables  
**Elaborado por:** Fiallos Fernando (2015)

### 2.4.1 Subordinación de variable independiente



**Gráfico N°4** Subordinación Variable Independiente  
 Elaborado por: Fiallos Fernando (2015)

## 2.4.2 Subordinación variable dependiente



**Gráfico N°5** Subordinación Variable Dependiente  
**Elaborado por:** Fialos Fernando (2015)

### 2.4.3 Marco conceptual variable independiente

#### Administración de créditos

Según afirma el autor David, Fred R. (2013)

Consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control que se desarrolla para alcanzar los objetivos de las organizaciones, utilizando al máximo sus recursos humanos, materiales, económicos, financieros.

Las diferentes etapas de la Administración de Crédito son todas de igual importancia, iniciando desde la correcta selección de los usuarios hasta para asegurar una total recuperación de los fondos.

- Reputación y Activos del socio
- Destino del crédito
- Fuentes de repago
- Análisis e Información

Además es muy importante conocer y detectar con anticipación las variaciones del mercado para poder tomar decisiones correctas. Una administración eficiente y dinámica será determinante para el logro de los objetivos.

Para analizar la administración deberá obtener una nómina de los ejecutivos, con sus cargos, estudio, edad, experiencia en el negocio, seriedad, etc. (esos datos generalmente están en la hoja de información básica solicitada al cliente por lo que debe de estar bien llenada).

Debe quedar claro que la administración es clave para la empresa, si no hay gente competente no puede aceptarse un crédito.

Además la administración de crédito debe ejercer control sobre los siguientes aspectos:

- Concesión de créditos.
- Período de cobranza o plazo
- Cobro efectivo de las cuentas.  
Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar  
(pág. 25- 129)

Según Ramírez, Padilla (2010) “La administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar.”  
(pág. 52)

La administración de créditos es una de las operaciones fundamentales en la que la mayoría de empresas que entregan créditos directos para

dar volumen a sus ventas deben organizar respecto a una adecuada planificación.

### **Riesgo de crédito**

Según López Domínguez, Ignacio (2014)

Se define como el quebranto que originaría el posible impago o pérdida de solvencia de un deudor, es decir, existe una cierta probabilidad de que llegado el vencimiento del derecho de cobro no sea atendido, lo que conllevará una pérdida para el acreedor. En la práctica, el riesgo de crédito, tanto a efectos de riesgo de insolvencia como de riesgo-país, aparece medido por una serie de sociedades dedicadas a la evaluación o calificación (llamadas agencias de rating), esto es, juzgan la capacidad y la probabilidad de que una entidad o un Estado atienda al pago del principal y de los intereses de una determinada deuda o bien de su pasivo en general. Realmente, al calificar una emisión o un conjunto de ellas, lo que se califica es el grado de solvencia del emisor, distinguiendo entre el corto y el largo plazo. Lógicamente la ventaja de este sistema estriba en la información que tiene el inversor potencial sobre las emisiones y, para el emisor, la ventaja proviene del diferencial de interés que tendrá respecto a otros competidores al estar reconocida su deuda por una entidad especializada.

Existen varias definiciones, una de ellas que el riesgo proviene del latín *Risicare*.-atreverse o transitar por un sendero peligroso, Peligro, daño, siniestro o pérdida. En finanzas, el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión, Volatilidad de los flujos financieros no esperados. (Riesgo de crédito, 2015)

Campoverde, Félix (2007)

El tema del control de riesgo de crédito y su administración ha ganado gran notoriedad por su importancia, especialmente en el sector financiero y comercial ya que todas las empresas están otorgando créditos comerciales. Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos, por lo cual el riesgo se mide en términos de consecuencias y *probabilidad*. Es la técnica de fluctuar los recursos económicos entre la pérdida y el beneficio.

En finanzas, el concepto de riesgo se refiere a la posibilidad de que ocurra un evento que se traduzca en pérdidas para los participantes en los mercados financieros, esencialmente para los inversores o prestamistas o en general para cualquiera que mantenga posiciones largas o cortas sobre cualquier instrumento financiero derivado o subyacente



El riesgo de crédito es una categoría en la que se incurre al momento de otorgar un crédito, el cual debe tener un análisis previo para minimizar este, y alcanzar un cobro efectivo de las cuentas por pagar.

### **Políticas de crédito**

Para Villaseñor, Emilio (2005) *“Una política puede definirse como un curso general de acción para situaciones concurrentes encaminadas a alcanzar los objetivos establecidos. En otras palabras, es una regla que norma la actuación, y que acatándola, permite lograr los fines propuestos”*

Tomado de Seder, J. (2011) *“Afirma que Las políticas crediticias son las distintas normas que toda entidad financiera establecen con la finalidad de administrar los créditos” (pág. 96)*

Son los lineamientos que rigen y garantizan la eficiente gestión de cada entidad y que reflejan cómo se pretende llegar a los objetivos previstos. Son establecidas para desarrollar todas las actividades crediticias, en donde las instituciones deben definir su portafolio de políticas y normas de crédito, con sus limitaciones y procedimientos. (Políticas de crédito, 2014)

Esto permite a los integrantes de la institución ligados a créditos y cartera conocer cuáles son las normativas de cobranza, plazos, garantías requeridas y montos establecidos.

### **PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

Tomado de Suárez Andrés (2010)

El proceso de otorgamiento se estipula en la etapa de negociación, definiéndose las fechas en que estarán disponibles los fondos y en qué proporción. Una vez que el intermediador financiero realiza la colocación, es misión de éste controlar que los recursos proporcionados sean utilizados en el fin para el que fueron solicitados y que sean reembolsados en los plazos y condiciones inicialmente establecidos. El hecho de haber

efectuado adecuadamente el análisis, presentación y resolución de créditos y, por ende, la cuantificación del riesgo que asumirá la institución financiera, no significa que la tarea del proceso y administración de

Créditos termine. Todos los sujetos de crédito están sometidos a la influencia de factores internos y externos que necesariamente introducen modificaciones en su evolución económica y, en consecuencia, en el nivel de riesgo que poseen. Por esto surge como respuesta el seguimiento de créditos.

Según Escoto Leiva, Olivia, (2007) *“El proceso para la aprobación del crédito consiste en analizar, aprobar y formalizar una prestación que a futuro será cancelada cuyo fin es obtener una rentabilidad por el recurso o bien colocado”* (pág. 78)



**Gráfico N° 6** Proceso de Crédito  
**Elaborado por:** Fiallos Fernando (2015)  
**Fuente:** <http://es.slideshare.net/>

El proceso de crédito es la vinculación efectiva que se establece entre cliente y empresa para otorgar un servicio o un activo, designa cada etapa que el crédito debe seguir para cerrar el ciclo de venta en una cobranza puntual sin que genera cartera vencida.

## **Crédito comercial**

Es para el autor Finnerty, John (2000)

Crédito extendido por un negocio a otro con el fin de facilitar la venta de sus bienes y servicios. Se entiende por crédito comercial o mercantil al valor que excede de los activos de un negocio que se da por su prestigio al público y principalmente entre sus clientes como puede ser su imagen corporativa, localización geográfica, participación en el mercado, por su eficiencia y organización. (pág.35)

## **Crédito automotriz**

Los créditos automotrices son una modalidad especial de crédito que busca agilizar la adquisición de un automóvil o vehículos similares al beneficiario. Estos créditos suelen ser otorgados por bancos, así como instituciones especializadas o bien las mismas agencias automotrices, las cuales solicitan un enganche de alrededor del 30% del valor del vehículo, y el resto de los pagos se realizan a forma de crédito. Este tipo de créditos pueden permitir la adquisición de autos, camionetas y/o motocicletas tanto nuevos así como semi nuevos. Usualmente estos créditos traen servicios (obligatorios) adicionales como son seguros de vida, seguros de viajero o seguros en caso de robo, lo que finalmente eleva los costos del crédito. Son créditos a mediano plazo, cuya duración suele ser de dos a cinco años, con tasas de interés que rondan entre el 15% y hasta el 30%, aunque en muchas ocasiones esta tasa se maneja de forma implícita, señalando solamente a cuanto ascenderán los pagos mensuales. (Crédito, automotriz, 2014)

## **Ventajas y desventajas del crédito.**

### **Ventajas**

- Aumento de los volúmenes de venta.
- Da flexibilidad a la oferta y la demanda.
- El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción.
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- Facilita la transferencia de dinero.

### **Desventaja:**

- La principal desventaja del uso de estos instrumentos radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que redundará en el alza de precios, lo que produce inflación.

## **Deudor**

Según Soto Álvarez, Clemente (2005) En un vínculo económico que se convierte en jurídico el deudor es la persona que se encuentra obligada jurídicamente a ejecutar algo en favor de otra persona llamada acreedor. El deudor queda sujeto a otra persona llamada acreedor a una prestación o a una abstención de carácter patrimonial, que el acreedor puede exigir al deudor. (pág. 232)

## **Deudor insolvente**

*“Este deudor declara que no posee los medios necesarios (dinero o el bien en sí) para satisfacer la deuda, en este causó el acreedor, es decir, la persona que quiere que le paguen puede iniciar acciones legales contra él”* (Negocios, Deudores, Contabilidad, 2015)

## **Análisis de crédito**

Según afirma Oriol, Amat; Pujadas, Pere; Loret, Pilar (2012)

Comprende desde la solicitud de la operación hasta la aprobación de la misma. La solicitud puede iniciarse a petición del cliente o a través de la actividad comercial de la entidad. En estos casos, es conveniente realizar un pre-análisis con los datos disponibles para conocer en la medida en que sean posible cuáles son los parámetros de riesgo que la entidad entiende como adecuados para el cliente en cuestión. Después de la solicitud y entrevista con el cliente se inicia un periodo de recopilación de información que ha de permitir detectar los diferentes factores de riesgo e iniciar su valoración para determinar la conveniencia o no de formalizar la operación y las condiciones de la misma. (pág. 26)

*Estudio de la situación financiera en que se encuentra el solicitante de un crédito para determinar si la entidad financiera puede asumir el riesgo que conlleva su concesión.* (Análisis de crédito, 2014)



**Gráfico N° 7** Análisis de Crédito

**Elaborado por:** Fiallos Fernando (2015)

**Fuente:** <http://es.slideshare.net/>

El análisis de crédito coincide los factores de riesgo del cliente, la operación y las garantías.

### Información para evaluar un crédito

Según afirma el autor Estupiñán, Rodrigo (2006)

Cuando se analiza un crédito a una empresa y se realiza un estudio se debe tener presente que la calidad de estudio está en función a la calidad de información con la que se dispuso para ello. Por eso es muy importante la apertura y confianza de la empresa en mostrar y enviar toda la información necesaria para el análisis al igual que a la entrevista que se pudieran recabar durante el análisis. Es necesario y fundamental obtener y utilizar toda la información indirecta respecto al sector y a la empresa que permita aumentar el conocimiento del negocio, para ello se puede recurrir a:

- Información de otros clientes sobre el sector
- Información de los proveedores
- Información de los consumidores
- Información de los acreedores
- Publicaciones de prensa, Internet, radio, etc.
- Otros oficiales experimentados del mismo banco, etc.(pág. 235)

### Aspectos necesarios en la evaluación del crédito

El análisis de crédito debe contemplar un análisis los aspectos cualitativos (honorabilidad, administración, mercado de producción, competencia, etc. y cuantitativos (balances, estado de pérdidas y ganancia, flujo de caja)

El comportamiento del pasado de un cliente con una institución es un elemento muy importante para la decisión de futuros crédito, sin embargo es un elemento necesario pero no suficiente, ya que hay que verlos aspectos cualitativos y cuantitativos

La decisión de crédito definitiva es prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones. Por consiguiente una decisión de crédito tomada exclusivamente tomada en base a antecedentes históricos presentes, sin contemplar el futuro está mal concedida. (Evaluación de crédito, 2010)

## **Operación de crédito**

*“Las operaciones de crédito son negociaciones financieras que importan recibir o prestar dinero por parte de las entidades financieras de los clientes o a los clientes, respectivamente”* (Operación de crédito, 2015)

## **Estudio de la operación**

Desde el momento en que el cliente presenta su solicitud hasta que la entidad financiera toma una decisión, se debe dedicar un tiempo para evaluación dicha solicitud

- La entidad dedica cierto tiempo a la evaluación de la operación.
- Para la evaluación se necesita información y buenos analistas con suficiente conocimiento y experiencia,
- Elementos fundamentales: información suficiente, método de interpretación o análisis (conocimientos técnico-financieros) y finalmente experiencia.
- Para el estudio de la operación se debe recoger información:
  - Información a solicitar al cliente
  - Información interna y a solicitar a tercero
  - Oficial de Crédito prepara un informe al Comité de Crédito, que ha de tomar la decisión. (Báez Ibarra, Juan, 2014)

## **Formalización de la operación**

Tras tomar una decisión, la entidad formaliza la operación y realiza el trámite correspondiente.

- La formalización de la operación se lleva a cabo después de aceptar la operación.
- En este momento se debe actuar en forma rigurosa y estableciendo los controles de seguridad adecuados.
- Debe ceñirse en todas las condiciones de aprobación del expediente de crédito por parte los órganos de decisión de la institución financiera.
- Al formalizar la operación, las condiciones deben ser admitidas por el cliente en todo su contenido. (Báez Ibarra, Juan, 2014)

## **Seguimiento de la operación**

Desde ese momento hasta cancelación de la operación se hace el continuo seguimiento de la evolución de la operación

- Durante la vida de la operación, la entidad financiera debe realizar el oportuno seguimiento de la operación y del cliente a fin de que se cumpla las previsiones contempladas en el análisis.
- Toda la documentación antecedente es histórica y la devolución del préstamo depende de lo que suceda en el futuro.
- Todo análisis de operación de crédito debería ir acompañado de una previsión futura (presupuesto de tesorería) para disminuir el riesgo. De esta forma se facilita el seguimiento de la operación.
- Si existe deficiencia en la formalización y seguimiento de la operación de poco sirve el esfuerzo en la realización del estudio analítico inicial. (Báez Ibarra, Juan, 2014)

## **Tipos de riesgo**

### **Riesgo impago**

*“El riesgo de que una parte de un contrato no efectúe un pago cuando deba hacerlo. Normalmente va asociado a la insolvencia o la quiebra. Cuando se utiliza de esta manera el término es sinónimo de riesgo de crédito”.* (Estrada Blanco, Patricia, 2008)

### **Riesgo de cartera**

Para Aching Guzmán, César (2009)

Mide la frecuencia de la recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo de cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Si el saldo es mayor se produce la inmovilización de fondos, restando a la empresa capacidad de pagos y pérdida de poder adquisitivo. Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente de tal manera que no implique costos financieros. (pág. 19-20)

## **Riesgo de calificación**

*“Análisis que tiene como objetivo el evaluar en el corto plazo, la capacidad de un establecimiento especializado en una actividad comercial o industrial definida (venta de alimentos, vestuario, vehículos, etc”. Manual Contabilidad y Costos (pág. 18)*

## **Riesgo de mercado**

*“Se define como la posibilidad de pérdidas asociadas a las variaciones de los precios de los activos.” (Riesgo de mercado, 2014)*

### **2.4.4 Marco conceptual variable dependiente**

#### **Administración de cartera**

Es un proceso de combinación de activos en una cartera diseñada según las preferencias y necesidades del inversor, seguimiento de la evolución de dicha cartera, y evaluación de sus resultados. Los criterios para la gestión de carteras tratan de crear un sistema que sea compatible con los objetivos del cliente y evite las decisiones arbitrarias o reacciones de pánico o euforia que pueden darse en determinados momentos en la toma de decisiones en los mercados financieros. Para ello, las etapas que se han de cubrir de forma específica en toda gestión de carteras son las siguientes:

- Determinación del tipo de cliente. Se ha de tener presente que todo inversor está dispuesto a conseguir la maximización de su patrimonio, pero no todos están dispuestos a asumir el mismo nivel de riesgo. La categorización del tipo de cliente se establece en base a sus características subjetivas, y también atendiendo a restricciones de índole fiscal, tamaño de la cartera, rotación, tiempo de permanencia de los fondos, etc.
- Objetivos concretos de la inversión. Se puede resumir en rentabilidad, nivel de riesgo, liquidez y fiscalidad. No deben tratarse de forma general, sino que han de cuantificarse numéricamente. Por ejemplo, el objetivo es obtener una rentabilidad del 10% asumiendo unas posibles pérdidas del 3% del patrimonio inicial, manteniendo una liquidez del 5% que permita pagar a Hacienda un 18% de los rendimientos obtenidos.
- Estrategia de gestión a seguir. En función de la información sobre el cliente y los objetivos de la



inversión, se habrá de establecer un plan de actuación o estrategia en la toma de decisiones de inversión.

### **Evaluación de cartera**

La cuantificación de pérdidas probables: Se debe de usar un sistema de medición continua que le permita a la cooperativa de crédito evaluar el porcentaje riesgo en el que se encuentra actualmente su cartera.

Se hace por períodos de tiempo específico (último año, último trimestre) y se puede tomar como probabilidad de fallo.

El establecimiento de límites de tolerancia al riesgo: Se debe de realizar un buen estudio de solvencia del asociado para conocer hasta que monto esa persona puede cumplir con la obligación. (Sogorb Mira, Francisco, 2014)

### **Políticas de cobranza**

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica". De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza.

Lo recomendable es que las políticas de cobranza se analicen de manera periódica de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía, y de la situación en que se desarrollan sus operaciones.

Las políticas de cobro deben contemplar los siguientes elementos:

- **Condiciones de venta:** Cuando la empresa hace sus ventas a crédito, se establecen las condiciones de venta en cuanto al crédito otorgado, que comprende: plazo, los porcentajes de descuento, fechas de pago, lugares donde efectuar los abonos a los créditos, tasas de interés, etc., y en cuanto a la entrega de las mercancías, características, garantías, usos, limitaciones, cuidados, etc.
- **Plazos de cobro:** Para decidir en qué momento se inicia un proceso de cobranza con un cliente es necesario determinar cuándo y cómo se hará el primer esfuerzo de cobro, es decir, cuánto tiempo después de la fecha de vencimiento del crédito las cuentas morosas deben proceder a recuperarse. El intervalo de tiempo dependerá de lo que la empresa establezca, el cual puede ser una semana, 15 días o, en algunos casos, un periodo mayor.

Las políticas de cobro pueden tener diferentes características:

- **Restringidas:** Caracterizadas por la concesión de créditos en periodos sumamente cortos, las normas de crédito son estrictas y por ello se usa una política de cobranza agresiva.
- **Liberales:** En sentido contrario a las políticas restringidas, las liberales tienden a ser magnas, se otorgan créditos considerando las políticas que usan en las empresas de la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de periodos para el pago de las cuentas.
- **Racionales:** Se caracterizan por conceder los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranza; se aplican considerando los cobros a efectuarse y que proporcionen un margen de beneficio razonable.
  - Selección estratégica de activos. Consiste en la distribución de los activos según clases: renta variable, renta fija, etc.
  - Selección de valores. Dentro de cada una de las clases de activos, se debe concretar qué activos concretos se van a seleccionar.
  - Control y medición de resultados. Pretende comparar el patrimonio del inversor antes y después de realizar la inversión, y comprobar si el gestor ha cumplido con los objetivos propuestos y así poder comparar con los resultados obtenidos por otras inversiones de referencia. (Políticas de cobro, 2014)



**Gráfico N° 8** Políticas de cobranza  
**Elaborado por:** Fiallos Fernando (2015)  
**Fuente:** <https://creditocobranza.files>

## **CARTERA VENCIDA**

*“Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen”*

Monto total de créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados íntegramente a la organización; transcurridos los 30 días contados desde la fecha de vencimiento. La cartera pasa de atraso a vencida a partir del día 30 desde su vencimiento. Término utilizado en el área de la contabilidad, Auditoría y contabilidad financiera. Es la parte del Activo en cuentas por cobrar que están pendientes de cobro y vencidas en sus fechas, por lo que requerirán de carácter legal para su cobro. Es la parte del Activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. (Cartera vencida, 2014)

### **Cartera**

Tomado de Chiriboga L. (2007)

Comprende los créditos otorgados por la entidad a terceros, originados en la actividad principal de intermediación financiera. El grupo Cartera ha sido abierto para exponer el estado de cumplimiento de los créditos, en las siguientes cuentas: Cartera vigente, Cartera vencida, Cartera en ejecución, cartera reprogramada o reestructurada vigente, cartera reprogramada o reestructurada vencida y cartera reprogramada o reestructurada en ejecución. Las subcuentas han sido abiertas por modalidad de préstamo, excepto los préstamos efectuados con recursos del BCB, entidades financieras de segundo piso del país, otros financiamientos internos y financiamientos externos que se exponen por separado, cuando dichos financiamientos están condicionados a determinadas colocaciones. En las subcuentas de Cartera se contabilizan los saldos de capital de las respectivas operaciones de crédito. Se incluyen también en este grupo las cuentas; Productos devengados por cobrar cartera y Previsión para incobrabilidad de cartera.

## **Control de cartera**

*“El control financiero de la misma requiere un manejo basado en los indicadores que permitan resultados. Los efectos negativos que un mal manejo de cartera pueden acarrear, por ejemplo, “cartera ociosa”, la cual tiene un alto costo oculto”*

### **Elementos de control de cartera**

#### **Rotación**

No es el monto de la cartera lo que determina su importancia. Es su rotación. A menor número de días de rotación, o dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia.

#### **Antigüedad**

Ya hemos dicho que no es el monto de la cartera lo que la hace favorable o desfavorable. Es la antigüedad, es decir, el grado de concentración porcentual o absoluta entre los distintos rangos de días.

#### **Composición por cliente**

Algunos clientes (especialmente los principales) concentran altos porcentajes de la cartera de la empresa. Lo importante es determinar dos cosas: a) grado de vulnerabilidad o dependencia de mercado concentrado en pocos clientes b) los niveles en que dichos clientes mantienen sus obligaciones. No se debe olvidar que financiar cartera tiene un alto costo de oportunidad.

#### **Ciclo neto de caja**

Independientemente del inventario, el ciclo del efectivo muestra la capacidad de cubrir las cuentas x pagar con la cartera generada propia, ya sea en \$ o en días. A mayor número de días la necesidad de fondos será mayor.

#### **Participación de la cartera en el activo corriente**

La cartera y el inventario son los componentes básicos del Activo Corriente. ¿Qué porcentaje corresponde a cartera? Este índice individualmente no dice nada, hay que interrelacionarlo con otros, ya que exceso de cartera genera lo que se denomina "fondos ociosos", los cuales tienen un alto costo de oportunidad y financiación.

#### **Crecimiento ventas vs cuentas x cobrar**

Un mayor aumento en facturación a crédito, indefectiblemente conlleva aumento en cartera. Se hace necesario que el indicador no sufra variaciones importantes. Es importante comparar:

Variación de un período a otro- análisis horizontal.

Análisis vertical, o sea, comparado contra ventas, utilidad operativa y otros.

