



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO DE UNA NUEVA POLITICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS
EN LA EMPRESA NOVACERO S.A.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
TECNOLOGO EN FINANZAS**

**Profesor Guía
ING. WILLMAN LEONEL BRAVO ESPINOZA**

**Autor
EFRAIN DAVID VALLADARES BORJA**

**Año
2012**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Ing. Willman Leonel Bravo Espinoza
C.I. 0102839305

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Efraín David Valladares Borja

C.I. 1718650417

AGRADECIMIENTO

Agradezco al cuerpo docente de la Universidad de la Américas, principalmente a aquellos maestros con los que tuve el privilegio de participar en sus clases. Siempre infundieron en mi persona su conocimiento y experiencia profesional y humana.

De manera especial, agradezco al Ing. Wilman Bravo, ejemplo profesional tanto en sus clases así como en su dirección en la elaboración del presente trabajo.

Gracias

DEDICATORIA

Indudablemente este trabajo está dedicado a mi FAMILIA:

A mi madre; amiga y ejemplo de dedicación, entrega y amor a su familia.

A mi padre; ejemplo incansable de trabajo sacrificado por el bienestar familiar.

A mis tres hermanos; ejemplos desde mi niñez de dedicación, esfuerzo y profesionalismo.

A mi esposa; compañera, amiga y pilar fundamental de mi vida.

Gracias

RESUMEN

NOVACERO S.A., es una de las empresas más importantes en el sector industrial metalmeccánico ecuatoriano, lo cual implica una gran participación de la empresa en el mercado y por ende, volúmenes de ventas en constante crecimiento. Dicho crecimiento en ventas representa un incremento obligado de las ventas a crédito.

Es así, que se presenta la necesidad de diseñar una política de crédito y cobranzas acorde a los factores mencionados, en donde se realice un adecuado otorgamiento del crédito y una eficiente recuperación de la cartera. Estas actividades son esenciales en la empresa para conseguir una solidez financiera.

En lo referente a la calificación de crédito, se exponen los lineamientos para realizar un análisis detallado y eficaz de la información proporcionada por los clientes. En cuanto a la recuperación de cartera, se evalúan algunas alternativas de cobranzas que permitan disminuir el riesgo inherente de vender a crédito.

En conclusión, se plantean y analizan algunos factores incidentes en una de las actividades más complejas dentro del ámbito empresarial, como lo es la administración de cartera.

ABSTRACT

NOVACERO S.A. is one of the largest companies in the metalworking industry of Ecuador, which implies a large share of the company in the market and hence sales volume steadily increasing. This growth in sales required an increase in sales on credit.

Consequently, presented the need to develop a credit policy and collections according to the above factors, where they make adequate provision of credit and an efficient recovery of the portfolio. These activities are essential in the business to achieve financial strength.

With regard to credit rating, we present guidelines for conducting a detailed and effective information provided by customers. In terms of loan recovery, some collection alternatives are evaluated collection that would reduce the inherent risk of selling on credit.

In conclusion, It's being propose and analyze some incidents in one of the more complex activities within the business, such as collection management.

INDICE

	Pag.
1. Capítulo I	
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1 Novacero S.A.	2
1.2 Historia de la empresa	2
1.3 Objeto social de la empresa	3
1.4 Visión y misión de la compañía	4
1.5 Política integral de la empresa	4
1.5.1 Valores fundamentales	5
1.5.2 Focos estratégicos	5
1.5.3 Condiciones necesarias de la empresa	5
1.6 Instalaciones y ubicación geográfica	5
1.7 Líneas de negocio y productos	6
1.8 Análisis situacional	8
1.8.1 Industria Mundial del Acero	8
1.8.2 El Mercado Andino	9
1.8.3 El mercado ecuatoriano	10
1.9 Organigrama funcional	11
1.10 Estructura y funciones del departamento de crédito y cobranzas	11
1.10.1 Organigrama del departamento de crédito y cobranzas	12
1.10.2 Guía de funciones dept. de Crédito y Cobranzas	12
1.10.2.1 Jefe de crédito y cobranzas	12

1.10.2.2	Asistente de crédito y cobranzas	13
1.10.2.3	Cobrador	13
1.10.2.4	Cajera	14
1.10.2.5	Auxiliar de caja	14

2. Capítulo II

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA NOVACE- RO S.A.