Tenga en cuenta este indicador: variación ventas/ variación cartera.

#### **Efecto de la rotación de las cuentas por cobrar**

Mide la rotación utilizando otro indicador.

Fórmula tradicional. =  $c \times c \text{ promedio} \times 360 / \text{ventas a crédito}$   
Fórmula ampliada =  $(\text{activo corriente} - \text{inventarios} - \text{facturas a 90 días}) / \text{Pasivo corriente}$ . (Control de cartera, 2014)

## Capital

Se denomina capital al elemento necesario para la producción de bienes de consumo y que consiste en maquinarias, inmuebles u otro tipo de instalaciones. Así, los llamados bienes de capital son aquellos bienes destinados a la producción de bienes de consumo. Estos tienen que tener el suficiente grado de efectividad para satisfacer necesidades y generar rédito económico. Existen distintos tipos de capital: el capital circulante, que es aquel que se agota en la producción y debe ser repuesto; el capital fijo, que tiene un desgaste a largo plazo y no se agota en la producción; el capital variable, que es aquel que se intercambia por una labor, es decir, el salario que se paga a los empleados; y finalmente, el capital constante, que corresponde a la inversión hecha en maquinarias, materias primas, etc. (Capital, definición, 2014)

## Cuotas de amortización

Es cada uno de los pagos que figuran en el cuadro de pagos o amortización de un préstamo, leasing u operación de financiación en la que un cliente deba devolver el principal recibido de una entidad financiera y una suma de intereses en uno o varios pagos cuyas fechas están determinadas.

Cuota de amortización es cada uno de los pagos que figuran en el cuadro de pagos o amortización de un préstamo, leasing u operación de financiación en la que un cliente deba devolver el principal recibido de una entidad financiera y una suma de intereses en uno o varios pagos cuyas fechas están determinadas. Las cuotas de amortización tienen la periodicidad pactada en la operación (mensual, trimestral, etc.) pero podría existir una única cuota en el caso de que intereses y principal se devolviesen, por ejemplo, mediante un único pago al final de la vida de la operación.

En términos estrictos, cuando se habla de cuota de amortización se hace referencia a la parte de la cuota que se destina a la devolución de principal, pero el lenguaje bancario no es muy rígido y por ello, a menudo, se habla de cuota de amortización para referirse a cualquier pago que figura en el cuadro de pagos de una operación financiera.

La cuota de amortización puede constar de:

- a)** Capital e intereses (por ejemplo, en el caso de préstamos con calendario de amortización por el método francés).
- b)** Intereses exclusivamente (si por ejemplo el préstamo consta de un período de carencia).

En estos casos, a veces se hace referencia exclusivamente a la cuota (no indicándose "de amortización").

c) Capital (en aquellos casos poco habituales en los que se pactan pagos en fechas distintas para la devolución del capital y para el pago de intereses). (Barral Varela, Guillermo, 2014)

## **Intereses**

El interés es un índice utilizado en economía y finanzas para registrar la rentabilidad de un ahorro o el costo de un crédito. Se le llama interés a los distintos tipos de índice que se emplean en la medición de rentabilidad de los ahorros o que se incorporan al valor de un crédito. Por otro lado, si una empresa o individuo tiene la necesidad o deseo de obtener dinero a préstamo, el prestamista le aplicará un interés sobre el dinero prestado que dependerá del tiempo en el que se comprometa a devolverlo y de la cantidad de efectivo que se extienda al interesado. (Intereses, 2014)

## **Rotación de cartera**

La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. Para el cálculo de la rotación de cartera se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo: Ventas a crédito/Promedio cuentas por cobrar

Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio. El promedio de cuentas por cobrar se determina por lo general, sumando los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos. (Rotación de cartera, 2015)

## **Solvencia**

La solvencia está estrechamente ligada al concepto de riesgo de crédito, ya que representa el posible quebranto que originaría a la entidad la variación de las condiciones y características, que pudiesen alterar la capacidad de la empresa para cumplir los términos contractuales de sus operaciones. La solvencia depende de dos factores:

- Capacidad de generar recursos financieros suficientes y
- Pagar en su fecha (puntualidad en los pagos).

El análisis de la solvencia de una entidad se encuadra en el análisis financiero y tradicionalmente se ha venido realizando a partir de la información contenida en las cuentas anuales exclusivamente, pues la información del mercado era limitada y sesgada. El citado análisis tradicional se apoya en la utilización de ratios, como son ratio de garantía, solvencia a corto plazo, coeficiente ácido, etc. (Bohal Velasco, Noemí, 2014)

## **Sobreendeudamiento**

Tomado de Méndez, Carlos (2008)

“Es la situación en que se encuentra el ciudadano, familia o negocio (sea persona o jurídica) que ha contraído deudas en exceso y no puede hacer frente a todo su pasivo que supera el activo, no puede pagar y se convierte en insolvente. Se puede resumir como la excesiva deuda particular que impide el núcleo familiar atender correctamente a sus compromisos de pagos, se encuentra en una situación de suspensión de pagos o incluso de quiebra técnica, en la que el valor de lo que posee es inferior a lo que debe. (pág. 12)

## **Provisión de cartera**

Se entiende por provisión de cartera el valor que la empresa, según análisis del comportamiento de su cartera, considera que no es posible recuperar, y por tanto debe provisionar. Siempre que una empresa realice ventas a crédito corre el riesgo que un porcentaje de los clientes no paguen sus deudas, constituyéndose para la empresa una pérdida, puesto que no le será posible recuperar la totalidad de lo vendido a crédito. El valor de las ventas a crédito no pagado por los clientes constituye una pérdida para la empresa que debe reconocerse en el resultado del ejercicio, por tanto se debe llevar como un gasto. La provisión de cartera, una vez calculada disminuye el valor de la cartera y se reconoce como gasto. (Provisión de cartera, 2014)

## **Vencimiento**

Día en que se cumple el Plazo dado para el pago de una Deuda u obligación. La fijación del vencimiento de una Deuda da al compromiso de pago la previsibilidad indispensable para el planeamiento y organización de los negocios de todo tipo. El vencimiento significa que existe un momento específico en el cual el Acreedor está facultado para exigir el cumplimiento de la obligación contraída; en el caso de que esto no ocurra la Deuda puede ser renegociada, sustituyéndola de hecho por una nueva, o formalmente exigida ante los tribunales competentes. (Vencimiento, definición, 2014)

## **Morosidad**

*La morosidad se conceptúa como la imposibilidad de cumplir con lo exigido por la ley o con una obligación contraída previamente. Este término se usa cuando el deudor no paga el interés o el principal de su deuda o incumple otras obligaciones financieras a su vencimiento.*

Para el autor Andrade, René (2009)

La morosidad en las pymes se refleja por varias causas: flexibles políticas de crédito, falta de capacidad de pago, falta de experiencia del propietario en el negocio, el destino incorrecto del crédito, sobreendeudamiento del cliente entre otros, trayendo consigo problemas en las instituciones micro financieras como son la morosidad y sus respectivas provisiones por créditos vencidos. La política de créditos actualmente por la competencia de instituciones micro financieras hace que la evaluación de créditos sea más flexible. Además antes las ofertas de bajas tasas de interés de crédito el cliente es atraído por más de una institución microfinanciera sin proveer su sobreendeudamiento futuro cayendo así en el problema de pago. No descartemos que la situación financiera del país incluye también en dicho problema, debido a los constantes cambios económicos del país y que algunas empresas no están preparadas para asimilar dichos cambios fracasan y tiene que desaparecer del mercado incumpliendo así con sus compromisos crediticios. La morosidad crediticia viene a ser la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración”

### **Mora causada por factores exógenos.**

- Tomado de (MENDEZ, A, Carlos, 2008, p12). Enfermedades o accidentes del empresario o de un familiar, que obliga a distraer los recursos de la empresa.
- Robos y pérdidas comprobadas de dinero ya sea por la reducción de la demanda, por la aparición de nueva oferta, variación de los precios, y otros cambios a los cuales el empresario no ha podido adecuar.



### **Mora causada por errores en la organización.**

Según Méndez, Carlos 2008)

A continuación se enumera alguna de las características organizacionales más frecuentes que pueden estar ocultando las verdaderas causas de una mora elevada.

- Inexistencia y/o poca claridad de objetivos, políticas y/o normas crediticias.
- Tentación de incrementar la cartera en el corto plazo para obtener mejores resultados económicos y financieros inmediatos alentando u obligando al personal de créditos a incrementar sus metas de colocaciones.
- Deficiencias organizacionales, especialmente en la definición de funciones y responsabilidades, lo cual origina que ante errores cometidos en el proceso crediticio no se pueden identificar las responsabilidades para aplicar las correcciones.
- Falta de disciplina para hacer cumplir las normas, en algunos casos a pesar de existir normas bien precisas esta no se cumplen por que los vínculos laborales entre el personal se caracterizan por relaciones de amistad que impiden la aplicación de las políticas de una manera disciplinada.
- Falta de sistema de control.
- Desconocimientos de las características y necesidades del mercado de la microempresa, es el caso de algunas instituciones que elaboran sus estrategias, productos financieros y procedimientos de acuerdo a su estructura organizacional y a sus propios necesidades o características las cuales muchas veces son diferentes a las necesidades del microempresario al cual se pretende atender.
- Falta de una tecnología crediticia adecuada a las características de la pequeña y microempresa.
- Falta de programas de capacitación y entretenimiento de su personal.

### **Mora causada en el proceso de evaluación.**

Dentro de los errores más frecuentes se pueden mencionar los siguientes

- Créditos evaluados y aprobados basados solo en la calidad de garantía.
- Créditos aprobados por factores de amistad o parentesco.
- Créditos aprobados en función al optimismo del empresario, o a expectativas positivas de buenos negocios futuros.
- Créditos otorgados para especulación.
- Poca habilidad para recopilar y analizar la información cuantitativa y económica financiera del cliente.
- Poca habilidad para identificar los pasivos del empresario (pág. 12)

## **Índice de morosidad**

*En el ámbito bancario, el índice o ratio de morosidad mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones de préstamo y crédito concedido por una entidad financiera. (López Domínguez, Raúl, 2014)*

*Es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.*

$$IMOR = \frac{\text{cartera vencida}}{\text{cartera total}}$$

## **Gestión de cobranza**

La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende. (Gestión de cobranza, 2014)

## **Procedimientos de cobranza**

Tomado de Méndez, Carlos (2008)

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo. Diversos sistemas pueden utilizarse para enfocar la atención del personal de cobranzas en las cuentas vencidas. Seleccionar el sistema adecuado para determinado tipo de operación estará en relación directa con el sistema de contabilidad básico utilizado para facturar a los clientes y registrar las cuentas por cobrar.

Para obtener una amplia información sobre los diversos sistemas en uso, es aconsejable solicitarla a las diversas empresas que venden este tipo de sistemas y equipos, con lo cual se podrá seleccionar el más económico y eficiente para un trabajo en particular.

El costo del personal administrativo es un factor de capital importancia; por lo tanto; cualquier sistema de facturación de seguimiento de cobranza demasiado complicado, podría retrasar el crecimiento de una organización comercial. El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia

### **Normas que rigen la cobranza**

- Se gestionara el cobro por cliente, considerando el riesgo consolidado, no producto.
- La gestión se realizara considerando los siguientes criterios: status de la cartera (mora o vencida), modelo e impacto en provisiones.
- La cobranza por parte del gestor debe ser efectiva, con el fin de que los procesos judiciales se realicen como una excepción, para lo cual se han definido parámetros de medición por gestor y oficina. (pág. 56)

### **Estrategia de cobranza**

Para Rosas, Enrique (2014)

El éxito de una gestión de cobranza depende del empleo adecuado de los recursos de negociación. Contamos con un vasto portafolio de herramientas, es necesario que aprendamos a utilizarlas porque cada tipo de cobranza promueve el uso de determinados recursos.

### **Recaudador**

Persona que tiene por oficio recaudar dinero u otros bienes, en especial si corresponden al pago de impuestos.

## **2.5. Hipótesis**

El proceso de otorgamiento de crédito incide en la cartera vencida en la empresa CENTRAL CAR S.A.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

La investigación está desarrollada dentro del enfoque mixto un enfoque cualitativo y cuantitativo. Según Herrera E. Luís y otros *“Es importante recordar que el enfoque epistemológico asumido por el investigador guía todo el proceso de estudio esto es, la selección del problema, el marco teórico, también la metodología, y así, hasta terminar el proceso de investigación.”* (pág. 94)

Según Calero, J. L (2000) La investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos. La investigación cualitativa es inductiva. Entiende el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística. Es sensible a los efectos que el investigador causa a las personas que son el objeto de su estudio. Los métodos cualitativos son humanistas. Los estudios cualitativos dan énfasis a la validez de la investigación. Todos los contextos y personas son potenciales ámbitos de estudio. (pág. 25)

Este método permite buscar las causas del problema investigado, y se apoya en información general a través de contextos y criterios acerca del problema de investigación.

Según Calero J. (2000) La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada. (pág. 32)

Cuantitativamente se recogerá datos respecto al proceso de otorgamiento de crédito y cartera vencida de la empresa CENTRAL CAR S.A. En resumen estos métodos permitirán realizar una revisión de las distintas etapas y los posibles hallazgos que se pueden encontrar respecto a las cuentas por cobrar a vencimiento y su mejoramiento continuo.

## **3.2 Modalidad de investigación**

### **3.2.1 Investigación de campo**

Según Landeau, Rebeca (2007) *“La recolección de información fundamentándose en testimonios basadas en la realidad en otras palabras el estudio de campo es útil para la planificación del trabajo y la comprensión de los datos recolectados por medios diferentes”* (pág. 33)

La investigación es de campo porque se realizó dentro de la empresa CENTRAL CAR S.A., con los operativos involucrados en proceso de otorgamiento del crédito que es lo genera la cartera vencida con el fin de proponer una solución que actualice y mejore los procesos.

### **3.2.2 Investigación bibliográfica**

Según Herrera E. Luís (Pág. 95) La investigación documental-bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicas otras publicaciones (fuentes secundarias).

La investigación se realizó mediante recopilación de la información encontrada en relación a las variables de estudio proceso de otorgamiento de crédito y cartera vencida dentro del tema en estudio consultando libros, revistas, informes de tesis, documentos de la internet y todas las publicaciones que permitan relacionar conceptualmente los contextos.

### **3.3 Tipo de investigación**

La metodología de investigación también considera los tipos de investigación, cada uno de ellos tiene características propias que permiten cumplir con los objetivos del tema.

#### **3.3.1. Investigación Exploratoria.**

Este tipo de investigación permite identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes. Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas. Se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. (Briones, Guillermo , 2011, pág. 34)

En este tipo de investigación se busca obtener información primordial y exclusiva, mediante la exploración, indagando en aspectos importantes que estén relacionados con el proceso de otorgamiento de crédito, para obtener información básica de un poco estudiado en la empresa CENTRAL CAR S.A.

### **3.3.2. Investigación Descriptiva.**

Según de Rodríguez, 2009, *“La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”*. (pág. 68) Es decir, en este nivel investigativo se ha buscado describir las propiedades, características, y aspectos más sobresalientes relacionados a la problemática en estudios relacionados al proceso de otorgamiento de crédito y su afectación a la cartera vencida.

### **3.3.3 Asociación de Variables**

Tipo de investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables. La utilidad de este tipo de investigación es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. En el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía y la correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tienden a mostrar altos valores en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable. Si dos variables están correlacionadas y se conoce la correlación, se tienen las bases para predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de personas en una variable, sabiendo el valor que tienen en la otra variable. (Hernández Sampier, Roberto, 2004, pág. 95)

Para el concesionario CENTRAL CAR S.A. se predispone que existe una correlación de variables entre proceso de otorgamiento de crédito y cartera vencida, la cual tiene errores y hallazgos que se pueden mejorar.

### **3.4 Población y muestra**

La población para la investigación está conformada por el personal de ventas que se encarga de entregar créditos directos y está a cargo de realizar la gestión de cobranza, correspondiente a las tres sucursales de la empresa CENTRAL CAR S.A.

### Población y muestra

No	CATEGORIA	CANTIDAD
1	Gerencia CENTRAL CAR S.A.	1
2	Personal de Ventas a crédito CENTRAL CAR S.A.	35
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

**Tabla N° 1** Población y muestra  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)



### 3.5 Operacionalización de variables

#### 3.5.1 Operacionalización variable independiente: Proceso de otorgamiento de crédito

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Abarca los pasos seguidos por la empresa prestamista, desde que el potencial prestatario solicita crédito, hasta que la operación crediticia se da por cancelada, permiten cuantificar e identificar el riesgo que involucra una operación de crédito.	Pasos seguidos	Análisis de Créditos Políticas de Créditos Nivel de Cuentas por Cobrar Reportes de Saldos por Cliente	¿Considera usted que los requisitos exigidos a los clientes para el otorgamiento de los créditos son suficientes?  ¿Considera que la verificación de datos previo la entrega del crédito directo, es eficiente?	Técnica: Encuesta dirigida a los empleados sucursales CENTRAL CAR S.A
	Operación	$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Valor de Ventas}}{\text{Promedio Saldos Cuentas por cobrar}}$	¿Dispone la empresa CENTRAL CAR S.A., de medios de prevención de morosidad?  ¿Cuenta con un departamento de crédito y cobranza en CENTRAL CAR S.A.?	Instrumento: Cuestionario Estructurado Anexo N° 1
	Crédito	Nivel de créditos concedidos  $\text{Políticas de Crédito} = \frac{\text{Cuentas Incobrables}}{\text{Volumen Créditos concedidos}}$	¿Ha sido difundido algún manual del proceso para otorgamiento de crédito en la empresa?	

**Tabla N° 2** Operacionalización Variable Independiente  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

### 3.5.2 Operacionalización Variable Dependiente: Cartera vencida

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen.	Documentos	Nivel de documentación en regla Respaldo de bienes documentados	¿Cómo se identifica los riesgos de cartera para el otorgamiento de un crédito?  ¿La documentación solicitada satisface los posibles riesgos de morosidad?	Técnica: Encuesta dirigida a los empleados sucursales CENTRAL CAR S.A
	Vencimiento	$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{cuentas por cobrar} \times 360}{\text{ventas netas a crédito}}$  $\text{Morosidad} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{cartera total}}$	¿Conoce usted el porcentaje de cartera vencida de CENTRALCAR S.A.?  ¿Existe personal destinado a la recuperación de cartera?	Instrumento: Cuestionario Estructurado  Anexo N°1
	Obligaciones	Índice de liquidez Índice de rentabilidad	¿La empresa cuenta con estrategias adecuadas para hacerle conocer al cliente sobre el vencimiento de crédito?	

**Tabla N° 2** Operacionalización Variable Independiente  
Elaborado por: Fiallos, Fernando (2015)

### 3.6. Recolección de información

Metodológicamente para Herrera y otros (2004), “*la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información*” (pág. 174)

#### 3.6.1 Plan de recolección de información

Este plan contempla destrezas metodológicas requeridas por los objetivos de investigación con los siguientes elementos:

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Para demostrar el ineficaz proceso de otorgamiento de crédito y su incidencia en la cartera vencida
¿De qué personas u objetos?	Operativos encargados de ventas a créditos de la empresa CENTRAL CAR S.A.
¿Sobre qué aspectos?	Proceso de otorgamiento de crédito y Cartera vencida
¿Quién?	Investigador
¿Cuándo?	Enero a junio 2015
¿Lugar de recolección de la información?	Ambato, Puyo CENTRALCAR S.A.
¿Cuántas veces?	Se realizara una vez a cada uno de los encuestados
¿Qué técnicas e recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario estructurado

**Tabla N° 3** Plan de recolección de la información

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** Herrera y otros. Metodología de la Investigación (2004)

### 3.7 Plan de procesamiento de la información

#### 3.7.1 Procedimiento de recolección de la información

Dentro del procesamiento de la información de la investigación se procede con el análisis de la información basada en los siguientes procesos.

Técnicas	Procedimientos
Entrevista	Cómo: Método analítico – sintético
	A quien: Gerente CENTRAL CAR S.A
	Dónde: Empresa CENTRAL CAR S.A
	Cuándo: mayo 2015
Encuesta	Cómo: método inductivo, es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.
	A quien: Ventas a crédito
	Dónde: Empresa CENTRAL CAR S.A
	Cuándo: mayo 2015

**Tabla N° 4** Plan de recolección de la información

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** Herrera y otros. Metodología de la Investigación (2004)

#### 3.7.2 Procesamiento y análisis de la información

Se procedió a ilustrar todos los resultados obtenidos de las encuestas mediante tablas estadísticas y la ejecución de gráficos elaborados consecuentemente uno por cada pregunta realizada una vez ordenada y seleccionada la información

#### Ejemplo: Cuantificación de resultados

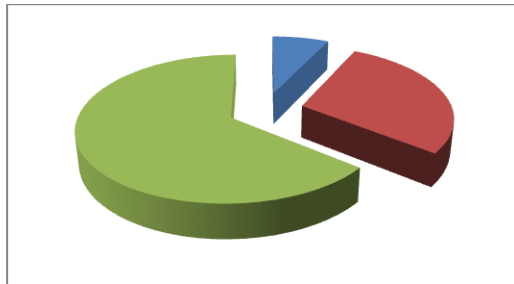
ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	25	25%
2	NO	25	25%
3	OTROS	50	50%
<b>N</b>	<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 5** Ejemplo cuantificación de resultados

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

## Representación gráfica de resultados

- Para esta presentación se utilizara: Método gráfico de pastel 3d



**Gráfico N° 9** Ejemplo representación gráfica  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

Análisis de los resultados estadísticos.- Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

### 3.7.3 Comprobación de hipótesis

El método estadístico de comprobación de hipótesis a ser utilizado en el desarrollo de la investigación es la distribución chi cuadrado.

El estadístico ji-cuadrado (o chi cuadrado), que tiene distribución de probabilidad del mismo nombre, sirve para someter a prueba hipótesis referidas a distribuciones de frecuencias. En términos generales, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula. El uso del estadístico ji-cuadrado para probar la asociación entre dos variables utilizando una situación hipotética y datos simulados. (Chi cuadrado, 2014)

Las pruebas chi-cuadrado son un grupo de contrastes de hipótesis que sirven para comprobar afirmaciones acerca de las funciones de probabilidad (o densidad) de una o dos variables aleatorias., que se encuentran generalmente arregladas en una tabla bidimensional - también vista como una matriz 2x2.

Este método tiene la ventaja que puede ser aplicado a cualquier # de términos de probabilidad y en poblaciones pequeñas (50 o menos).

El contraste consiste en:

1. Establecer la hipótesis nula ( $H_0$ ) como que no hay independencia entre variables vs. la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) de si relación;
2. El segundo paso es calcular el estadístico de prueba Chi-Cuadrado, es una fórmula matemática que se debe buscar;
3. Luego calcular el valor Xi-cuadrado pero tabulado, parece en una tabla de distribuciones estadísticas, se fija en nivel de confianza-(95%=0.95, por ejemplo- y, por consiguiente, un nivel de significancia o error que se está dispuesto a cometer- en el Ej., 0.05=5%.
4. Compara ambos chi-cuadrado, si el calculado es mayor que el tabulado entonces se rechaza  $H_0$  a un nivel de confianza que se fijó anteriormente

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados permitió establecer una demostración estadística respecto a la relación directa de las variables proceso de otorgamiento de crédito y cartera vencida. Se realizó una entrevista a la gerencia y una encuesta al personal a cargo de ventas a crédito para respecto a los objetivos del proyecto de investigación en la empresa CENTRAL CAR.

#### 4.1 Entrevista



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**FACULTAD DE FINANZAS**  
**MATRIZ DE ENTREVISTA**

**Objetivo:** Establecer el criterio sobre el proceso de otorgamiento de crédito de la gerencia de CENTRAL CAR S.A

**Instrucciones:** Conteste la pregunta de acuerdo a su criterio

**Dirigido a:** Gerencia CENTRAL CAR S.A – Ambato

**Lugar:** CENTRALCAR

**Fecha:**

**Tiempo:** 25 min

PREGUNTAS	INTERPRETACIÓN
<b>1.- ¿Existe procesos para la entrega de créditos comerciales en la empresa?</b> Si la empresa cuenta con procesos de crédito informados a todos los vendedores	La empresa necesita actualizar políticas que controle el proceso de cada venta a crédito.
<b>2.- ¿En qué consiste el proceso de créditos que la empresa utiliza?</b> Gerente de ventas aprueba los créditos que se entregan y se registra a financiero.	Los créditos no obedecen a un proceso.
<b>3.- ¿Cada que tiempo se actualiza los procedimientos para otorgar crédito?</b>  No hay un tiempo establecido	Se puede observar que no se actualizan los procesos de crédito respecto a las necesidades del mercado automotriz
<b>4.- ¿Cuentan con un comité de crédito?</b> No la empresa no ha implementado este tipo de grupos, porque los parámetros están definidos	Un comité de crédito puede apoyar cuando la empresa necesita calificar los procesos de crédito y eventualmente beneficia

	tanto a la empresa como al cliente
<p><b>5.- ¿Se ha establecido un tiempo promedio de aprobación de créditos?</b></p> <p>No se ha determinado un tiempo promedio.</p>	Es importante para una empresa contar con regulaciones sobre la gestión de créditos, esta carencia indicaría que la empresa puede generar cuentas incobrables.
<p><b>6.- ¿Se calcula la rotación de cartera?</b></p> <p>No como indicador se observa en los informes de ventas y cobranzas.</p>	Al no calcular la rotación de cartera no se establece como se está realizando las cobranzas y si estas son efectivas.
<p><b>7.- ¿La cartera vencida representa un problema para la empresa?</b></p> <p>Sí porque afecta a la liquidez de la empresa y a su planificación</p>	La cartera vencida al no ser revisada bajo indicadores puede generar al final del ejercicio provisión de cartera que significa pérdidas económicas para la empresa.
<p><b>8.- ¿Considera que se debería nombrar un recaudador que se base en políticas de cobro?</b></p> <p>Sería óptimo pero se debe revisar presupuestos ya que el mercado automotriz pasa por dificultades por lo que se debe concentrar funciones en los vendedores</p>	Afecta la concentración de funciones y más cuando esta se realiza sin capacitación continua que reafirme los controles de crédito y políticas.
<p><b>9.- ¿Emite la empresa informes de vencimiento por cliente?</b></p> <p>La empresa solo se maneja por facturación por cobrar.</p>	Esta carencia establece que la empresa puede haber generado cuentas incobrables y que estén afectando a la rentabilidad a largo plazo.
<p><b>10.- ¿Se calcula periódicamente el nivel de morosidad?</b></p> <p>No se calcula el nivel de morosidad</p>	Al no calcular el nivel de morosidad la empresa no puede establecer financieramente como está afectada la liquidez y la rentabilidad de la misma.

**Tabla N°6** Entrevista

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)



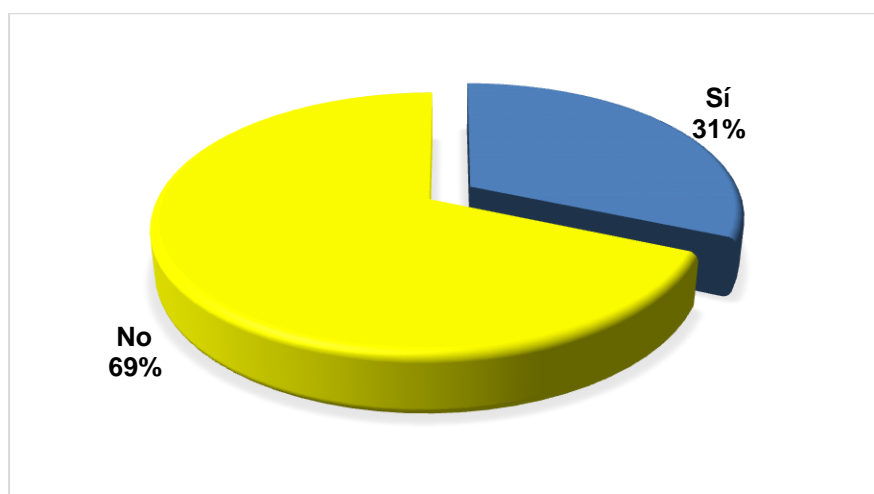
## 4.2 Encuesta dirigida a los operativos de ventas de la empresa CENTRAL CAR S.A.

### 1.- ¿Piensa usted que los requisitos exigidos a los clientes para el otorgamiento de los créditos son suficientes?

**Indicador:** Suficiencia requisitos para otorgamiento de crédito

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	11	31%
2	No	24	69 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°7** Suficiencia requisitos para otorgamiento de crédito  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°10** Suficiencia requisitos para otorgamiento de crédito  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

#### **Análisis e Interpretación:**

De un total de 35 empleados, el 31% (11 personas) respondieron si y el 69 % (24 personas) respondieron no.

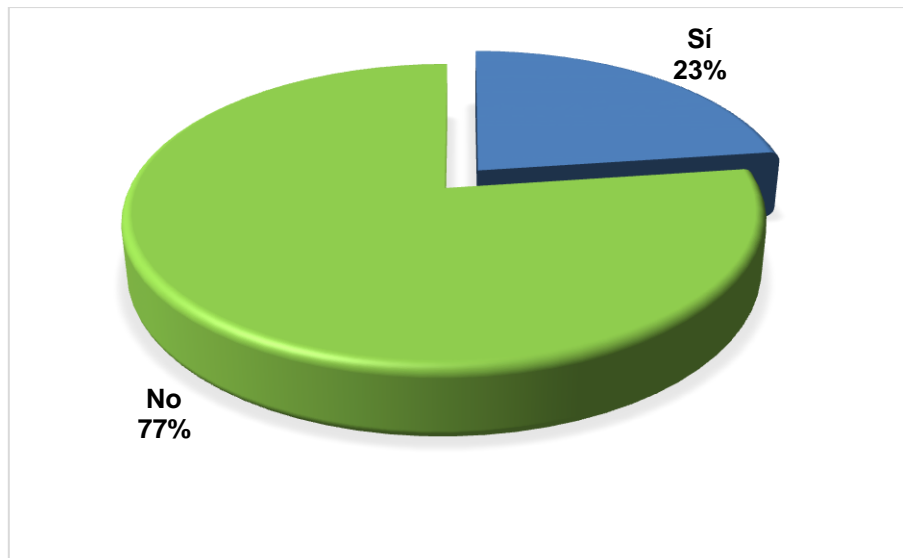
Un alto porcentaje de empleados, consideran que los requisitos que CENTRA CAR S.A solicita a los clientes no cumplen con suficiencia para la adquisición de un vehículo nuevo, porque existe un alto enfoque en las ventas y no en el proceso de cobro que cierra la relación comercial.

**2.- ¿Considera que la verificación de datos previo la entrega del crédito directo, es realizada correctamente?**

**Indicador:** Nivel de eficacia verificación de datos

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	8	23%
2	No	27	77 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°8** Nivel de eficacia verificación de datos  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°11** Suficiencia requisitos para otorgamiento de crédito  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

**Análisis e Interpretación:**

De un total de 35 empleados, respondieron si el 23% (8 personas) y el 77% (27 personas) respondieron no.

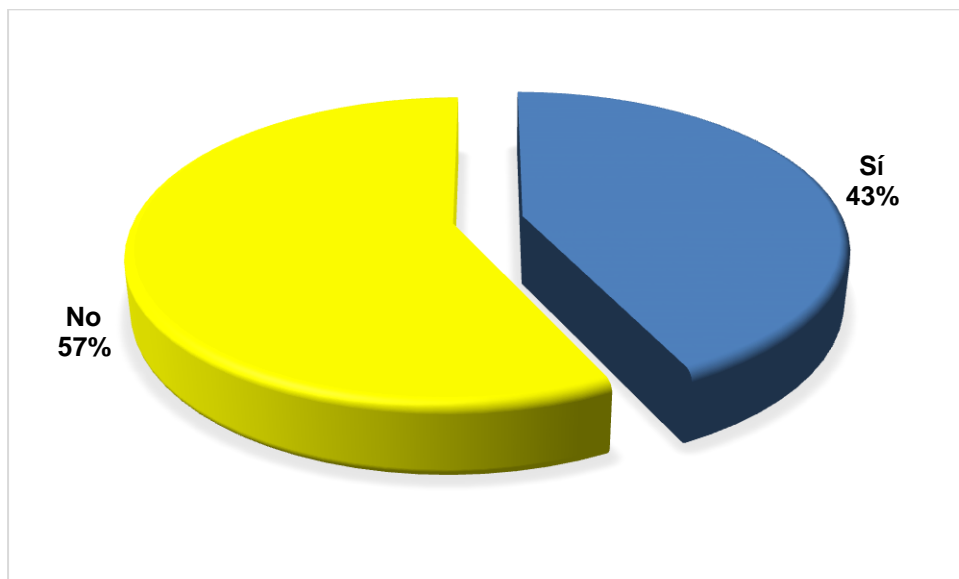
Se interpreta que el nivel de eficacia en la verificación de datos es bajo en la empresa CENTRAL CAR S.A., porque al carecer de un departamento de crédito no se da un adecuado seguimiento a los formularios y documentación exigida al cliente.

**3.- ¿En la gestión de cobranza se realiza un recordatorio, previo a la fecha de vencimiento del crédito vehicular al cliente?**

**Indicador:** Recordatorio – fecha de vencimiento

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	22	25%
2	No	63	74 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°9** Recordatorio – fecha de vencimiento  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°12** Recordatorio – fecha de vencimiento  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

**Análisis e Interpretación:**

De un total de 35 empleados, respecto al indicador recordatorio fecha de vencimiento respondieron sí el 43% (15 personas) y un no un 57% /20 personas).

Se puede interpretar que la empresa CENTRAL CAR S.A., mantiene un bajo nivel de control dentro de la gestión de cobranza en lo que respecta a la cartera vigente, porque no se realiza un seguimiento al cliente para la cancelación de sus cuotas mensuales generando cartera vencida.

**4.- ¿Considera que la morosidad de algunos clientes es ocasionada por el escaso control en la concesión de créditos en la empresa CENTRAL CAR S.A.?**

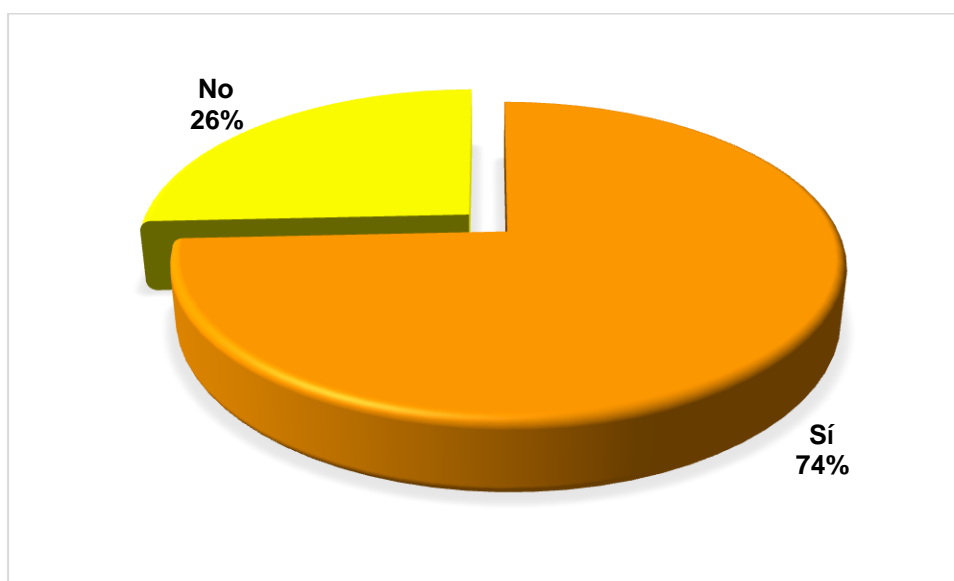
**Indicador:** Morosidad

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	26	74%
2	No	9	26 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°10** Morosidad

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°13** Morosidad

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

**Análisis e Interpretación:**

De un total de 35 empleados, respecto al indicador morosidad respondieron el 26% (9 personas) no y el 74% sí.

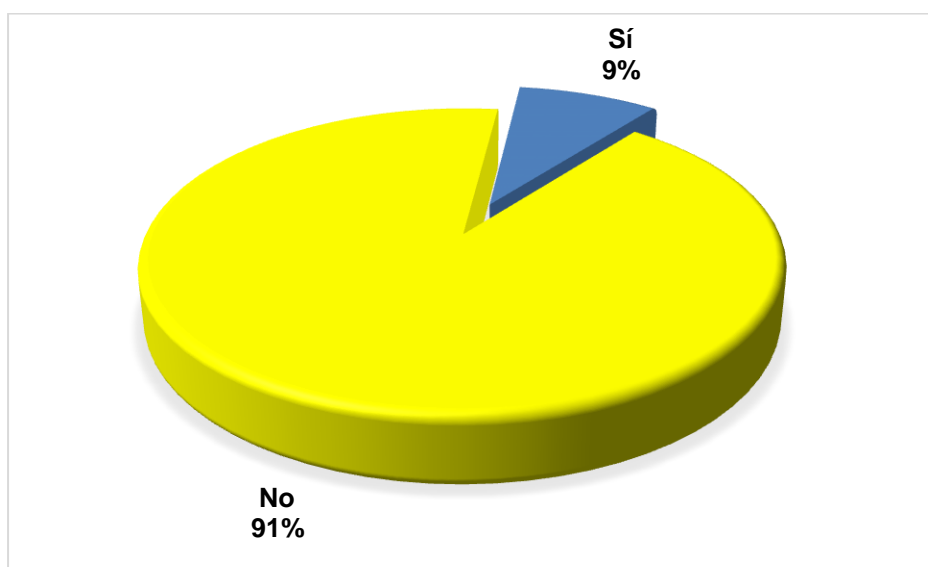
Se interpreta, que un alto porcentaje de empleados consideran que la morosidad de algunos clientes es ocasionada por el bajo control en la concesión de créditos lo que indica que los procesos no están actualizados

**5.- ¿Se encuentran documentados los procesos para el otorgamiento de crédito y cobranzas a través de un manual en la empresa CENTRAL CAR S.A.?**

**Indicador:** Manual de crédito y cobranza

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	3	9%
2	No	32	91 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°11** Manual crédito y cobranza  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°14** Manual crédito y cobranza  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

**Análisis e Interpretación:**

De un total de 35 empleados, respecto al indicador manual de crédito y cobranza respondieron no el 91% (32 personas) y sí el 9% (3 personas)

Se puede interpretar que un alto porcentaje de empleados consideran que no se ha documentado los procesos de crédito y cobranza de la empresa CENTRA CAR S.A., esto incide en el desconocimiento de los empleados al momento de entregar los créditos vehiculares y por consiguiente que el cliente no tenga clara la información.

## 6.- ¿Considera que debe actualizarse el proceso de otorgamiento de crédito de acuerdo al tipo de cliente?

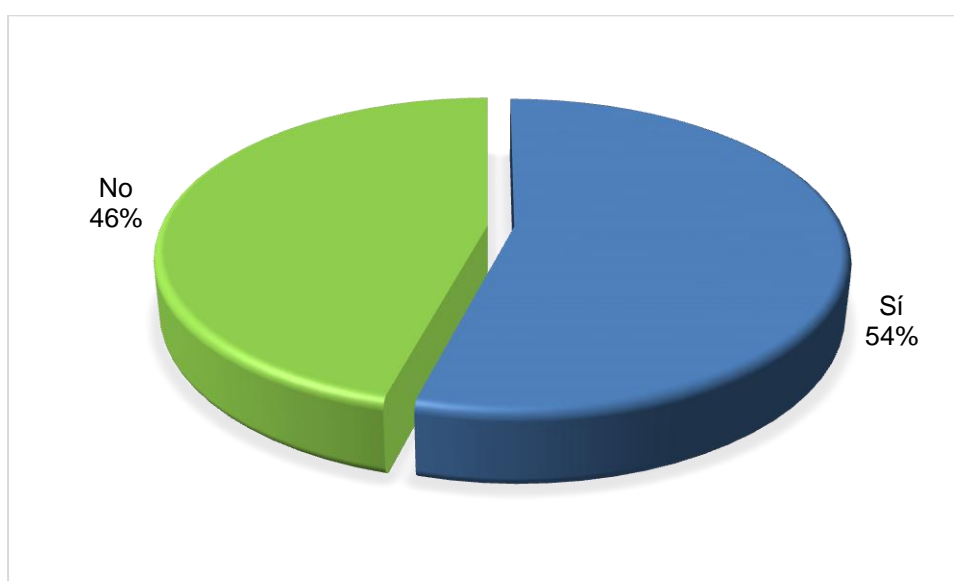
**Indicador:** Actualización proceso de crédito

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	19	54%
2	No	16	46 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°12** Actualización proceso de crédito

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°15** Actualización proceso de crédito

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

### **Análisis e Interpretación:**

De un total de 35 empleados respecto al indicador actualización proceso de crédito respondieron sí el 54% (19 personas) y no el 46% (16 personas).

Un alto porcentaje del personal de ventas a crédito de la empresa CENTRAL CAR S.A., consideran que se debe actualizar el proceso de otorgamiento de crédito, respecto al tipo de clientes ya que con ello se obligaría a una capacitación permanente.

**7.- ¿Se identifica efectivamente los riesgos de cartera en el otorgamiento de un crédito vehicular?**

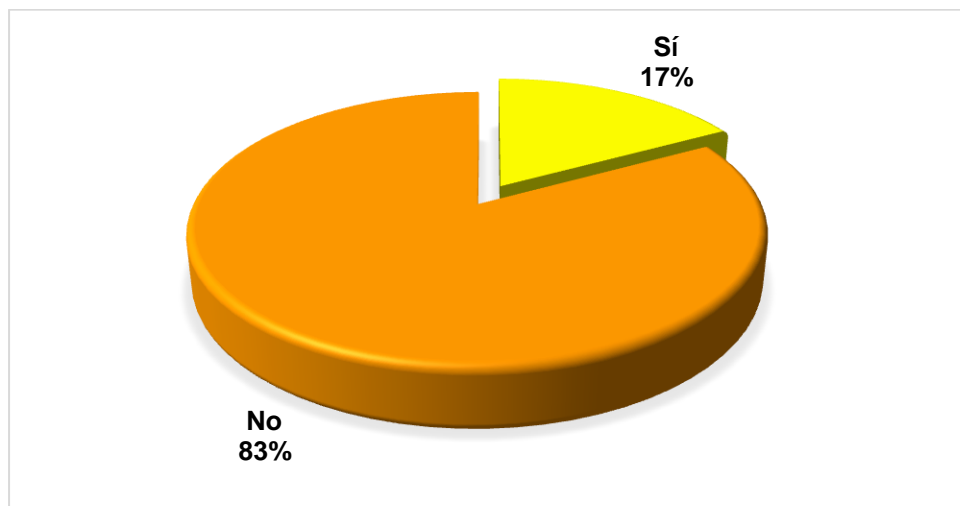
**Indicador:** Identificación riesgos de cartera

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	6	17%
2	No	29	74 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 13** Identificación riesgos de cartera

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°16** Identificación riesgos de cartera

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a la gráfica de un total de 35 empleados, respecto al indicador identificación riesgos de cartera respondieron no el 83% (6 personas) y sí el 17% (29 personas)

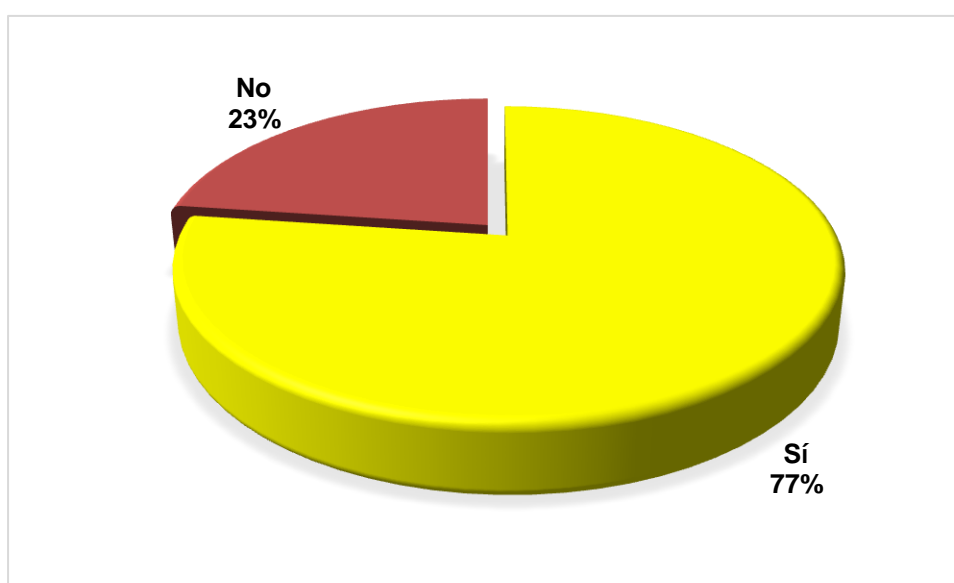
Se interpreta que no se está obteniendo los resultados esperados por la empresa CENTRAL CAR s.a., al carecer de efectividad en la identificación de riesgos de cartera los cuales debe ser normalizados y escritos al momento de conceder un crédito lo que incide en elevar la cartera vencida.

**8.- ¿Considera que la correcta colocación y análisis de crédito es importante para mejorar los niveles de rentabilidad en CENTRAL CAR S.A.?**

**Indicador:** Crédito - Rentabilidad

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	27	77%
2	No	8	23 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°14** Crédito – Rentabilidad  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°17** Crédito - Rentabilidad  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

**Análisis e Interpretación:**

De un total de 35 empleados, respecto al indicador crédito – rentabilidad respondieron no el 23 % (8 personas) y sí el 77% (27 personas)

Se interpreta que el personal en un alto porcentaje considera que una correcta colocación y calificación de crédito índice en la rentabilidad porque de esta manera se prevé obtener pagos puntuales, y no se genera cartera vencida.



## 9.- ¿Conoce usted el porcentaje de cartera vencida CENTRAL CAR S.A.?

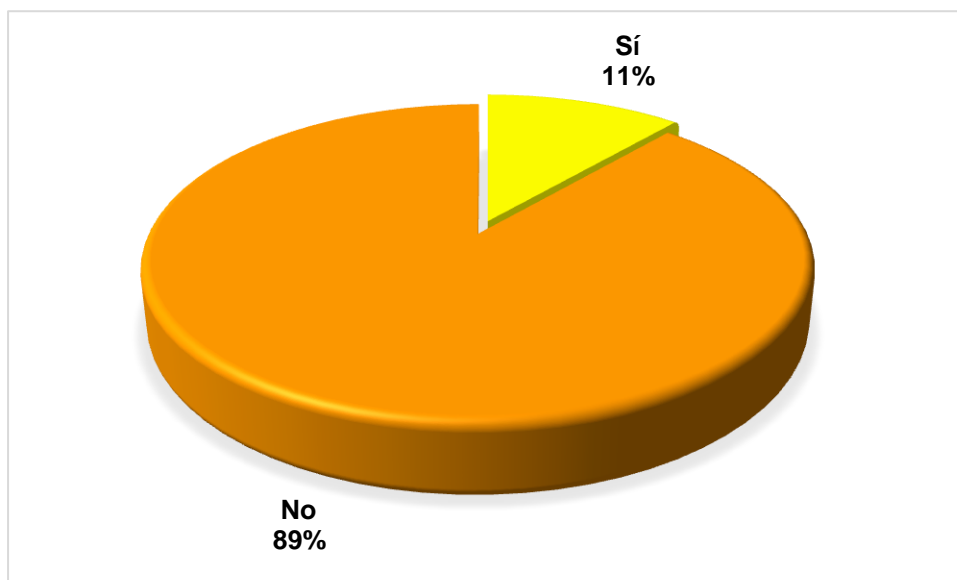
**Indicador:** Conocimiento nivel de cartera vencida

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	4	11%
2	No	31	89 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°15** Conocimiento nivel de cartera vencida

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°18** Conocimiento nivel de cartera vencida

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

### **Análisis e Interpretación:**

De un total de 35 empleados, respecto al indicador conocimiento nivel de cartera vencida respondieron sí el 11 % (4 personas) y no el 89% (31 personas).

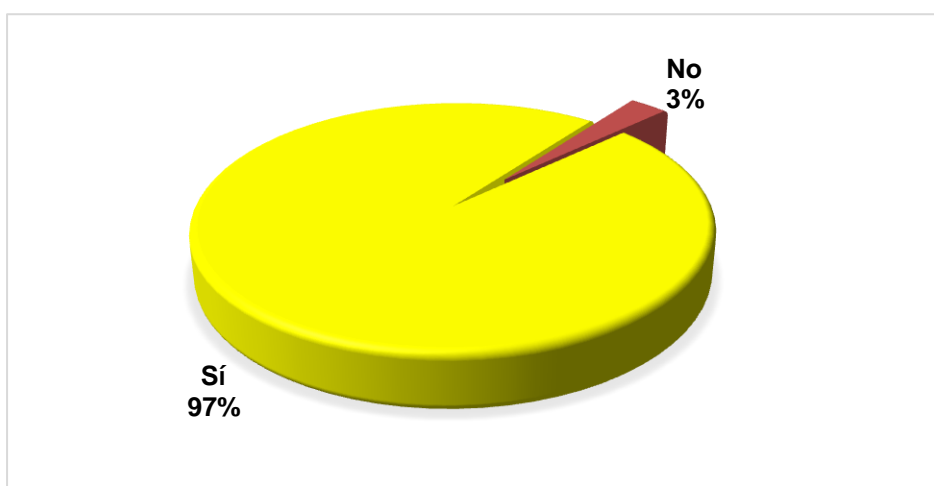
Se interpreta que el mayor porcentaje del personal no conoce los niveles de cartera vencida porque no se emite informes vasados en indicadores para ser analizados y de esta manera evaluar la gestión de otorgamiento de créditos.

**10.- ¿Considera que la gestión de cobranza sería más eficiente que en la empresa CENTRAL CAR S.A., si contará con personal exclusivo para la recuperación de cartera?**

**Indicador:** Personal recuperación de cartera

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	34	97%
2	No	1	3 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°16** Personal recuperación de cartera  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°19** Personal recuperación de cartera  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

**Análisis e Interpretación:**

De un total de 35 empleados encuestados respecto al indicador personal de cartera respondieron no el 3% (1 personas) y no el 97% (34 personas)

Se interpreta que CENTRALCAR S.A. no cuenta con personal exclusivo para la recuperación de cartera, que se encargue de establecer indicadores de vencimiento y morosidad de tal manera que se efectivice los cobros.

**11.- ¿La empresa cuenta con estrategias adecuadas para hacerle conocer al cliente sobre el vencimiento de crédito?**

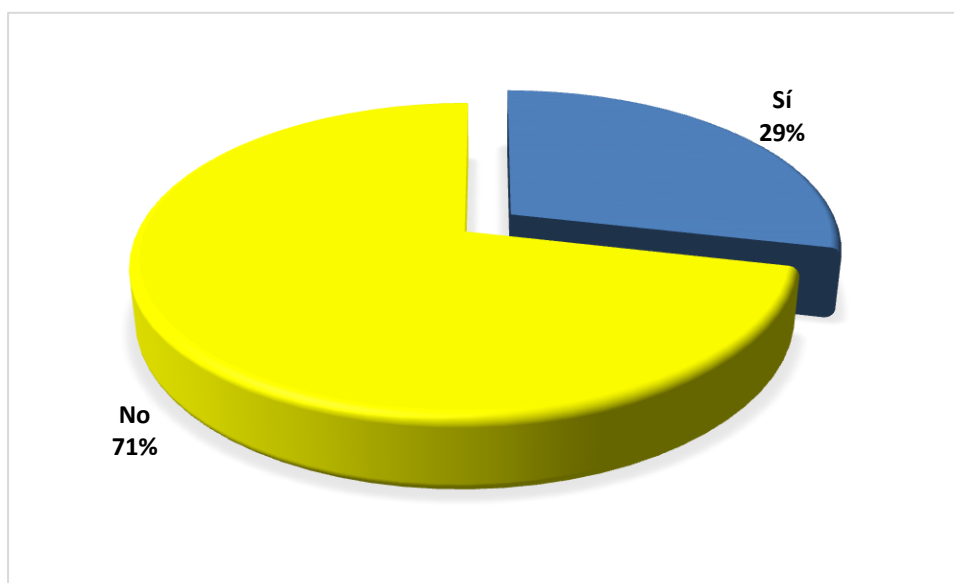
**Indicador:** Estrategias informativas vencimiento

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	10	29%
2	No	25	71 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°17** Estrategias informativas vencimiento

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°20** Estrategias informativas vencimiento

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

**Análisis e Interpretación:**

De un total de 35 empleados respondieron respecto al indicador estrategias informativas de vencimiento el 29% sí (10 personas) y no el 71% (25 personas).

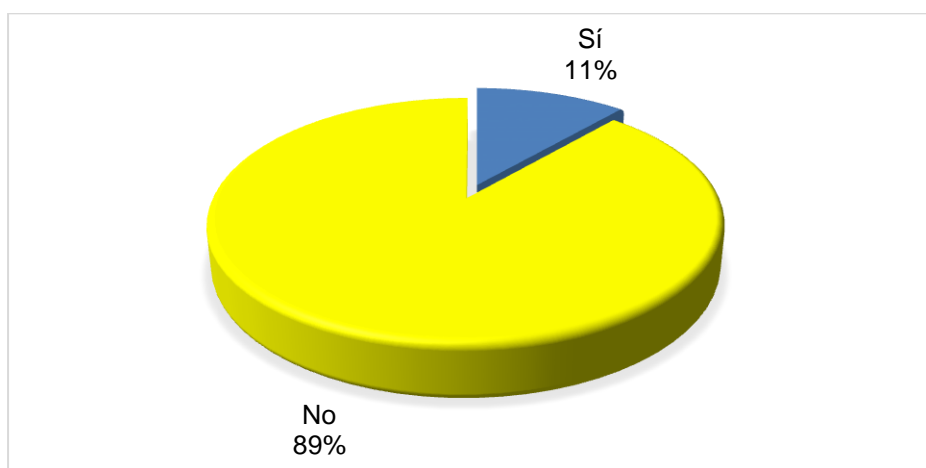
En la empresa CENTRAL CAR S.A., no se maneja estrategias informativas sobre vencimiento dirigidas hacia los clientes especialmente a los que han incurrido en algún tipo de mora, porque no se ha socializado adecuadamente el tema de cartera vencida y sus efectos.

## 12.- ¿El personal de crédito y cobranza es capacitado periódicamente?

**Indicador:** Nivel de capacitación

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	4	11%
2	No	31	89 %
<b>N</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°18** Nivel de capacitación  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A



**Gráfico N°21** Nivel de capacitación  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

### **Análisis e Interpretación:**

De un total de 35 empleados respecto al indicador nivel de capacitación al personal de créditos respondieron si el 11% (4 personas) y no el 89% (31 personas)

Se interpreta que es muy bajo el nivel de capacitación, que eventualmente afecta al compromiso por parte del empleado y al interés por el desempeño con calidad de sus actividades en la empresa CENTRALCAR S.A.

### 4.3 Verificación de hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se seleccionó indicadores principales respecto a las variables proceso de otorgamiento de crédito y cartera vencida, de la encuesta efectuada al personal de créditos de la empresa CENTRAL CAR S.A.

#### Hipótesis

El proceso de otorgamiento de crédito incide en la cartera vencida en la empresa CENTRAL CAR S.A

#### Hipótesis nula.

$H_0$ : El proceso de otorgamiento de crédito no incide en la cartera vencida en la empresa CENTRAL CAR S.A

#### Hipótesis alternativa

$H_1$ : El proceso de otorgamiento de crédito incide en la cartera vencida en la empresa CENTRAL CAR S.A

#### 4.3.1 Selección de preguntas

No	Pregunta	Variable	Sí	No
1	(1) ¿Piensa usted que los requisitos exigidos a los clientes para el otorgamiento de los créditos son suficientes?	Proceso de otorgamiento de crédito	11	24
2	(6) ¿Considera que debe actualizarse el proceso de otorgamiento de crédito de acuerdo al tipo de cliente?	Proceso de otorgamiento de crédito	19	16
3	(7) ¿Se identifica efectivamente los riesgos de cartera en el otorgamiento de un crédito vehicular?	Cartera vencida	6	29
4	(9) ¿Conoce usted el porcentaje de cartera vencida CENTRAL CAR S.A.?	Cartera vencida	4	31

**Tabla N°19** Matriz de preguntas  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** Encuesta CENTRAL CAR S.A

### 4.3.2 Matriz de frecuencias observadas

No	Variable	Sí	No	Total
1	Proceso de otorgamiento de crédito	11	24	35
2	Proceso de otorgamiento de crédito	19	16	35
3	Cartera vencida	6	29	35
4	Cartera vencida	4	31	35
<b>Total</b>		40	100	140

**Tabla N°20** Matriz de frecuencias observadas

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** Encuesta CENTRAL CAR S.A

### 4.4.3 Cálculo de frecuencia esperada

$$fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ del\ renglón)(Total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

$$fe = \frac{(40)(35)}{140}$$

$$fe = 10$$

### 4.3.3.1 Matriz de frecuencias esperadas

No	Variable	Sí	No
1	Proceso de otorgamiento de crédito	10,0	25,0
2	Proceso de otorgamiento de crédito	10,0	25,0
3	Cartera vencida	10,0	25,0
4	Cartera vencida	10,0	25,0

**Tabla N°21** Matriz de frecuencias esperadas

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** Encuesta CENTRAL CAR S.A

### 4.3.4 Selección de la prueba estadística

Para la verificación de la Hipótesis se realiza en base al  $X^2$ , que es aplicada bajo la siguiente formula.

## Fórmula del chi cuadrado

$$X^2 = \frac{(O - E)^2}{E}$$

### Simbología:

O= Datos observados

E = Datos esperados

### 4.3.4.1 Cálculo del chi cuadrado

No	Variables	O	E	(O - E)	(O - E) <sup>2</sup>	$X^2 = \frac{(O - E)^2}{E}$
	Proceso de otorgamiento de crédito	11	10,0	1,0	1,0	0,10
	Proceso de otorgamiento de crédito	19	10,0	9,0	81,0	8,10
	Cartera vencida	6	10,0	-4,0	16,0	1,6
	Cartera vencida	4	10,0	-6,0	36,0	3,6
	Proceso de otorgamiento de crédito	24	25,0	-1,0	1,0	0,04
	Proceso de otorgamiento de crédito	16	25,0	-9,0	81,0	3,24
	Cartera vencida	29	25,0	-4,0	16,0	0,64
	Cartera vencida	31	25,0	6,0	36,0	1,44
<b>TOTAL X<sup>2</sup></b>						<b>18,76</b>

**Tabla N°22** Cálculo del chi cuadrado  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** Encuesta CENTRAL CAR S.A

## Tabla del chi cuadrado

La tabla Chi-cuadrado es usada para realizar pruebas de independencia, que nos permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. La prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables, pero no indica el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

La tabla tiene dos entradas:

- **Alfa ( $\alpha$ )**: este valor hace referencia al nivel de confianza que deseamos que tengan los cálculos de la prueba; es decir, si queremos tener un nivel de confianza del 95%, el valor de alfa debe ser del 0.05, lo cual corresponde al complemento porcentual de la confianza.
- **Grados de Libertad (k)**: Es un estimador del número de categorías independientes en la prueba de independencia o experimento estadístico. Se encuentran mediante la fórmula  $n-r$ , donde  $n$ =número de sujetos y  $r$  es el número de grupos estadísticamente dependientes. (Chi cuadrado, 2012)

## Tabla estadística chi cuadrado

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19

Tabla N°23 Tabla del chi cuadrado

Elaborado por: Fiallos, Fernando

Fuente: [www.wiphala.net](http://www.wiphala.net)

### 4.3.5 Nivel de significancia

El nivel de significación es del 95% equivalente al 0.05

#### Especificación de las regiones de Aceptación y Rechazo

Para determinar las zonas de aceptación y rechazo, primero se determina los grados de libertad aplicando la siguiente fórmula.



$$gl = (f - 1) (c - 1)$$

Donde:

gl= grados de libertad

f= número de filas

c= número de columnas

### **Distribución**

$$gl = K - 1$$

$$gl = (f - 1) (c - 1)$$

$$gl = (4 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (3) (1)$$

$$gl = 3$$

Por lo tanto, con 3 grados de libertad, se tiene un valor de la tabla estadística de  $X^2_t = 7,81$

### **4.3.6 Decisión**

Si el valor calculado es mayor que el valor tabular se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.  $X_c^2 > X_t^2$

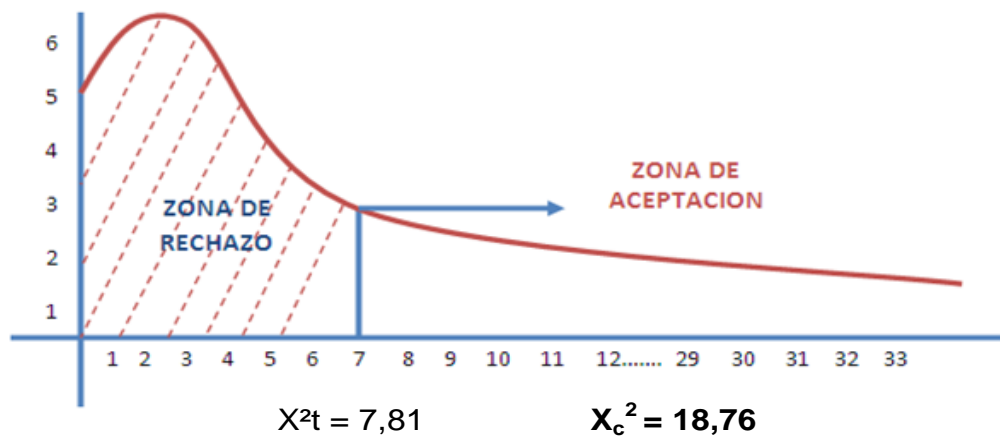
Como el valor calculado es mayor al dado por la tabla estadística, es decir: 18,76 es mayor que 7,81 se acepta la Hipótesis Alternativa

### **Conclusión**

Según la condición establecida, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

**H<sub>1</sub>:** El proceso de otorgamiento de crédito incide en la cartera vencida en la empresa CENTRAL CAR S.A

#### 4.3.7 Gráfico de la curva del chi cuadrado



**Gráfico N°22** Curva del chi cuadrado  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)  
**Fuente:** CENTRAL CAR S.A

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- Al diagnosticar la situación actual del proceso de otorgamiento de crédito se pudo identificar que los requisitos solicitados al cliente son insuficientes y que al no mantener actualizados y documentados los métodos y la información de los clientes; es bajo el control que se ejerce por parte del área financiera en la empresa CENTRAL CAR S.A. por lo que se concluye que no está consolidado un departamento de créditos y cobranzas que a largo plazo puede afectar a la rentabilidad de la organización
  
- Al identificar el nivel de cartera vencida, que no han sido cancelados a la fecha de vencimiento se pudo verificar que no se utiliza indicadores de rotación de cartera; así como, de morosidad por lo que estos datos son desconocidos por parte del personal operativo de ventas a crédito, con lo que se puede estar incurriendo en costos excesivos de cobranzas y administración de crédito en la empresa CENTRAL CAR S.A.
  
- Se concluye que existe carencia de un manual de proceso de otorgamiento de crédito que permita un mejor control de la cartera vencida de la empresa CENTRALCAR S.A.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda continuamente actualizar y evaluar los formularios, verificar la información recaudada con visitas de campo que sustente la información entregado por el cliente; así como, la capacitación periódica al personal que se encuentra manejando el proceso de otorgamiento de crédito para mejorar la evaluación crediticia del cliente y prevenir morosidad y cartera vencida en la empresa CENTRAL CAR S.A.
- Se recomienda el uso de indicadores de gestión de cobranzas para conocer el nivel de cartera vencida y cartera vigente informando adecuadamente al cliente de la importancia que tiene para su registro crediticio el no incurrir en retrasos en los pagos en el crédito otorgado por la empresa CENTRAL CAR S.A., y motivar al personal para que trabaje en base a competencias, y reducir los riesgos financieros de la empresa.
- Se recomienda diseñar un manual de políticas cobranzas para mejorar el control de la cartera vencida de la empresa CENTRALCAR S.A.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Tema**

Manual de políticas de cobranzas para mejorar el control de la cartera vencida de la empresa CENTRALCAR S.A.

##### **6.1.1 Datos informativos**

**Institución ejecutora:** Empresa CENTRAL CAR S.A.

**Beneficiarios:**

- Empleados
- Clientes Externos
- Accionistas de la empresa

**Ubicación**

- País. Ecuador
- Provincia: Tungurahua
- Ciudad: Ambato - Puyo

**Tiempo estimado para la ejecución:** seis meses

## Equipo técnico responsable

- Investigador: Fernando Fiallos
- Tutor: Ing. Eduardo Toscano

### 6.1.2 Presupuesto

Rubro	Cantidad
Recursos Humanos	600
Recursos Materiales	300
Recursos Tecnológicos	300
<b>Total</b>	<b>1200</b>

**Tabla N°24** Presupuesto propuesta  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando

El Financiamiento para la generación de la propuesta será pagado con recursos propios del investigador, el costo total de la investigación se establecerá un 15% para gastos imprevistos, con un total de \$1.200.00 dólares.

### 6.2 Antecedentes de la propuesta

Uno de los problemas de las empresas sin importar su actividad es la dificultad permanente de lograr recuperar de manera adecuada y oportuna de sus clientes la cartera vigente generando con ello cartera vencida, según las conclusiones emitidas para la empresa CENTRAL CAR S.A., no se logra un flujo de cobros efectivo que le permita cumplir con los objetivos de organizacionales, incurriendo en riesgo de liquidez y sufriendo pérdidas económicas por morosidad y hasta por provisión de cartera consecuentemente notándose en los balances de la empresa.

Una de las maneras que ha encontrado la empresa CENTRAL CAR S.A., para afrontar los cambios gubernamentales exigidos para el sector de las importaciones es las ventas a crédito, para que el cliente a través de la financiación adquiera un vehículo, en lo cual se está utilizando los capitales propios de la empresa generando incertidumbre en los informes financieros.

El enfoque de solo ejecutar las ventas no vigila y controla el crédito y la posterior cobranza, generando cartera vencida por lo cual un manual de políticas para la reducción de cartera vencida será una herramienta práctica que le permita mejorar la calidad de cartera, su liquidez y por consiguiente su rentabilidad en la empresa CENTRAL CAR S.A.

### **6.3 Justificación**

La presente propuesta se justifica porque es importante que los procesos sean actualizados periódicamente, así como el conocimiento de forma más adecuada para diagnosticar una cartera vencida en la empresa CENTRALCAR S.A., el manual de procedimientos y políticas forma un instrumento que aporta a la gestión administrativa, económica y financiera, por medio de normativas que permiten la correcta ejecución de la gestión crediticia.

Brindar una apropiada orientación y facilidades para que los empleados de CENTRALCAR S.A., que se encuentra relacionada con las diligencias de otorgación de créditos y cobranzas, den fiel y oportuno cumplimiento a las disposiciones generadas por los accionistas y por la marca General Motors, para la correcta recuperación de la cartera vencida.

Además se considera crear un proceso que permita disminuir la cartera vencida, basada en el adecuado ingreso de información al sistema Kairos.

La principal tarea de un manual de procesos de crédito y cobranzas es mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional al poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Constituye un valioso instrumento de control.

Este manual permitirá tener mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las operaciones de crédito, se disminuye los conflictos de autoridad y las fugas de responsabilidad. Permite normalizar la ejecución de tareas estándar evitando la superposición de tareas entre diferentes áreas de la organización, incrementa la motivación del empleado, ya que permite la detección de los objetivos de la organización por último refleja la evolución financiera porque consolida la planificación controlando la gestión y detectando deficiencias en los procedimientos.

Es por ello que se genera la siguiente propuesta que permitirá, a la empresa CENTRALCAR S.A., recuperar su liquidez con el afán de no provocar una cartera de morosidad, sino tratar de eliminar esta con un adecuado proceso y políticas para analizar el perfil del cliente.



## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo general**

Elaborar un manual de políticas de crédito y cobranzas para mejorar el control de la cartera vencida de la empresa CENTRALCAR S.A.

### **6.4.2 Objetivos específicos**

- Evaluar el proceso de otorgamiento de crédito para determinar el nivel de riesgo de cartera en los que puede incurrir la empresa CENTRAL CAR S.A.
- Establecer un flujograma de proceso que direcciona el otorgamiento de crédito en la empresa CENTRAL CAR S.A.
- Diseñar el manual de cobranzas para mejorar el control de la cartera vencida de la empresa CENTRALCAR S.A.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

### **Aspecto político**

El Gobierno hoy en día promueve, nuevas leyes que están afectado a la importación y por ende al sector automotriz, en cuanto a variación de precios La aplicación del manual permitirá generar un adecuado análisis del perfil de los clientes y los respectivos recursos económicos para afrontar la deuda.

### **Aspecto económico**

El uso óptimo de un manual permite otorgar créditos más seguros y confiables a través de pólizas, documentos financieros que otorguen la seguridad de poder cobrar el crédito automotriz

### **Aspecto social**

La inversión en activos fijos por parte de la sociedad genera rentabilidad para la empresa así como también se convierte en un respaldo económico y de bienestar para el cliente externo.

### **Aspecto tecnológico**

Mejorar la utilización del sistema Kairos de la empresa CENTRALCAR S.A.

## **6.6. Fundamentación científica técnica**

### **Proceso**

Tomado de Jiménez Castro, Wilburg (2006)

Un proceso puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados”, Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personales y materiales. Los procesos son cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. (pág. 3)

## **Monitoreo**

Tomado Mondello, C (2009)

Es un sistema de seguimiento, con base en índices de gestión y desempeño, para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que estén requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera el entorno. (pág. 20)

## **Scoring credit**

Es un mecanismo analítico- matemático de carácter reservado que constituye una forma rápida, confiable, para predecir la viabilidad y/o riesgo de un solicitante para cumplir con sus deudas en el futuro, es decir minimiza el riesgo en la concesión de productos financieros de tipo crediticio. Esta valoración ayuda a los prestamistas a tomar decisiones vinculadas con el otorgamiento de crédito (principalmente de consumo).

Estos métodos permiten determinar, con una rigurosa base matemática, quién es sujeto de crédito, cuánto dinero se le otorgará y bajo qué condiciones. En base a la estimación del riesgo de prestar a un determinado cliente, la entidad podrá hallar una respuesta a dos interrogantes fundamentales:

Si el análisis se refiere a personas jurídicas se parte desde los estados financieros, a partir de los cuales se elaboran ratios de liquidez, autofinanciación, rentabilidad económica, rotación, volumen de activo. Al tratarse de personas naturales se utilizan variables socioeconómicas: edad, estado civil, # de hijos, nivel de ingresos, categoría laboral, historial de pagos, en este caso su principal aplicaciones centra en créditos de consumo o hipotecas.

El propósito del Scoring es reducir la morosidad, agilizando los créditos de evaluación de las solicitudes de crédito, se basa mediante la suma de puntos asociados que se obtienen de tres puntos principales:

- El perfil crediticio que surge de los registros (base de datos de la institución).
- El contorno económico – financiero que surge de los estados financieros del solicitante
- Las respuestas a los cuestionarios de la solicitud de crédito.

### **Ventajas del Scoring de Crédito**

- Disminuye la subjetividad en los análisis crediticios.
- Facilita la evaluación de crédito al procesar más rápidamente solicitudes descartando las que no cumplen requisitos mínimos.
- Permite el ordenamiento y la utilización de información histórica que es muy valiosa, pero que muchas veces no se sabe utilizar
- Mediante este sistema se disminuye el tiempo para otorgar un crédito, siendo posible una evaluación instantánea. (López Domínguez, Ignacio , 2014)

## **Manual**

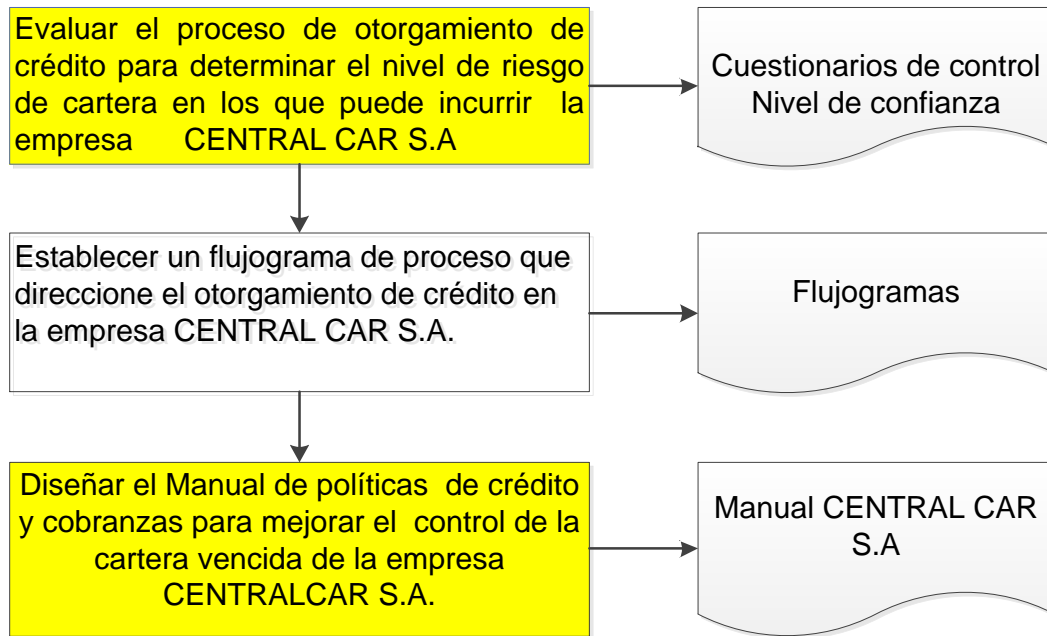
Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. Reyes Ponce, A.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". Graham Kellog

## **Manual de políticas de crédito y cobranza**

Son todos los lineamientos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. (Manual de créditos, 2013)

## 6.7 Metodología



**Gráfico N°23** Metodología de la propuesta  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

## 6.8 Plan operativo

FASES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
FASE 1	Evaluar el proceso de otorgamiento de crédito para determinar el nivel de riesgo de cartera en los que puede incurrir la empresa CENTRAL CAR S.A.	Elaborar los cuestionarios Elaborar Matriz de Riesgos	Cuestionarios Nivel de confianza	7 días	Gerente Contador Jefe de ventas Investigador	85% de aceptación
FASE 2	Establecer un flujograma de proceso que dirija el otorgamiento de crédito en la empresa CENTRAL CAR S.A.	Flujogramas de crédito	Procedimientos de control		Gerente Contador Jefe de ventas Investigador	85% de aceptación
FASE 3	Diseñar el manual de cobranzas para mejorar el control de la cartera vencida de la empresa CENTRALCAR S.A.	Políticas Flujogramas de cobranza	Información CENTRAL CAR S.A	7 días	Gerente Contador Jefe de ventas Investigador	85% de aceptación

**Tabla N°25** Plan operativo

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando

## **6.9 Desarrollo de la propuesta**

### **Fase 1**

- Evaluar el proceso de otorgamiento de crédito para determinar el nivel de riesgo de cartera en los que puede incurrir la empresa CENTRAL CAR S.A.

### **Cuestionario de control**

El cuestionario de control interno tiene como fin, obtener respuestas a preguntas específicas relacionadas con el área que se requiere evaluar y relacionarlos con la ejecución de los procesos contable y administrativo de la empresa.

### Procedimiento Cuestionario

- 1.- Se establece un listado de preguntas a responder por empleados de la empresa de acuerdo a los parámetros establecidos respecto a las actividades de control que se realiza en la cartera vigente
- 2.- Las preguntas son cerradas de Si y No para detectar errores y eventualidades o riesgos. Confirmar la veracidad de las respuestas obtenidas, sin confiar completamente en las conseguidas.
- 3.- Una vez contestado el cuestionario se procede a determinar el nivel de confianza y de riesgo a través de la cuantificación de los resultados

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AMBIENTE DE CONTROL

**Empresa:** CENTRAL CAR S.A.

**Área:** Gerencia / Financiero

**Responsable:** Gerente - Contador

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERV.
		SI	NO	
1	¿Existe en la empresa un modelo de gestión de cobranzas?		X	-
2	¿Están definidos en la empresa la Misión, la Visión, los Valores personales y corporativos, y las Políticas institucionales?	X		-
3	¿Los aspectos anteriores se encuentran definidos por escrito y son difundidos al personal de la empresa?	X		-
4	¿Se encuentran señaladas razonablemente las obligaciones de los funcionarios y empleados?		X	-
5	¿Existe un manual de funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo en la empresa?		X	-
6	¿La empresa cuenta con organigramas estructurales, funcionales y organizacionales?		X	-
7	¿Existen políticas definidas en cuanto al comportamiento, la integridad y a los valores tanto institucionales como del resto del personal?	X		-
8	¿Dichas políticas se han difundido por escrito al personal de la empresa?		X	-
9	¿Existen políticas respecto al reclutamiento, selección y contratación del personal nuevo?		X	-
10	¿Se capacita y se motiva a todo personal de la empresa?		X	-
	TOTAL	3	7	-

**Tabla N°26** Cuestionario ambiente de control

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{calificación}}{\text{ponderación}} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{3}{10} \times 100 = 30\%$$

**Nivel de Riesgo = 70%**



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO RIESGOS DE CARTERA

Empresa: CENTRAL CAR S.A.

Área: Financiero - Ventas

Responsable: Jefe de Ventas / Contador

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observ.
		SI	NO	N/A	
1	¿Existen objetivos generales y específicos definidos para la cartera vigente?		X		-
2	¿Existen objetivos generales y específicos definidos en el departamento de cobranzas?		X		-
3	¿Se definen metas específicas que deba cumplir el departamento de cobranzas?		X		-
4	¿Existe un cronograma para el cumplimiento de dichas metas?		X		-
5	¿Existe un presupuesto para el desarrollo y cumplimiento de dichas metas?		X		-
6	¿Se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos departamentales y de la empresa en general?	X			-
7	¿Se ha identificado claramente cuáles son las principales amenazas y debilidades de la cartera vigente?		X		-
8	¿Se ha identificado los riesgos, tanto internos como externos, a los que está expuesta la cartera vigente?		X		-
9	¿Existen controles físicos en los distintos departamentos de la empresa como medida de prevención de riesgos?	X			-
10	¿Existe una separación definida entre las labores de los empleados encargados de la contabilidad, las ventas a crédito y las cobranzas?		X		-
11	¿Solo los empleados de ventas tienen acceso al sistema informático Kairos o a los documentos que sustenten las transacciones realizadas?		X		-
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>9</b>		<b>-</b>

**Tabla N°27** Cuestionario riesgo de cartera vigente

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{calificación total}}{\text{ponderación total}} = \frac{2}{11}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,18 * 100 = 18\%$$

**Nivel de Riesgo = 82%**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
MANUAL DE COBRANZAS**

Empresa: CENTRAL CAR S.A.

Área: Contabilidad

Responsable: Contador

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERV.
		SI	NO	N/A	
1	¿Cuenta la empresa con una manual de cobranzas?		X		-
2	¿Se ha emitido informes de la cartera vigente, de la cartera vencida, de los clientes morosos en base a indicadores de la empresa?		X		-
3	¿La empresa posee algún reglamento interno respecto al cumplimiento de responsabilidades del personal?	X			-
4	¿Se ha asignado a un responsable en cada área de la empresa que se encargue del control de las actividades y del desempeño del personal?	X			-
5	¿Existe documentación que sustente todas las transacciones realizadas por la entidad?	X			-
6	¿Se ha realizado una auditoría interna a la cartera vigente?		X		-
7	¿Los empleados de ventas realizan cobranzas manejando efectivo, aprueban ajustes y cancelan cuentas incobrables?	X			-
8	¿Se realiza una validación de la base de datos de cuentas por cobrar revisando una muestra de la documentación soporte?		X		-
9	¿Se estima una provisión financiera de cuentas Incobrables?		X		-
10	¿La cancelación de las cuentas incobrables es autorizada?	X			-
11	¿Se aplican sistemas de control tanto para las ventas a crédito como para las cobranzas?		X		-
12	Se mide periódicamente la rotación de cartera y el periodo de cobranzas de cartera		X		-
TOTAL		5	7		-

**Tabla N°28** Cuestionario manual de cobranzas

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

$$Nivel\ de\ Confianza = \frac{calificación\ total}{ponderación\ total} = \frac{5}{12}$$

$$Nivel\ de\ Confianza = 0,41 * 100 = 41\%$$

**Nivel de Riesgo = 59%**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Empresa: CENTRAL CAR S.A

Área: Administración / Contabilidad

Responsable: Contadora

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERV.
		SI	NO	N/A	
1	¿Las políticas y disposiciones emitidas por la Gerencia de la empresa son difundidas apropiada y oportunamente al personal de la misma?	X			-
2	¿La información generada por cada departamento o área de la empresa es remitida oportunamente a los niveles superiores para su revisión y aprobación?		X		-
3	¿Los aspectos anteriores se encuentran definidos por escrito y son difundidos al personal de la empresa?		X		-
4	¿Se realizan informes periódicos de las distintas actividades que se desarrollan en la entidad?		X		-
5	¿Están definidos los informes periódicos que deben enviarse a los niveles superiores para la correspondiente toma de decisiones?	X			-
6	¿La información generada en los distintos departamentos de la empresa, se encuentra disponible oportunamente para realizar un control efectivo de las actividades desarrolladas en la empresa?		X		-
7	¿Las decisiones tomadas por la Gerencia son difundida al resto del personal de la empresa?	X			-
8	¿Se realizan reuniones periódicas entre la gerencia y el resto del personal de la empresa para tratar de asuntos de su mutua competencia?		X		-
TOTAL		3	5		-

**Tabla N°29** Cuestionario nivel de información y comunicación  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{calificación total}}{\text{ponderación total}} = \frac{3}{5}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,38 * 100 = 38\%$$

**Nivel de Riesgo = 62%**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN**

Empresa: CENTRAL CAR S.A.

Área: Crédito - Cobranzas

Responsable: Jefe de Ventas

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERV.
		SI	NO	N/A	
.					
1	¿Existen políticas en la empresa respecto a las actividades de cobranza que se desarrollan en la misma?	X			-
2	¿La gerencia se encarga de supervisar de forma general las distintas actividades que se desarrollan en cada departamento o área de la empresa?		X		-
3	¿Existe un responsable de realizar las actividades de supervisión en cada departamento de la empresa?	X			-
4	¿La supervisión se realiza de forma permanente?	X			-
5	¿Se rota frecuentemente al personal encargado de las actividades de supervisión?		X		-
6	¿Se evalúa frecuentemente el desempeño de cada empleado de la empresa?		X		-
7	¿Están definidas herramientas de autoevaluación, tanto para el personal como para las diversas actividades de la empresa?		X		-
	TOTAL	3	4		-

**Tabla N°30** Cuestionario supervisión y control

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{calificación total}}{\text{ponderación total}} = \frac{3}{7}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,42 * 100 = 42$$

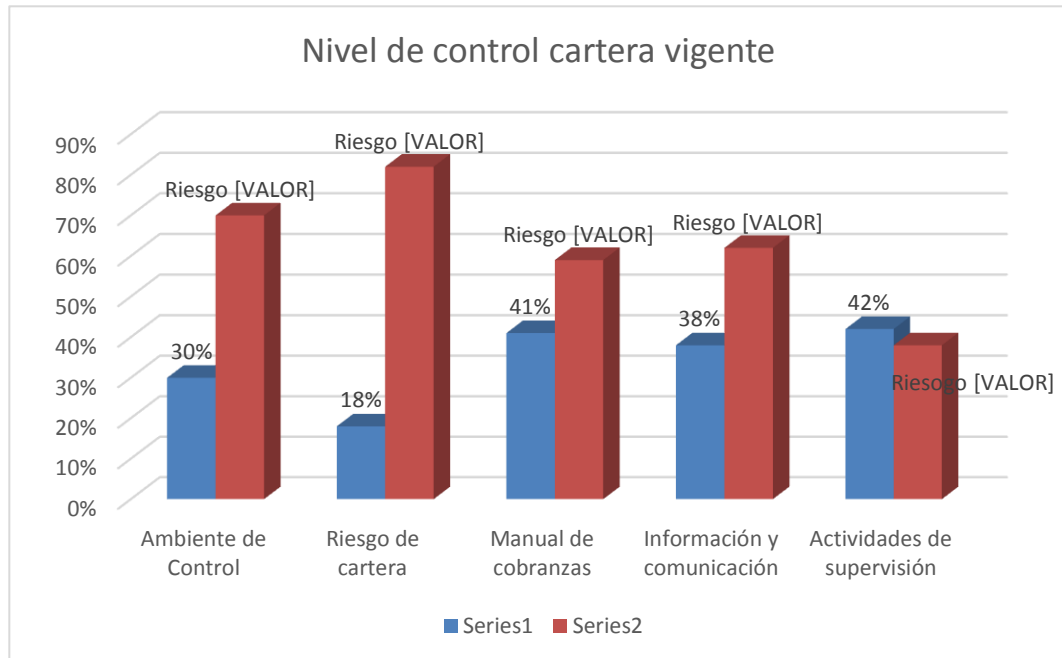
**Nivel de Riesgo = 58%**

## Control de cartera vigente

CATEGORÍA	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
Ambiente de Control	30%	70%
Riesgo de cartera	18%	82%
Manual de cobranzas	41%	59%
Información y comunicación	38%	62%
Actividades de supervisión	42%	38%

**Tabla N°31** Control de cartera vigente

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)



**Gráfico N°24** Control interno cartera vigente

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

### Conclusión:

De acuerdo a los cuestionarios de control a la cartera vigente en sus distintas etapas se puede concluir que existe un alto riesgo de cartera por cuanto el ambiente de control es bajo, carece de utilitarios respecto a un manual de cobranzas y existe una alta supervisión pero no se está documentando los controles ejercidos como respaldo de la información para mejorar las actividades de ventas a crédito

## Análisis del sujeto de crédito en la empresa CENTRAL CAR S.A.

Para proceder a generar un crédito es importante analizar el perfil del clientes, para ello se analiza.

- Se genera un documento por el buró de crédito previa autorización del cliente.

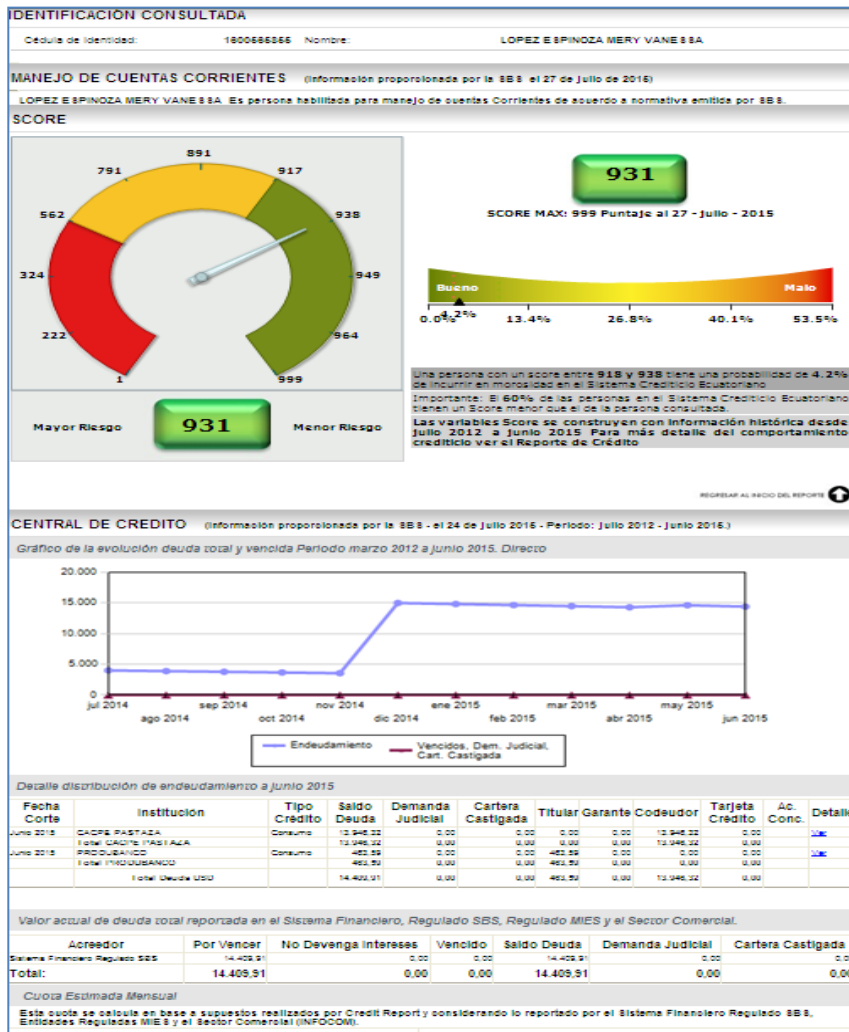
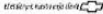


Gráfico N°25 Scoring crediticio  
 Elaborado por: Fiallos, Fernando (2015)

- Validar la información como teléfonos, correos, generando una llamada, o en enviar un correo de prueba.
- Verificar datos del trabajo, activos y referencias, a fin de validar la información

 **CENTRALCAR S.A.** **SOLICITUD DE CRÉDITO**

Agencia: MATRIZ	Solicitud de Crédito: 14947	Proforma: 66393
Fecha: Jueves, 19 de Febrero del 2015 0:0	Asesor de Ventas: PANIMBOZA JUAN CARLOS	

Vehículo: CHEVROLET	Modelo: D-MAX DOHC 2.4 CS 4X2 TM	Nuevo: SI ( ) No ( )	Usado: SI ( ) No ( )
---------------------	----------------------------------	----------------------	----------------------

Nota:

Valor del Auto sin I.V.A.:	23,919.64	Cuota Inicial:	7,000.00
Monto de I.V.A.:	2,670.36	Valor Financiado:	23,621.53
Valor Accesorios:	300.00	Plazo:	60
Valor Gastos Administrativos:	0.00	Tasa:	15.20%
Dispositivo de Seguridad:	0.00	Cuota Mensual:	584.44
Seguro de vida:	193.50	Cuota Adicional:	0.00
Seguro vehicular:	3,338.03		
Valor Total Seguro:	3,531.53		
Valor Total del Vehículo:	30,621.53		

Datos del Solicitante			
Apellidos: ARGUELLO EUGENIO	Nombres: GUIDO RODRIGO	Cédula: 1802334837001	
Sexo: MASCULINO	Fec Nacimiento: 14 Abril 1969	Edad: 45	
Nacionalidad: ECUATORIANA	Profesión: ARTESANO	Ocupación: COMERCIANTE	
Estado Civil: CASADO (A) SIN SEP. BIENES	Separac. Bienes: S	Nº Cargas: 0	
Pais: ECUADOR	Provincia: TUNGURAHUA	Ciudad: AMBATO	
Calle Príncip: ELOY ALFARO	Calle Secundar.: COLON	Nº Casa: 04-27	
Sector/Barrio: AMBATO			
Teléfono: 032820173	Teléfono Móvil: 0982570305	E-mail: ludwingfer1@yahoo.com	
Vivienda: VIVIENDA PROPIA	Propietario:	Alquiler: 0.00	
Trab. Actual: LUDWINGFER	Cargo: PROPIETARIO	Antigüed.: 0 AÑOS	
Dirección: ANTONIO CLAVIJO Y		Teléfono: 032585546	
Trab. Anterior:	Antigüedad: 0 AÑOS	Teléfono: --	

Activos				Pasivos		
Inversiones:	Institución	Vence	Valor	Cotas x Pagar:	Institución	Saldo
Vehiculos:	Modelo	Placa	Año Valor	Dctos x Pagar:	Institución	Saldo
	AVEO ACTIVO - CHEVROLET - 2008					
			10,000.00			
Bienes:	Propiedad	Dirección	Valor			
	MAQUINARIA	Y	80,000.00			
Otros:	Detalle/Comentario		Valor			
			Total Activos:	90,000.00		
			TOTAL PATRIMONIO (ACTIVOS - PASIVOS):	90,000.00		

Datos del Cónyuge			
Apellidos: EUGENIO NUÑEZ	Nombres: BLANCA INES	Cédula: 1803224276	
Sexo: FEMENINO	Fec Nacimiento: 03 Febrero 1978	Edad: 37	
Nacionalidad: ECUATORIANA	Profesión: COMERCIANTE	Ocupación: COMERCIANTE	
Trab. Actual: LUDWINGFER	Dirección: ANTONIO CLAVIJO Y	Teléfono: 032585546	
Cargo: PROPIETARIO	Antigüedad: 0 AÑOS	Sueldo: 0.00	
Trab. Anterior:--	Antigüedad: 0 AÑOS	Teléfono: --	

**Gráfico N°26** Formulario crediticio  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Tabla N°32 Crédito CENTRAL CAR S.A**

<b>CRÉDITO CENTRAL CAR S.A.</b>		
<b>Condiciones de crédito</b>	<b>Requisitos básicos para la concesión de un crédito</b>	<b>Legalización del crédito</b>
<p>Proporcionar servicios y productos de créditos competitivos en el sector Automotriz y sobre todo en la zona Centro Establecer controles y procedimientos que permitan mantener bajos niveles de cartera vencida. Genera un comprobante a los empleados que laboran realizando la gestión de crédito, a fin de crear un proceso más seguro, profesional y eficaz.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Realizar un depositado el 40% del dinero en efectivo en caja</li> <li>2.- Copia de las cédulas del solicitante, cónyuge, deudor solidario y garantes, en caso de solicitar garante</li> <li>3.- Copia de la papeleta de votación actualizada del solicitante, cónyuge, deudor solidario y garantes</li> <li>4.- El debido respaldo de los Ingresos si es un certificado de trabajo, debe estar con firma y sello de responsabilidad, rol de pagos, ingreso al IESS</li> <li>5.- Referencias comerciales, actualizadas, con montos de compra</li> <li>6.- Croquis del domicilio deudor y garantes</li> <li>7.- Copias de las escrituras y previos de los activos casa, terrenos, edificios, etc.</li> <li>8.- Copias de matrícula, en caso de tener vehículo</li> <li>9.- Contrato de compra venta en caso de haber vendido el vehículo usado.</li> <li>10.- En caso de que el cliente se encuentren separado, es importante que exista: disolución de la sociedad conyugal o divorcio, que debe demostrar con la marginación respectiva en la partida de matrimonio otorgada por el registro civil.</li> </ol>	<p>Es responsabilidad y obligación del oficial de crédito comunicar al Cliente el estado y negación o aprobación del proceso de crédito para la compra del vehículo sea este liviano o pesados analizado con los siguientes especificaciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicar al cliente de la situación en las que fue aprobado el crédito vehicular, como. <ul style="list-style-type: none"> <li>• El detalle de los valores que debe cancelar el cliente mensualmente</li> <li>• Le entregará las copias de los documentos que el cliente firmará,</li> <li>• Contratos,</li> <li>• Carta de paralización,</li> <li>• Chevyseguro,</li> <li>• Chevystar, esto depende de la forma que fue aprobado.</li> </ul> </li> <li>2. Gestionar la firma al cliente, garantes y cónyuges, los documentos legales.</li> <li>3. Ingresar al sistema la información complementaria referente a la compra del vehículo, si necesita accesorios, datos de la factura, etc.</li> <li>4. Se procederá con la facturación del vehículo.</li> <li>5. Se enviarán los contratos a legalizar en el registro mercantil</li> </ol>

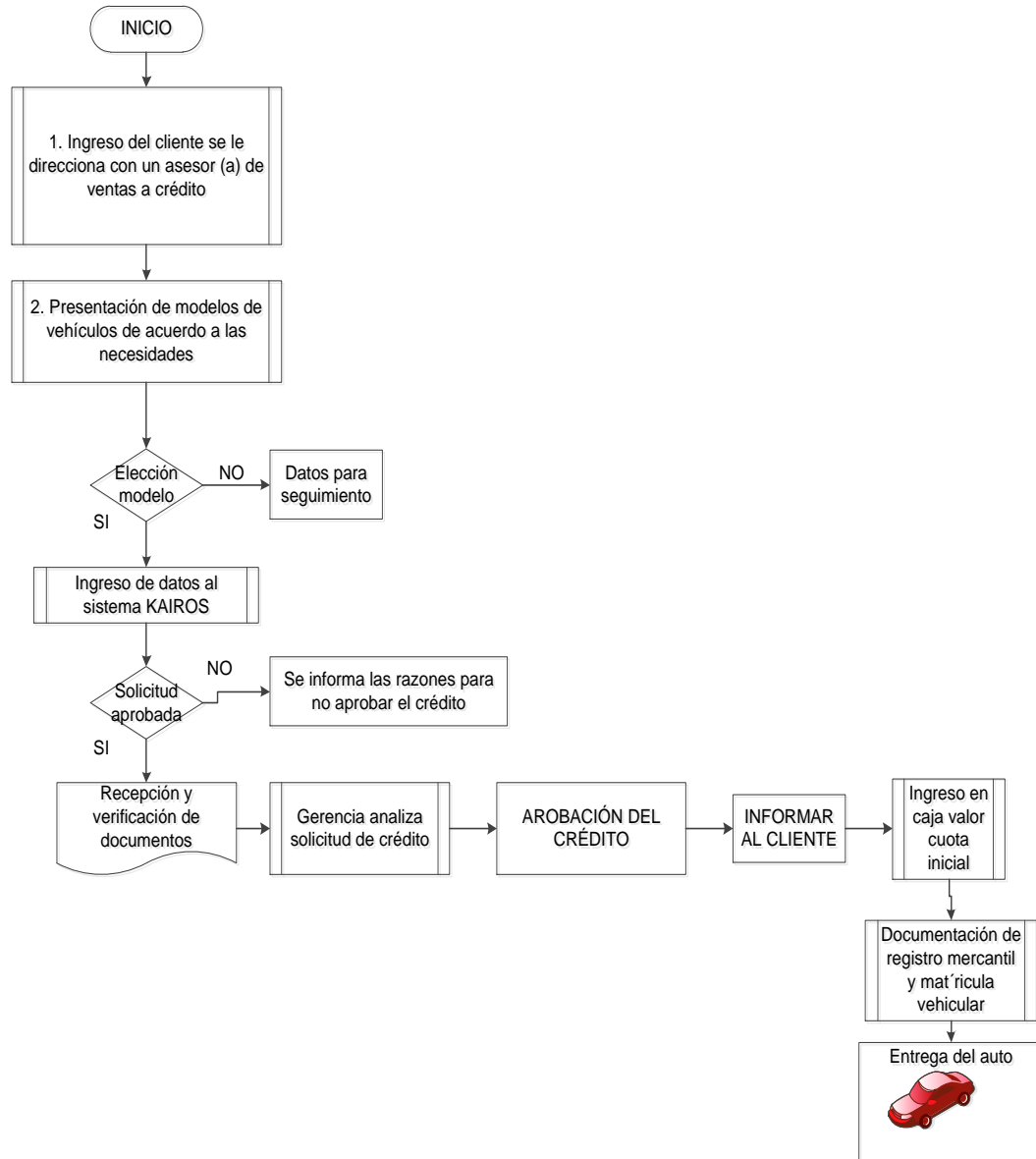
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)



## Fase 2

- Establecer un flujograma de proceso que dirija el otorgamiento de crédito en la empresa CENTRAL CAR S.A.

### Flujo grama para la otorgación del crédito.



**Gráfico N°27 Proceso otorgamiento de crédito**  
Elaborado por: Fiallos, Fernando (2015)

## Credit Scoring aplicada a CENTRALCAR S.A.

### Modelo de las 5 “C”

Tomado de Scoring (2010) Los analistas de crédito usan con frecuencia las 5C’s del Crédito para centrar su análisis en los aspectos principalmente de la solvencia de crédito de un solicitante. Estas técnicas tradicionales suponían realizar una evaluación de los candidatos a recibir crédito basado en las 5C’s del crédito bien otorgado:

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

- **Carácter**

Tomado de Scoring (2010.) “Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a un crédito. Cuando se realiza un análisis de crédito, lo que se busca es de alguna manera ser capaces de predecir el futuro comportamiento de pago de un socio, es decir sobre sus hábitos de pago y comportamiento, dicha información tendrá que hacer referencia al pasado (Como se ha comportado en operaciones crediticias pasadas) y al presente (Como se está comportando actualmente en relación a sus pagos) esto nos marcará una tendencia y por ende una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos”

PARAMETRO A MEDIR	DETALLE
<b>Vivienda</b>	Tipo de Viviendo Tiempo en la Vivienda
<b>Trabajo o Negocio</b>	Tiempo de Trabajo o apertura del negocio
<b>Experiencia Crediticia</b>	Último Crédito Sin experiencia en el sistema financiero Score qué % esta.

**Tabla N°33** Crédito carácter

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

- **Capital**

Tomado de Scoring-(2010) Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis de su situación financiera. El análisis financiero detallado nos permitirá conocer completamente sus posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento, los cuales deben demostrar *razonable liquidez para pagar* la deuda la necesidad del prestamista de entender todas las obligaciones y ganancias generadas es de suma importancia para la aprobación del crédito.

Activo	Pasivo
Efectivo y Depósitos	Deudas Bancarias
Pagares o Documentos por cobrar.	Cuentas por pagar proveedores.
Inversiones.	Letras por pagar
Mercaderías (al precio de costo)	Deudas Hipotecarias.
Acciones	Prestamos al IESS
Bienes Inmuebles.	Otros Pasivos.
Maquinarias.	Tarjetas de crédito
Vehículos.	
Muebles y Enseres.	
Equipos	
Mercadería	
Otros Activos.	

**Tabla N°34** Valoración del riesgo de capital  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Indicadores a evaluar: Capital.**

ENDEUDAMIENTO ACTUAL	ENDEUDAMIENTO CON EL CREDITO
Pasivos/Activos	(Pasivos + Crédito Solicitado) / Activos

**Tabla N°35** Valoración del riesgo de capital

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** Fundamentos de Administración Financiera Horne W.

- **Capacidad de Pago**

Tomado de Scoring EBENTREICH- 2010 “Es la capacidad y experiencia que tenga el socio para cubrir o pagar el crédito que solicita, La capacidad de pagar el préstamo es probablemente, el más crítico de los cinco factores”. La Empresa deseará saber si el cliente tiene ingresos estables suficientes para repagar el préstamo.

INGRESO	EGRESOS
Honorarios	Gastos Familiares en Efectivo.
Sueldo Principal	Pago Arriendo
Sueldo Secundario.	Pago Préstamos
Sueldo Conyugue.	Tarjetas de crédito.
Ventas	Gastos comerciales
Arriendos.	Alimentación
Comisiones.	Salud
Dividendos	Vestimenta
Herencias	Educación
Facturas por cobrar	Otros Gastos
Otros.	

**Tabla N°36** Valoración capacidad del pago  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

### Análisis de la Capacidad de Pago del crédito

Índice de Cobertura	<b>(Ingresos – Gastos/Pago Mensual)*100</b> <b>(Debe ser &gt; a 100%)</b>
Gastos / Ingreso Anterior	(Gastos / Ingresos)
Gasto / Ingreso Actual	(Gastos + Pago Mensual)/Ingresos

**Tabla N°37** Análisis capacidad de pago  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

- **Condiciones**

Tomado de Scoring EBENTREICH- 2010 “Son las circunstancias que varían de acuerdo al tipo y al propósito del préstamo, relacionados a los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo, por tal motivo es importante que la Empresa analice la situación económica general y las condiciones en su campo de negocios y en otros sectores que podrían afectar el negocio, considerando cualquier circunstancia que afecte a alguna de las partes de la transacción del crédito  
 Se evalúan:

• **Justificación de Ingresos.**- Evalúa la estabilidad de acuerdo al número de meses que se justifique el ingreso, donde el criterio del analista es muy importante.

• **Acerca del Negocio.**- En el caso de dependientes es un aspecto que se evalúa con las ventas mensuales y anuales.”

### Descripción y ponderación de los parámetros

C's	FACTORES DE EVALUACIÓN	SUBFACTORES DE EVALUACIÓN	ESCALAS	PUNTAJE
CARÁCTER 25%	Residencia	Tipo de residencia	Propia Familiar Arrendada Otros	10 puntos 9 puntos 7 puntos 3 puntos
		Tiempo de residencia	Propia 0 a 6 meses 7 a 12 meses 13 meses en adelante	10 puntos 3 Puntos 5 puntos 7 puntos
	Negocio	Tiempo del negocio	0 a 12 meses 13 a 24 meses 25 a 36 meses meses en adelante	3 puntos 5 puntos 8 puntos 10 puntos
	Experiencia Crediticia	Experiencia Crediticia en la institución penúltimo crédito	0 a 4 días 5 a 20 días 21 a 45 días 46 a 90 días 91 días en adelante Sin experiencia	10 puntos 8 puntos 5 puntos 4 puntos 3 puntos 2 puntos
		Experiencia Crediticia en la institución último crédito	0 a 4 días 5 a 20 días 21 a 45 días 46 a 90 días 91 días en adelante Sin experiencia.	10 puntos 8 puntos 5 puntos 4 puntos 3 puntos 2 puntos
CAPITAL 15%	Endeudamiento Actual	Endeudamiento Actual	0% a 40% 40,1% a 60% 60% en adelante	10 puntos. 5 puntos 1 puntos
	Endeudamiento con el crédito	Endeudamiento con el crédito	0% a 50% 50.1% a 70% 70.01% en adelante	10 puntos. 5 puntos. 1 puntos
	Cobertura de Cuota	Cobertura de Cuota	0% a 149,99% 150% a 159,99% 160% a 169,99% 170% a 179,99% 180% a 189,99% 190% a 199,99% 200% en adelante	1 punto 5 puntos 6 puntos 7 puntos 8 puntos 9 puntos 10 puntos

CAPACIDAD DE PAGO 50%	Gasto / Ingreso Anterior	Gasto / Ingreso Anterior	0% a 49,99% 50% a 54,99% 55% a 58,99% 59% a 62,99% 63% a 66,99% 67% a 69,99% 70% en adelante	10 puntos 9 puntos 8 puntos 7 puntos 6 puntos 5 puntos 1 puntos
	Gasto / Ingreso Actual	Gasto / Ingreso Actual	0% a 59,99% 60% a 64,99% 65% a 68,99% 69% a 72,99% 73% a 76,69% 77% a 79,99% 80% en adelante	10 puntos 9 puntos 8 puntos 7 puntos 6 puntos 5 puntos 1 puntos
CONDICIONES 5%	Justificación de Ingresos	Justificación de Ingresos	De un mes	10 puntos.
	Ventas o ingresos al mes	Ventas o ingresos al mes	Hasta \$600 \$ 601 a \$ 1.200 \$1.201* \$ 1.600 \$ 1.601 en adelante	5 puntos 7 puntos 9 puntos 10 puntos
COLATERAL 5%	Garantías	Garantías 1	Resultado Garantía.	10 puntos

**Tabla N°38** Descripción y ponderación de parámetros

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

**Fuente:** Fundamentos de Administración Financiera Horne W.

- **Ponderaciones**

Tomado de Scoring (2010) “El análisis crediticio realizado a través del concepto de las 5 C’s del Crédito otorga una calificación sobre 100%, esta calificación deberá ser convertida a una escala de 80 puntos, a su vez el concepto de Probabilidad de provisión por impago da como resultado porcentual sobre 100% la cual también deberá ser convertida a una escala de 20 puntos, considerando que una probabilidad menor deberá dar como resultado una calificación mayor, la suma de las dos calificaciones será la que definirá el nivel de riesgo del cliente”.

---

**PUNTAJE DE (5C's) 87%**

Equivalencia sobre la escala de 80 puntos	$87\% \times 0.80 = 69.6\%$
---	-----------------------------

**Tabla N°39** Puntaje

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

---

**PROBABILIDAD DE PROVISIÓN IMPAGO 3.2%**

Equivalencia sobre la escala de 20 puntos	$(100\% - 3.2\%) \times 0.20 = 19.36\%$
---	---

**Tabla N°40** Probabilidad provisión de impago

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

---

**CALIFICACION DE RIESGO CREDITICIO**

$69.6\% + 19.36\% = 88.69\%$
------------------------------

**Tabla N°41** Calificación riesgo crediticio

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

### Límites de riesgo para la otorgación del crédito

CALIFICACIÓN DE RIESGO CREDITICIO	TIPO DE RIESGO	RECOMENDACIÓN
Menor a 75%	Riesgo no Aceptable	NEGADO
75,1% a 89.99%	Riesgo Moderado	APROBADO
90% a 100%	Riesgo Normal	APROBADO

**Tabla N°42** Límites de riesgo para otorgar un crédito

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

### Datos fundamentales de una Solicitud de Crédito



Tipo de documento	Pago Arriendo.
Número de Cargas Familiares	Gastos Mensuales
Tipo de Residencia	Dirección Referencia.
Número de documento	Gastos Familiares.
Sexo	Tipo dependencia del Socio.
Agencia en la adquirirá el vehículo	Ciudad Referencia.
Nombres	Monto Financiado del Vehículo
Apellidos	Cuota Inicial
Profesión	Nombre del Cónyuge
Actividad de la Empresa	Teléfono Referencia. Plazo.
Nombres de la empresa	Apellido Cónyuge
Lugar y Fecha de Nacimiento	Referencia Familiar.
Dirección Teléfono de la Empresa	Cuota Mensual.
Edad	Dirección Familiar
Ciudad	Región de Inversión.
Nacionalidad Cliente	Teléfono Familiar..
Sector Actividad de la Empresa en la que trabaja	Edad del Cónyuge
Estado Civil	Empresa del Cónyuge
Tiempo de Residencia	Ubicación Bien
Cargo empresa	Actividad del Cónyuge
Separación de Bienes	Descripción Bien. Acciones.
Teléfono	Cargo Cónyuge
Teléfono Empresa donde trabaja	Valor Comercial.
Cuenta Deudas Bancarias.	Muebles y Enseres.
Tarjeta de Crédito.	Ingreso Cónyuge
Letras por Pagar.	Referencias Bancarias.
Sueldo mensual	Número de Cuenta.
Ingreso Honorarios.	Chevyseguro
Otros Ingresos	Accesorios
Valor Tarjeta.	Cheystar
Ingreso Arriendo.	
Descuentos mensuales	
Referencia Comercial	

**Tabla N°43** Datos fundamentales para la solicitud de un crédito  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)





### Fase 3

- Diseñar el Manual de políticas de crédito y cobranzas para mejorar el control de la cartera vencida de la empresa CENTRALCAR S.A.

 CENTRALCAR <small>Concesionario Chevrolet para la zona centro del país.</small>	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	 CHEVROLET
Área: Puntos de Venta	Edición 01	Fecha: agosto 2015

### Pasos para realizar la cobranza

1. Se debe generar una llamada telefónica al cliente, por parte del oficial de crédito
2. Oficial registra la llamada telefónica en el sistema kairos.
3. Oficial revisa si el cliente acude a realizar el pago, en caja, o deposito
4. Si el cliente acudió, oficial confirma el pago, cajera imprime el Comprobante de pago, o depósito para realizar el cruce en la cuenta del cliente
5. En caso que el cliente no acuda al concesionario a realizar el pago, el oficial es quien realiza una visita, en el lugar de trabajo, vivienda, al cliente
6. Oficial confirma el pago
7. Cajera imprime el comprobante y realiza el cruce.
8. Oficial entrega documentación al abogado,
9. El cliente paga
10. Oficial confirma el pago y la cajera imprime el comprobante de pago y realiza el cruce.

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015

## Recuperación de cartera

La garantía Colateral, que CENTRALCAR S.A. tendrá, es la de la paralización de vehículos, ya la firma de Garante, en el momento de llenar la solicitud.

### Modelo carta de paralización Garantía de la cobranza

#### AUTORIZACIÓN

Yo, JORGE SAUL SANCHEZ MOSQUERA con C.C. 1803232121 por medio de la presente autorizo a CENTRALCAR S.A. que PARALICE mi vehículo de las siguientes características:

**Marca:** CHEVROLET  
**Modelo:** SAIL AC 1.4 4P 4X2 TM  
**Clase:** AUTOMOVIL  
**Tipo:** SEDAN  
**Color:** VINO  
**Motor:** LCU 143490100  
**Chasis:** BLAUJ5275F0312250  
**Año:** 2015



Medida que ACEPTO mediante esta AUTORIZACION para que sea ejecutada a potestad del Concesionario en el caso de que incumpliere en el tiempo acordado los valores y obligaciones adquiridas con dicha empresa.

Además, si a la fecha de paralización del vehículo me encuentro imposibilitado de continuar cancelando los dividendos pactados y demás obligaciones relacionados con la compra del vehículo, procedo libre y voluntariamente a ENTREGAR el vehículo antes descrito para que, de ser el caso y en la eventualidad de no conseguir el dinero necesario para el pago dentro de los 5 días contados a partir de la fecha, el Concesionario pueda disponer del mismo para la venta, previo avalúo que debe ser efectuado por una persona natural o jurídica debidamente calificada y con el producto de la venta del automotor, se aplique a la (s) obligaciones por mi persona adquiridas y que se encuentran vencidas, a fin de saldar todo lo pendiente de pago al Concesionario.

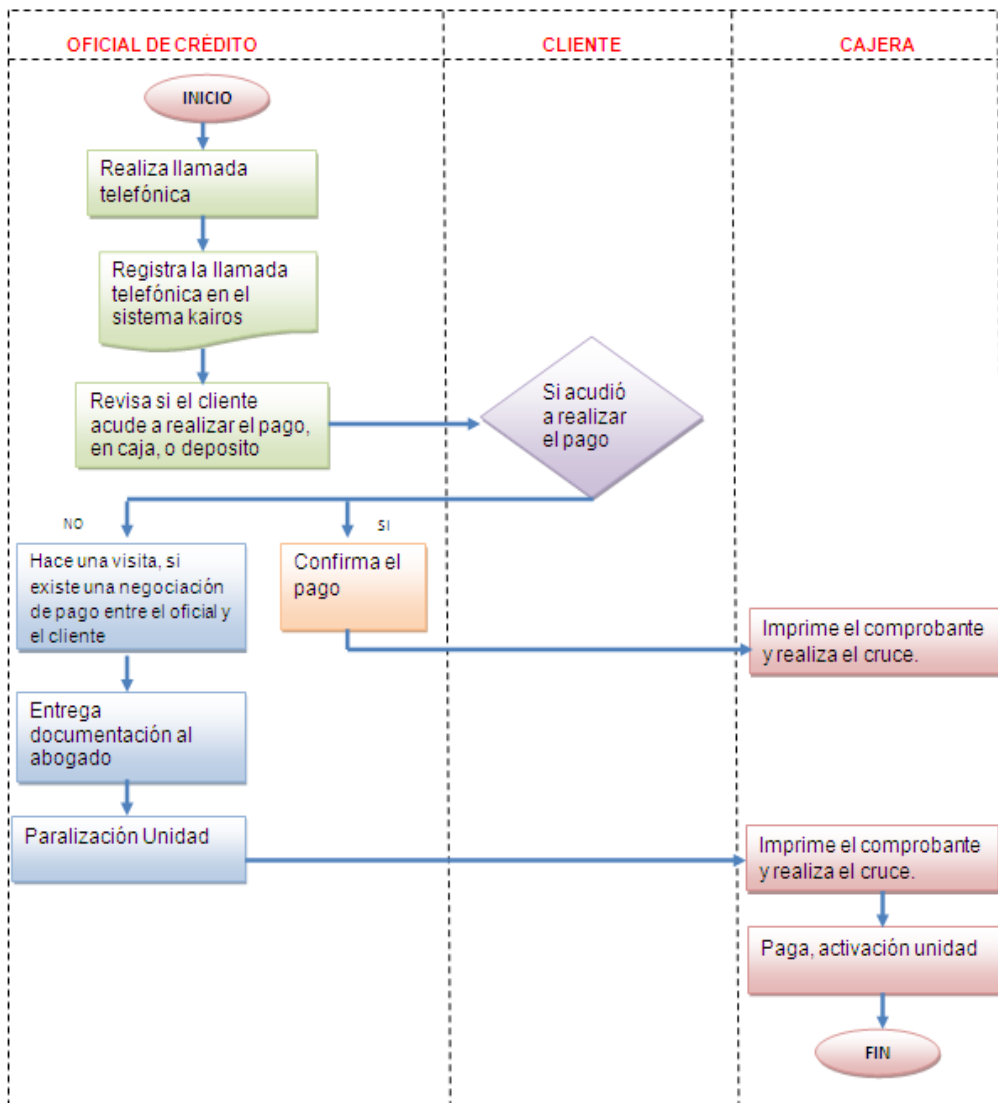
Faculto a CENTRALCAR S.A. la utilización de este documento cuando lo creyere conveniente.

Atentamente;



\_\_\_\_\_  
JORGE SAUL SANCHEZ MOSQUERA  
C.C. 1803232121

 <p><b>CENTRALCAR</b> Concesionario Chevrolet para la zona centro del país.</p>	<h2>MANUAL DE COBRANZA</h2>	 <p><b>CHEVROLET</b></p>
<p><b>Área: Puntos de Venta</b></p>	<p>Edición 01</p>	<p>Fecha: agosto 2015</p>

### Flujograma para realizar cobranza





**Gráfico N°28** Flujograma cobranza  
Elaborado por: Fiallos, Fernando (2015)

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	 <b>CHEVROLET</b>
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015

### Guía de recuperación de cobranza

ETAPA	DIA DE MORA	POLITICAS
<b>Primera</b>	1 a 5 días	Conversar con el asesor de ventas si el cliente se comunicó le dijo algo.
<b>Segunda</b>	6 a 30 días	Llamar al cliente telefónicamente o el asesor debe acercarse al domicilio o lugar de trabajo
<b>Tercera</b>	31 a 60 días	Paralización de la unidad, en la noche.
<b>Cuarta</b>	61 a 90 días	Conversación con los garantes en caso de existir y los deudores.
<b>Quinto</b>	91 a 190 días	Primer llamado de atención con el abogado.
<b>Sexto</b>	191 a 220 días	Retiro de la unidad por parte de CENTRALCAR S.A..

**Tabla N°44** Guía recuperación de cobranza  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015



### **Llamada telefónica la clave de la recuperación de cartera.**

El éxito de la cobranza consiste en la habilidad de manejar la llamada telefónica o la entrevista personal, saber escuchar y realizar una investigación sobre la verdadera situación del abonado para buscar soluciones.

La llamada telefónica debe realizarse tomando en consideración que es una herramienta de disuasión frente al deudor y básicamente debe centrarse en lo siguiente:

- Nombre y apellidos completos de la persona a quien se realizará la llamada.
- Datos completos de la situación de mora.
- Revisar la información del abonado en el sistema Kairos
- Modelo de vehículo comprando
- Planificar el momento y lugar para establecer el contacto.

Si el cliente no contesta, es necesario pedir el nombre de la persona que contestó, no confiar en niños para dejar mensajes, no dejar mensajes amenazadores y si se ha dejado más de tres mensajes y no responde, es necesaria una visita domiciliaria, porque debe entenderse que está evadiendo su llamada.

 <small>Concesionario Chevrolet para la zona centro del país.</small>	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	 <b>CHEVROLET</b>
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015

### Reporte de gerencia que permitirá agilizar la cobranza.



Una vez a la semana es importante por parte del oficial de crédito, informar a las Gerencias, como es distribuida la cartera vencida, y que se está realizando para la gestión de cobro. Es por ello que se recomienda el siguiente formato.

#### Formato de distribución de cartera por cobrar

DISTRIBUCIÓN VENCIDA	VALOR	PORCENTAJE
MATRIZ	\$ 133,034.41	46%
PUYO	\$ 120,105.85	42%
BOLIVARIANA	\$ 34,246.37	12%
SALDO VENCIDO A LA FECHA.	\$ 287,386.63	100%
DISTRIBUCIÓN CARTERA VENCIDA	VALOR	PORCENTAJE
AUTOSIERRA	\$ 158,013.83	55.00%
CHEVY PLAN	\$ 4,380.00	2.00%
FUENTES	\$ 66,922.23	23.00%
SEGUROS EQUINOCCIAL	\$ 2,119.53	1.00%
CLIENTE DIFERIDOS	\$ 55,951.04	19.00%
SALDO VENCIDO A LA FECHA.	\$ 287,386.63	100.00%

**Tabla N°45** Distribución cartera por cobrar

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	 <b>CHEVROLET</b>
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015



## **Políticas de Crédito para la empresa CENTRALCAR S.A.**

Las políticas que deben aplicarse para el otorgamiento de crédito, son las siguientes.

### **Políticas Crediticias**

#### **Cuotas Iniciales**

- Debe ser mínimo del 40%, es decir para poder adquirir un vehículo sea livianos o pesado debe ingresar a caja en efectivo este valor.
- No se realizan diferimientos de cuotas iniciales, por ningún motivo.
- Se puede realizar pago de cuotas iniciales con pólizas máximo de 20 días, de cobranza a la entidad financiera
- El tiempo de financiamiento máximo es de 5 años

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015



## Garantía

- En caso de no tener una adecuada solvencia es importante contar con un garante, el mismo que será el codeudor.
- El cliente debe firmar una Carta de Paralización, la misma que autoriza la paralizar la unidad, en caso de incumplir con los pagos mensuales.
- Debe tomar chevy seguro, para garantizar el estado del vehículo.
- Si el vehículo no incluye dispositivo de planta, debe incluir este valor en el crédito, por lo que a la unidad se incluirá con Chevystar.
- El cliente firma contratos y pagares los mismos que serán enviados al registro mercantil.

## Oficial de Crédito.

- Son quienes orientan a realizar la gestión del crédito, en la empresa.
- Deben verificar toda la información, ingresada en el sistema y en la solitud.
- Se verifica en el Buro, el historial crediticio de los clientes.
- Si se ve la necesidad debe generar una investigación de campo, del cliente.





	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015

### **POLÍTICAS DE COBRO PARA LA EMPRESA CENTRALCAR S.A.**

Las políticas de cobranza avalan el control necesario para testificar la recuperación, de acuerdo a la situación e intenciones para la que fue concedido el crédito vehicular

#### **Acciones Preventivas**

- Clientes que descuidan la fecha de vencimiento.
- Clientes que temporalmente se atrasan pero generalmente realizan el pago.
- Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones geográficas.
- Clientes que siempre se atrasan.
- Clientes que involuntariamente se atrasan por la situación económica de las empresas o el lugar donde desempeñan su trabajo
- Clientes que deliberadamente incumplen con el pago
- Clientes que no pagan porque su situación económica no lo permite

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015



## **POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS EN MORA DE LA EMPRESA CENTRALCAR S.A.**

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Una efectiva labor de cobranza está relacionada con una efectiva política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación

El oficial de crédito, tiene en sus funciones la responsabilidad de otorgar el crédito y también la responsabilidad de la recuperación de cartera en mora, con los distintos tipos de acciones:



**Cobranza del oficial de credito.** Es quien se encarga de realizar la llamada informativa y para conocer que paso con el valor que no cancela el cliente.

Aquí debe presentar un informe cada semana a la Jefatura para tomar acciones.

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	 <b>CHEVROLET</b>
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015

**Cobranza administrativa:** Se generan acciones por el oficial de crédito para cobrar el pago aplazado, basadas en actividades como llamadas telefónicas, envío de correos y por Courier informando la mora y recordatorios.

**Cobranza judicial:** Toda vez que el cliente no da respuesta a los recursos anteriores se extiende un plazo no mayor a 90 días, para que el cliente se acerque a cancelar, en caso de no realizarlo se realiza cobro extrajudicial, se realiza la demanda a través del abogado.

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	 <b>CHEVROLET</b>
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015

## POLÍTICAS PARA REDUCIR EL RIESGO CREDITICIO DE LA EMPRESA CENTRALCAR S.A.



Una vez que se evidencia que la empresa cuenta con un déficit de liquidez y falta de solvencia para poder generar el pago al banco Produbanco de la unidades nuevas, esto por el alto nivel de cartera de crédito vencida, se plantea a detalle políticas mediante las cuales se logara una óptima ejecución y seguimiento de la cartera con resultado.

---

### POLÍTICAS PARA REDUCIR EL RIESGO CREDITICIO

- a) Estímulos a los cliente que generan un pago puntual
- b) Genera un seguimiento a los créditos concedidos por CENTRAL CAR S.A.
- c) Crear un sistema de control interno efectivo



**Tabla N°46** Políticas para reducir el riesgo crediticio  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015

### **Estímulos a los cliente que generan un pago puntual.**

El propósito de conservar una firme relación y conexión entre el cliente y el concesionario, basado en la cartera de crédito y controlar la recuperación de la misma, es muy necesario que la CENTRAL CAR S.A., tenga una constante relación con clientes entregándoles incentivos a los buenos clientes, es decir los que pagan puntualmente sus cuotas, quienes nunca se han atrasado en sus cuotas, por lo que se generan actividades tales como:



- Mediante de un escrito o una llamada telefónica, para notificarle que por sus pagos puntuales CENTRAL CAR S.A. le regala un manteamiento gratis, a su vehículo
- Otorgar incentivos materiales al instante del pago de las cuotas mensuales del vehiculó tales como: franelas, gorras, llaveros, bolsos, esto generar que el cliente sea siempre puntual.
- Generar notas de créditos por valores que incentiven su pago puntual.

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	 <b>CHEVROLET</b>
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015

## **Generar un seguimiento a los créditos concedidos por CENTRAL CAR S.A.**

Es necesario generar un seguimiento a los créditos concedidos, esto es un descuido que las empresas lo están realizando al no contar con un oficial de crédito al que se le asigne las funciones crediticias, ya que la mayoría de oficiales de créditos solo se dedican a otorgar créditos más que a su recuperación, por lo que a continuación se señalan algunas funciones del oficial de crédito.



- El oficial de crédito no duda en rechazar un crédito si ve que el cliente no cumple con las políticas establecidas por la empresa.
- El oficial de crédito no puede ayudar con créditos rápidos y sin un profundo análisis a sus amigos, vecinos o familiares, estos deben ser analizados por Gerencia y completar toda la documentación
- La responsabilidad de la recuperación de la cartera es neta del oficial de crédito quien envió la solicitud y finalmente recomendó la acción de crédito y debe hacer seguimiento con el cliente para controlar el corriente desarrollo de la fuente de pago del cliente.

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015

### **Crear un sistema de control interno efectivo.**

Para que un sistema de control interno sea efectivo, en las empresas automotrices no alcanza con tener actividades de control apropiadas, ni con políticas y procedimientos que permitan identificar, analizar y administrar los riesgos de las labores que se generan día a día ni políticas de información y comunicación adecuadas, ni con esquemas de monitoreo y supervisión efectivos, es necesario mantener una capacitación constante.

- Técnicas de selección de personal que permita identificar a potenciales empleados con altos niveles de ética y que desde el proceso de contratación se destaque en la importancia de los valores empresariales y ayude a la logro de de los objetivos planteados por las empresas Centralcar y la mara GM
- Se debe ingresar los datos del solicitante directamente al sistema Kairos, de manera correcta sin errores y verificando la información.

	<b>MANUAL DE COBRANZA</b>	 <b>CHEVROLET</b>
<b>Área: Puntos de Venta</b>	Edición 01	Fecha: agosto 2015

## VALORES QUE PERMITAN GENERAR UN CRÉDITO SEGURO EN CENTRALCAR S.A.



- Honestidad
- Responsabilidad social
- Disciplina
- Integración
- Compromiso con la Empresa
- Respeto al medio ambiente
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Desarrollo del talento humano
- Liderazgo
- Competitividad
- Calidad en el servicio
- Lealtad

**Honestidad.-** Expresado a través de la realización del trabajo diario que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

**Responsabilidad.-** Expresada a través del trabajo en equipo (gerencia,) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para sus clientes para brindar servicios eficientes, con calidad, que les permitan a los socios mejorar su futuro.

**Lealtad.-** Interna y externa, comprende el manejo eficiente de la información, en el trabajo constante y respetuoso de todos los miembros de la empresa y en el ejercicio responsable de cada una de sus funciones



 <p><b>CENTRALCAR</b>  <small>Concesionario Chevrolet para la zona centro del país.</small></p>	<p><b>MANUAL DE COBRANZA</b></p>	 <p><b>CHEVROLET</b></p>
<p><b>Área: Puntos de Venta</b></p>	<p>Edición 01</p>	<p>Fecha: agosto 2015</p>

**Prohibiciones del oficial de crédito.**

El asesor que están encargados en el otorgamiento de créditos están prohibidos a:

1. En otorgar u ofrecer cualquier ventaja a los clientes, siendo que estas sean distintas a la que otorga la empresa, como más tiempo de plazo, menor tasa de interés, sin contratos, carta de paralización, etc.
  
2. Ejecutar la gestión de los créditos sin tener la documentación completa que sustente y necesaria para la aprobación de un crédito vehicular
  
3. Al financiar un vehículo sin cuota inicial, o una unidad que no le permita alcanzar la capacidad de pago

## Cronograma de capacitación

TEMAS	PARTICIPANTES	FECHAS				
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Revisión de buro	Vendedores- Oficial de Crédito	■				
Hoja de control conoce a tu cliente	Vendedores- Oficial de Crédito	■				
Correcta verificación de documentos de respaldo para la otorgación de crédito	Vendedores- Oficial de Crédito- Jefes de Venta		■			
Ingreso de la información al sistema Kairos	Vendedores- Oficial de Crédito		■			
Llamada de verificación de datos cliente	Oficial de Crédito			■		
Correcta visita de campo al cliente	Oficial de Crédito			■		
Correcta llamada de recordatorio pago de deuda	Vendedores- Oficial de Crédito			■		
Control de cartera por vencerse	Vendedores- Oficial de Crédito- Jefes de Venta				■	
Recuperación de cartera vencida, herramientas de recuperación	Vendedores- Oficial de Crédito- Jefes de Venta					■
Bases legales en caso de incumplimiento de pago a la deuda, por parte del cliente	Vendedores- Oficial de Crédito					■

r

**Tabla N°47** Cronograma

**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

## 6.10 Administración de la propuesta

Permitirá que la empresa CENTRALCAR S.A. genere un departamento de crédito y cobranza y permita establecer, mantener, minimizar y controlar los diferentes riesgos crediticios que se presenta en la otorgación de créditos vehiculares, además de generar capacitaciones e implantación tecnológica para realizar una investigación y evaluación de créditos reales y oportunos, que permita mejorar la rentabilidad y solvencia

### 6.10.1 Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	Procesos de otorgación de crédito en CENTRALCAR S.A.
¿Por qué evaluar?	Por al alto nivel de cartera vencida
¿Para qué evaluar?	Mejorar la rentabilidad
¿Con qué criterios evaluar?	Mediante riesgos financieros, políticas, indicadores
Indicadores	Rentabilidad, liquidez y solvencia
¿Quién evalúa?	Investigador
¿Cuándo evaluar?	Agosto 2015
¿Cómo evaluar?	Encuesta
Fuentes de Investigación	Libros basados en procesos, de créditos y morosidad documentos guardados en la empresa, bibliotecas, internet, tesis, libros .
¿Con qué evaluar?	Hojas, resaltado, esfero, cuaderno Computadora, flash memoria, CD e internet

**Tabla N°48** Previsión de la evaluación  
**Elaborado por:** Fiallos, Fernando (2015)

## Bibliografía

- Aching Guzmán, César. (2009). Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia. España: Editorial EBAL.
- Análisis de crédito. (2014). Diccionario LACAXIA. Obtenido de [http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/A\\_es.html](http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/A_es.html)
- Andrade, René. (2009). La Gestion de cobranzas. México: PEARSON EDUCACION Séptima edición.
- Araujo, Alberto. (8 de diciembre de 2015). Las ventas de vehículos han caído 30% a lo largo del 2015. El Comercio. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/>
- Báez Ibarra, Juan. (2014). Proceso de crédito. Obtenido de <http://bestpractices.com.py/2011/07/proceso-de-credito-pdc/>
- Barral Varela, Guillermo. (2014). Expansión. Obtenido de Cuotas de amortización: [www.expansion.com/diccionario-economico/cuota-de-amortizacion.html](http://www.expansion.com/diccionario-economico/cuota-de-amortizacion.html)
- Bohal Velasco, Noemí. (2014). Diccionario Económico - Solvencia. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/solvencia.html>
- Briones, Guillermo . (2011). Investigación exploratoria. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Calero J. (2000). • CALERO JL. Investigación cualitativa y cuantitativa. Problemas no resueltos en los debates actuales. Rev. Cubana . 192.
- Campoverde, Félix. (Septiembre de 2007). Administración de los Riesgos Empresariales. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/riesgos-empresariales>

- Capital, definición. (2014). Defiición ABC. Obtenido de ABC <http://www.definicionabc.com/economia/capital.php>
- Cartera vencida. (2014). Eco finanzas. Obtenido de [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CARTERA\\_VENCIDA.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CARTERA_VENCIDA.htm)
- Carvajal Suárez, Yolanda. (2009). Efecto de la crisis económico en el sector automotriz mexicanos. Revista trimestral de análisis de coyuntura económica. Obtenido de [www.uaemex.mx/feconomia/](http://www.uaemex.mx/feconomia/)
- Cepeda, Francisco. (2011). Estrategias competitivas y su incidencia en la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Cía. Ltda. , del cantón Pelileo. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de [repositorio.uta.edu.ec/bitstream](http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream)
- Chevrolet. (2015). LA NACIÓN Wall Street Journal. Obtenido de GM apuesta a impulsar Chevrolet a nivel mundial: <http://www.lanacion.com.ar>
- Chi cuadrado. (2012). Cálculo del chi cuadrado. Obtenido de [www.wiphala.net](http://www.wiphala.net)
- Chi cuadrado. (2014). Estadística aplicada a la investigación. Obtenido de [www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/MBE04/5266](http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/MBE04/5266)
- Chiluiza Rodríguez, Paulina Alexandra. (2011). “La recaudación de la cartera vencida como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa FREVI de la ciudad de Ambato en el periodo 2011.”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de [repositorio.uta.edu.ec/](http://repositorio.uta.edu.ec/)

- Chiriboga L. (2007). Gestión de cartera. México: PEARSON Educación sexta edición .
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Montecristi , Ecuador: Ediciones Jurídicas.
- Control de cartera. (2014). Gestión de cartera. Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/10\\_mandamientos\\_de\\_la\\_cartera](http://www.degerencia.com/articulo/10_mandamientos_de_la_cartera)
- Crédito, automotriz. (2014). Diccionario económico. Obtenido de <http://economiaes.com/credito/automotriz.html>
- David, Fred R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Méico: Decimocuara edición Francis Marion University Florence South Carolina PEARSON Educación.
- Escoto Leiva, Olivia. (2007). Banca Comercial (Séptima ed.). Costa Rica: Uniersidad Estatal a Distancia Costa Rica . Recuperado el 2015
- Estrada Blanco, Patricia. (2008). Identificación de los riesgos financieros vinculados al capital de trabajo de la Empresa. Informe Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Estupiñán, Rodrigo. (2006). Información para evaluar u crédito. Obtenido de [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com)
- Evaluación de crédito. (2010). Obtenido de [www.negocioscredito.com.mx](http://www.negocioscredito.com.mx)
- Finnerty, John. (2000). Fundamentos de Administración Financiera . México: UNAM Universidad Autónoma de México.
- Gestión de cobranza. (2014). Sistema de Gestión de Cobranzas. Obtenido de <http://www.cash-pot.com.ar/estrategia-cobranzas.aspx>

- Gestion de Personal. (2010). En M. Porret, Gestion del personal (págs. 86, 104, 476, 479). España: Esic.
- Gomez, L. R., David, M., & Cardy, B. B. (2001). Direccion y Gestion de Recursos Humanos. Madrid: 3ra edicion.
- Gonzales, A. L. (2008). Proceso Administrativo. Mexico: Patria.
- Hansen - Holm. (2007). Manual para Interpretar las Normas Internacionales de Información Financiera. Guayaquil : Distribuidora de Textos del Pacífico.
- Hernández Sampier, Roberto. (2004). Tutoría de la investigación científica. México: Perason Educativo .
- Herrera E. Luís, Medina Arnaldo y Naranjo, Galo. (2004). Tuoría de la Investigación Científica. Quito Ecuador: DIEMERINO EDITORES.
- INEC. (2010). Obtenido de [www.inec.gob.ec/cenec/index.php](http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php)
- Intereses. (2014). Definición ABC. Obtenido de via Definicion ABC <http://www.definicionabc.com/economia/interes.php>
- Jiménez Castro, Wilburg. (2006). Introducción a la teoría administrativa. California: PEARSON Education.
- Landeau, Rebeca. (2007). Investigación Científica. Obtenido de [www.unam.mx.com](http://www.unam.mx.com)
- López Domínguez, Ignacio . (2014). Diccionario Económico Expansión. Obtenido de Riesgo de Crédito: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/riesgo-de-credito.html>
- López Domínguez, Raúl. (2014). Diccionario económico - Morosidad. Obtenido de [ww.expansion.com/diccionario-economico/indice-de-morosidad.html](http://www.expansion.com/diccionario-economico/indice-de-morosidad.html)

- Manual de créditos. (2013). Manual de creditos y cobranzas. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Pol%C3%ADticas-De-Cr%C3%A9dito-y-Cobranza/51138950.html>
- Negocios, Deudores, Contabilidad. (2015). Glosario Económico - Negocios Deudores en Contabilidad. Obtenido de [www.clubdeensayos.com/negocios/deudores-contabilidad](http://www.clubdeensayos.com/negocios/deudores-contabilidad)
- Operación de crédito. (2015). Conceptos. Obtenido de Concepto de operaciones de crédito - Definición en DeConceptos.com <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/operaciones-de-credito#ixzz3w6sAi0RA>
- Oriol, Amat; Pujadas, Pere; Loret, Pilar. (2012). Análisis de Operaciones de Crédito. Barcelona España: Profit Editorial I.,S. L.
- Políticas de cobro. (2014). El blog de créditos y cobranzas en las Pymes. Obtenido de [creditoycobranza.wordpress.com/2014/02/07/que-son-las-politicas-de-cobranza-de-una-empresa/](http://creditoycobranza.wordpress.com/2014/02/07/que-son-las-politicas-de-cobranza-de-una-empresa/)
- Políticas de crédito. (2014). Blog Políticas de Crédito. Obtenido de [ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/.../3/332.7-M385p-Capitulo%20II.pdf](http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/.../3/332.7-M385p-Capitulo%20II.pdf)
- Provisión de cartera. (2014). Gerencie . Obtenido de <http://www.gerencie.com/provision-de-cartera.html>
- Ramírez Padilla. (2010). ADMINISTRACIÓN. México. Obtenido de <http://www.filosofia.mx/>
- Riesgo de crédito. (2015). Definición ABC. Obtenido de [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com)



- Riesgo de mercado. (2014). Servicios de asesoría empresarial. Obtenido de [www.noesis.org/servicios/control-de-riesgos/riesgo-de-mercado/](http://www.noesis.org/servicios/control-de-riesgos/riesgo-de-mercado/)
- Rosas, Enrique. (2014). Gerencia. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/la-estrategia-en-la-cobranza>
- Rotación de cartera. (2015). Gerencie. Obtenido de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>
- Salazar, Rodrigo. (Octubre de 2015). Industria automotriz no hay crisis en el sector. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/>
- Seder, J. . (2011). Gestipolis políticas de crédito. Obtenido de [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)
- Sogorb Mira, Francisco. (2014). Expansión . Obtenido de Gestión de carteras: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/gestion-de-carteras.html>
- Soto Álvarez, Clemente. (2005). Prontuario de Introducción al estudio del Derecho y Nociones del Derecho Civil. En C. Soto Álvarez, Teoría de las Obligaciones. LIMUSA S.A de C.V Grupo Noriega Editores.
- Tamayo. (2011). Definiciones población. Obtenido de [www.google.com](http://www.google.com)
- Vencimiento, definición. (2014). Eco finanzas definición. Obtenido de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VENCIMIENTO.htm>
- Vera Andrade, Ericka Johanna. (2013). Gestión de Crédito y cobranza para prevenir la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <http://www.academia.edu/>

- Villaseñor, Emilio . (2005). Políticas autores. Obtenido de <http://es.slideshare.net/moiseslopezfca/las-polticas-de-crdito>

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

Encuesta dirigida a los operativos de ventas de la empresa  
CENTRAL CAR S.A.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta: Dirigida a los empleados que laboran en la empresa CENTRALCAR  
S.A.

### DATOS INFORMATIVOS:

**LUGAR:** Ambato      **FECHA:** 25 de febrero del 2015      **INVESTIGADOR:**  
Fernando

### INSTRUCCIONES.

De la manera más comedida complete la encuesta, su apoyo realizándola con  
información verdadera y objetiva, marcando con una (X) la respuesta.

**1.- ¿Piensa usted que los requisitos exigidos a los clientes para el  
otorgamiento de los créditos son suficientes?**

**Indicador:** Suficiencia requisitos para otorgamiento de crédito

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

**2.- ¿Considera que la verificación de datos previo la entrega del  
crédito directo, es realizada correctamente?**

**Indicador:** Nivel de eficacia verificación de datos

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

**3.- ¿En la gestión de cobranza se realiza un recordatorio, previo a la fecha de vencimiento del crédito vehicular al cliente?**

**Indicador:** Recordatorio – fecha de vencimiento

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

**4.- ¿Considera que la morosidad de algunos clientes es ocasionada por el escaso control en la concesión de créditos en la empresa CENTRAL CAR S.A.?**

**Indicador:** Morosidad

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

**5.- ¿Se encuentran documentados los procesos para el otorgamiento de crédito y cobranzas a través de un manual en la empresa CENTRAL CAR S.A.?**

**Indicador:** Manual de crédito y cobranza

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

**6.- ¿Considera que debe actualizarse el proceso de otorgamiento de crédito de acuerdo al tipo de cliente?**

**Indicador:** Actualización proceso de crédito

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

**7.- ¿Se identifica efectivamente los riesgos de cartera en el otorgamiento de un crédito vehicular?**

**Indicador:** Identificación riesgos de cartera

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

**8.- ¿Considera que la correcta colocación y análisis de crédito es importante para mejorar los niveles de rentabilidad en CENTRAL CAR S.A.?**

**Indicador:** Crédito - Rentabilidad

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

**9.- ¿Conoce usted el porcentaje de cartera vencida CENTRAL CAR S.A.?**

**Indicador:** Conocimiento nivel de cartera vencida

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

**10.- ¿Considera que la gestión de cobranza sería más eficiente que en la empresa CENTRAL CAR S.A., si contará con personal exclusivo para la recuperación de cartera?**

**Indicador:** Personal recuperación de cartera

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

**11.- ¿La empresa cuenta con estrategias adecuadas para hacerle conocer al cliente sobre el vencimiento de crédito?**

**Indicador:** Estrategias informativas vencimiento

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

**12.- ¿El personal de crédito y cobranza es capacitado periódicamente?**

**Indicador:** Nivel de capacitación

Ítem	Escala	Frecuencia
1	Sí	
2	No	

## Anexo N°2

### Contrato CENTRAL CAR S.A.

Fact. 00110100002

#### CONTRATO DE COMPRA VENTA CON RESERVA DE DOMINIO

En la ciudad de Ambato a 26 de Junio del 2015, comparecen a celebrar, como en efecto celebran el presente Contrato de Compra - Venta con Reserva de Dominio, las siguientes personas:

Uno.- Por una parte CENTRALCAR S.A.. (RUC 1891729398001) empresa comercializadora de vehículos automotores, debidamente representada por el (la) Señor (a): SEVILLA GORTAIRE SANTIAGO MARTIN, en su calidad de GERENTE GENERAL, con domicilio AMBATO, AV. CEVALLOS 22-34 Y FILOMONTOR CURSTA, a la cual en adelante y para efectos de este contrato se le denominará simplemente como LA VENDEDORA.

Dos.- El (LOS) señor(es)

MEDINA GAVILANES MARIA DEL CARMEN

C.I. 1801575653

Y, Tres.- El (LOS) señor(es)

Por sus propios y personales derechos y, si fuere del caso, por los que les puede corresponder en la sociedad conyugal por ellos formada, parte a la que en adelante se llamará simplemente como EL (LOS) FIADOR (ES), con domicilio en la siguiente dirección fijada por EL (LOS) FIADOR (ES): ,

#### PRIMERA: DE LOS BIENES VENDIDOS.-

LA VENDEDORA da en venta con Reserva de Dominio y entrega a EL (LOS) COMPRADOR (ES) el vehículo cuyas características son:

MARCA	CHEVROLET
CLASE	JEEP
TIPO	UTILITARIO
MODELO	GRAND VITARA STD 2.0 5P 4X2 TM
COLOR	BLANCO
AÑO	2015
CILINDRAJE	2.000 C.C.
MOTOR	J20A-831550
CHASIS	8L6CSV369FM000356

#### SEGUNDA: PRECIO Y FORMA DE PAGO.-

2.a.- Precio del Vehículo.- El precio del vehículo descrito en la cláusula anterior, asciende a US\$ 22,133.93 dólares, que incluye US\$ 2,656.07 del impuesto al valor agregado - IVA, a este valor se agrega: i) ; iv) compra e instalación del dispositivo de seguridad equivalente a US\$ 350.00 dólares; v) compra e instalación de accesorios equivalente a US\$ .00 dólares, incluido IVA; vi) gastos por legalización e inscripción del Contrato equivalente a, US\$ .00 dólares, de manera tal que el valor de este Contrato es por un total de US\$ 25,140.00 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Se deja expresa constancia que el COMPRADOR (ES) de manera libre y voluntariamente reconoce (en), acepta (an) y autoriza (an) la liquidación presentada por LA VENDEDORA, por lo que esta (an) de acuerdo en que dichos rubros adicionales al costo del vehículo y que constan agregados al precio final sean cobrados mediante el financiamiento que otorga LA VENDEDORA en el presente instrumento, de conformidad a la norma establecida en el Artículo 9 de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, publicada en el Suplemento al Registro Oficial número 135 de 26 de Julio del 2007, que sustituye al Artículo 201 de la Ley de las Instituciones Financieras.

2.b.- Cuota Inicial, Saldo y Cuotas.- Por cuanto EL (LOS) COMPRADOR (ES) desea acogerse a la financiación que otorga LA VENDEDORA a través del presente Contrato, EL (LOS) COMPRADOR (ES) conviene en pagar el precio del VEHÍCULO en, un plazo de 6 meses por lo cual la cancelación del precio se hará de la siguiente manera:

2.b.i.- Cuota inicial.- A la firma del presente contrato, la suma de US\$ 22,000.00

(LOS) COMPRADOR (ES); así como también todas las costas, gastos judiciales y más rubros correspondientes a cobro judicial en los que se incluirán los honorarios del abogado defensor de LA VENDEDORA.

**QUINTA: RESERVA DE DOMINIO.-**

LA VENDEDORA se reserva el dominio de EL VEHÍCULO vendido hasta que EL (LOS) COMPRADOR (ES) haya pagado la totalidad del saldo deudor, pudiendo LA VENDEDORA ceder el dominio a una tercera compañía. EL (LOS) COMPRADOR (ES) adquirirá el dominio esto es, será dueño de EL VEHÍCULO vendido únicamente cuando haya pagado la totalidad del saldo deudor, y podrá entonces solicitar a LA VENDEDORA, que le otorgue el correspondiente título de propiedad. Sin embargo, EL (LOS) COMPRADOR (ES) asume los riesgos de EL VEHÍCULO desde la fecha de suscripción de este Contrato por haberlo recibido de poder de LA VENDEDORA.

En consecuencia, EL (LOS) COMPRADOR (ES) no podrá efectuar contrato alguno de venta, permuta, arrendamiento, prenda, comodato, etc., ni en general ningún otro que importe la disposición o gravamen del bien comprado con reserva de dominio por este instrumento mientras, como queda dicho anteriormente, no se haya pagado la totalidad de las obligaciones expresadas en el Pagaré a la Orden que instrumentan las partes, por el crédito que se ha concedido.

**SEXTA: GARANTÍA.-**

En garantía de las obligaciones que asume EL (LOS) COMPRADOR (ES) de conformidad con este Contrato, EL FIADOR, en la calidad en que comparece, y por sus propios derechos, garantiza solidaria, irrevocable, incondicional e indivisiblemente y en los mismos términos que anteceden, el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones que EL (LOS) COMPRADOR (ES) asume en favor de LA VENDEDORA, en los términos y condiciones que han sido estipulados en este Contrato, renunciando expresamente a cualquier beneficio de excusión u orden que pudiese beneficiarle. Renuncia a domicilio y se somete a los mismos jueces y trámites a los que se sujeta EL (LOS) COMPRADOR (ES), según este Contrato.

**SÉPTIMA: LEGISLACIÓN.-**

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se someten a la Sección V del Título II del Libro segundo del Código de Comercio de la venta con Reserva de Dominio y más normas legales vigentes a la fecha de suscripción del presente Contrato.

**OCTAVA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-**

Las partes fijan como domicilio esta ciudad de Ambato y en caso de incumplimiento de pago del precio por parte de EL (LOS) COMPRADOR (ES), LA VENDEDORA, procederá con arreglo a lo dispuesto en la cláusula séptima de este Contrato, ante uno de los Jueces de lo Civil de la Provincia de Tungurahua.

**NOVENA: CLAUSULA ELEMENTAL.-**

Con pleno valor vinculante y consciente de las responsabilidades que ello genera, EL (LOS) COMPRADOR (ES) declara bajo juramento que los recursos y fondos que emplee para pagar las cuotas mensuales, así como las otras obligaciones económicas que asumen frente a LA VENDEDORA, tienen y tendrán fuente y origen lícito, y que no provienen o provendrán de operaciones o actividades reprimidas por la ley, especialmente de aquellas reprimidas por la legislación sobre sustancias estupefacientes y psicotrópicas.

**DECIMA: ADICIONES Y AUTORIZACION.-**

De conformidad con lo previsto por el Artículo Innumerado Undécimo de la Sección V - Título II - Libro II del Código de Comercio vigente, EL COMPRADOR deja de manifiesto y reconoce que cuando por incumplimiento de una cualquiera de sus obligaciones previstas en este Contrato o en la legislación vigente, EL VEHÍCULO volviese a poder de EL VENDEDOR o CESIONARIO del presente Contrato o de los derechos previsto en él, el aumento del valor de EL VEHÍCULO así como todas las adiciones e incorporaciones al mismo quedarán en beneficio de EL VENDEDOR o CESIONARIO del presente Contrato o de los derechos previstos en él. Esta norma aplica de manera específica y particular, pero no



**TABLA DE AMORTIZACIÓN**

CLIENTE: MEDINA GAVILANES MARIA DEL CARMEN

VALOR DEL VEHICULO:	22,133.93	PLAZO:	6 Meses
I.V.A.:	2,656.07	TASA:	0.00%
SUBTOTAL:	24,790.00	FECHA EN QUE SE OTORGA:	26/06/2015
(+) SEGURO (VEHICULAR):	0.00	TOTAL:	25,140.00
(+) SEGURO (VIDA):	0.00	(-) CUOTA INICIAL:	22,000.00
(+) SEGURO (ACCIDENTES PERSONALES):	0.00	VALOR A FINANCIAR:	3,140.00
(+) SEGURO (BIENES RAICES):	0.00		
(+) SEGURO (GARANTIA EXTENDIDA):	0.00		
(+) SEGURO (DEDUCIBLE):	0.00		
(+) DISPOSITIVO DE SEGURIDAD:	350.00		
(+) ACCESORIOS:	0.00		
(+) GASTOS:	0.00		
<b>TOTAL:</b>	<b>25,140.00</b>		

Sec	Fecha Pago	Capital	Interés	Dividendo	Pago Adicional	Valor Seguro	Valor Dispositivo	Valor Otros	Interés Gracia	Capital Reducido	Pago Total
1	28/07/2015	523.33	0.00	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,616.67	523.33
2	28/08/2015	523.33	0.00	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,093.34	523.33
3	28/09/2015	523.33	0.00	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,570.01	523.33
4	26/10/2015	523.33	0.00	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,046.68	523.33
5	26/11/2015	523.33	0.00	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	523.35	523.33
6	26/12/2015	523.35	-0.02	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	523.33
		<b>3,140.00</b>	<b>-0.02</b>	<b>3,139.98</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>		<b>3,139.98</b>



MEDINA GAVILANES MARIA DEL CARMEN  
C.I. 1801575653

EL ACREEDOR  
CENTRALCAR S.A.  
RUC 1891729396001

## Anexo N°3 CARTA DE CESIÓN

### CARTA CESIÓN

El suscrito: \_\_\_\_\_ en mi calidad de \_\_\_\_\_ de CENTRALCAR S.A. cedo y traspaso por valor recibido a favor de \_\_\_\_\_ todos los derechos y acciones que me corresponden respecto del presente Contrato de Compra Venta con Reserva de Dominio, suscrito por:

HEDINA GAVILANES MARIA DEL CARMEN

C.I. 1801575653

En calidad de EL (LOS) COMPRADOR (ES), en Ambato a 26 de Junio del 2015, sin responsabilidad para mi representada respecto al pago de las obligaciones que en el se describen.

Ambato, a

Por: CENTRALCAR S.A.  
RUC: 1891729398001

He(amos) sido notificado(s) y acepto(amos) plenamente la CESION DE DERECHOS del Contrato de Compra Venta con Reserva de Dominio que en calidad de Comprador(es) suscribí(amos) en Ambato a 26 de Junio del 2015; cesión esta realizada por CENTRALCAR S.A. en favor de \_\_\_\_\_.

En especial, acepto(amos) y reconozco(amos) que de no cumplir con lo estipulado en el contrato de Compra Venta con Reserva de Dominio y en especial pero no limitándose a la cláusula segunda del citado contrato, la cesionaria, \_\_\_\_\_, podrá declarar vencidos los plazos de todos los dividendos y exigir todo lo que se le estuviere adeudando. En caso de mora de una o mas de las obligaciones emanadas del mencionado Contrato de Compra Venta con Reserva de Dominio reconoceremos, incondicional e irrevocablemente a favor de \_\_\_\_\_, los intereses máximos de mora permitidos por el Banco Central o la entidad que se cree para el efecto, en favor de las instituciones financieras. Declaramos que \_\_\_\_\_ no será responsable del saneamiento por avicción ni por los vicios redhibitorios relacionados con el vehículo objeto del descrito Contrato de compra Venta con Reserva de Dominio.

Ambato, a

Por LA VENDEDORA

El ACREEDOR  
CENTRALCAR S.A.  
RUC 1891729398001

EL(LOS) COMPRADOR(ES)

  
El COMPRADOR  
HEDINA GAVILANES MARIA DEL CARMEN  
C.I. 1801575653

EL(LOS) FIADOR(ES)

## Anexo N° 4 PAGARÉ

Fact. 0011010000250

### PAGARÉ A LA ORDEN CON VENCIMIENTOS SUCESIVOS

POR: USD\$ 3,139.98

Debo (emos) y pagare (mos) solidaria e incondicionalmente a la orden de CENTRALCAR S.A., con Registro Único de Contribuyentes número 1891729398001, en adelante simplemente LA ACREEDORA, en esta ciudad o en el lugar que se me reconvenga, la suma de TRES MIL CIENTO TREINTA Y NUEVE, 98/100. DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (US\$3,139.98). Dejo (amos) expresa constancia que la obligación contenida en este pagaré ha sido pactada con la tasa de interés nominal del .00% anual, equivalente a la tasa de interés efectiva del .00%, siendo de mi cuenta todos los tributos que cause este pagaré.

Me (nos) obligo (amos) a pagar la suma recibida más los respectivos intereses y costos acordados, mediante dividendos periódicos de acuerdo a los vencimientos sucesivos y en los plazos que constan detallados a continuación:

Sec	Fecha Pago	Capital	Interés	Dividendo	Pago Adicional	Valor Seguro	Valor Dispositivo	Valor Otros	Interés Gracia	Capital Reducido	Pago Total
1	26/07/2015	523.33	0.00	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,616.67	523.33
2	26/08/2015	523.33	0.00	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,093.34	523.33
3	26/09/2015	523.33	0.00	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,570.01	523.33
4	26/10/2015	523.33	0.00	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,046.68	523.33
5	26/11/2015	523.33	0.00	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	523.35	523.33
6	26/12/2015	523.35	-0.02	523.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	523.33
		3,140.00	-0.02	3,139.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		3,139.98

En caso de mora en el pago de cualquiera de los dividendos señalados en este pagaré a la orden, pagaré (amos) al máximo interés moratorio vigente a la fecha en que se produzca el vencimiento de la respectiva obligación, que establezca las regulaciones dictadas por el Banco Central del Ecuador u otra autoridad competente para el efecto, desde su vencimiento hasta su total cancelación.

Si me encontrare en mora del pago de uno o más dividendos que deban satisfacerse, reconozco el derecho del Acreedor para la aceleración o anticipación de los vencimientos de los dividendos por vencer, por lo cual el Acreedor, podrá declarar de plazo vencido anticipado, la totalidad de la obligación y demandar judicialmente el pago del valor total de este pagaré, incluidos capital, intereses corrientes, los correspondientes intereses de mora, costas judiciales y honorarios de abogado. La sola afirmación de la Acreedora será prueba suficiente para la mora y la declaratoria de vencimiento anticipado del plazo. Al efecto, renuncio (amos) al derecho del plazo que la Acreedora me ha concedido.

El pago del valor de las cuotas no podrá hacerse por partes ni aún por mis herederos y/o sucesores. Al fiel cumplimiento de lo estipulado me (nos) obligo (amos) con todos mis (nuestros) bienes presentes y futuros.

Autorizo (amos) expresamente a la Acreedora para que obtenga cuantas veces sea necesario información histórica de cualquier fuente, incluida la Central de Riesgos, respecto a mi (nuestro) comportamiento crediticio, manejo de cuentas corrientes, de ahorros, tarjetas de crédito, etc., en general al cumplimiento de mis (nuestras) obligaciones y demás activos y pasivos y datos personales. De igual forma la Acreedora queda autorizada expresamente para que pueda utilizar, transferir o entregar dicha información a autoridades competentes, organismos de control, Bureos de Información Crediticia y otras instituciones o personas jurídicas legalmente facultadas, de ser necesario. Así también se otorga autorización expresa para que en el caso de que la Acreedora ceda o traspase el presente crédito u obligación, a favor de personas naturales, jurídicas, instituciones financieras, o constituya fideicomisos mercantiles, cualquiera de los anteriores o futuros cesionarios, directa o indirectamente, puedan entregar información relacionada con el presente crédito u obligación a los Bureos de Información Crediticia. En consecuencia, la Acreedora y sus cesionarios quedan exentos de cualquier responsabilidad civil, penal o de cualquier índole a que hubiere lugar, derivados de la entrega de dicha información. Declaro (amos) que conozco (emos) las disposiciones de la Ley de Buró de Información Crediticia, así como los derechos que ella me (nos) ampara.

Anexo N° 5  
CENTRAL CAR S.A.

Oficina matriz Ambato





## Asesores de ventas a crédito



**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**