2.1	Balance General	15
2.1.1	Análisis de las cuentas del Balance Generales	17
2.2	Estado de Resultados	19
2.2.1	Análisis de las cuentas del Estado de Resultados	19
2.3	Indicadores Financieros	21
2.3.1	Indicadores de liquidez	21
2.3.1.1	Liquidez Corriente	21
2.3.1.2	Prueba Ácida	22
2.3.2	Indicadores de solvencia	22
2.3.2.1	Endeudamiento del Activo	22
2.3.2.2	Endeudamiento Patrimonial	23
2.3.2.3	Endeudamiento del Activo Fijo	23
2.3.3	Indicadores de apalancamiento	23
2.3.3.1	Apalancamiento general	23
2.3.4	Indicadores de gestión financiera	24
2.3.4.1	Rotación de Cartera	24
2.3.4.2	Rotación del Activo Fijo	24
2.3.4.3	Período Medio de Cobranza	25

2.3.4.4	Período Medio de Pago	25
2.3.5	Indicadores de rentabilidad	25
2.3.5.1	Margen Bruto	25
2.3.5.2	Margen Operacional	26
2.3.5.4	Margen Neto	26
2.3.6	Análisis de resultados	26
2.4	Análisis de la cartera	27
2.4.1	Edades de la cartera	28
2.4.2	Conformación de la cartera	29

3. Capítulo III

PROPUESTA DE LA NUEVA POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

3.1	Objetivo de la propuesta	30
3.2	Cuentas por cobrar	30
3.3	Definición de crédito	34
3.4	El crédito comercial	34
3.5	Las cinco “c” del crédito	35
3.6	Composición de los créditos	36
3.7	Proceso de análisis de calificación	37
3.7.1	Solicitud de crédito	37
3.7.2	Documentos anexos requeridos	39
3.7.3	Verificación en burós de crédito	40
3.7.4	Visita de campo	40
3.7.5	Indicadores financieros aplicables	41
3.8	Malla de calificación del crédito	42

3.9	Garantías por el crédito aprobado	44
3.10	Recuperación de cartera	44
	3.10.1 Políticas restrictivas	44
	3.10.2 Políticas Liberales	44
	3.10.3 Políticas racionales	45
3.11	Costo de las cobranzas	45
3.12	Período de cobranza	47
3.13	Gestión de cobranzas	48
3.14	Cobro y descuento de intereses	49
	3.14.1 Cobro de Intereses por Mora	49
	3.14.2 Descuentos por pagos anticipados	50
3.15	Reestructuraciones de saldos vencidos	51
3.16	Provisión de cuentas incobrables	51

4. Capítulo IV

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE COBRANZAS

4.1	Re-estructuración del Departamento de Crédito y Cobranzas	52
	4.1.1 Costo del Departamento	52
	4.1.2 Segmentación de la cartera	54
	4.1.3 El nuevo esquema de cobranza	55
	4.1.4 Costo – beneficio de reestructurar el departamento	56
	4.1.5 Conclusiones de reestructurar el Departamento	57
4.2	Factoring	57
	4.2.1 Características	58
	4.2.2 Partes del Contrato de Factoring	59

4.2.3	Descripción de la Operación	59
4.2.4	Costos del Factoring	60
4.2.5.1	Comisiones	60
4.2.5.2	Intereses sobre anticipos	60
4.2.5.3	Intereses sobre excedentes	61
4.2.6	Beneficios del Factoring	61
4.3	Seguro de Crédito	62
4.3.1	Objetivo del seguro de crédito	62
4.3.2	Características	63
4.3.3	Reclamaciones de siniestros	63
4.3.4	Aspectos a tomar en cuenta en el seguro de crédito	64
4.3.5	Costos de contratar un seguro de crédito	64
4.3.6	Beneficios del seguro de crédito	64
4.4	Tercerización de las cobranzas	65
4.4.1	Servicios prestados por una empresa de cobranzas	65
4.4.2	Asesoría para la toma de decisiones en la evaluación de Crédito	66
4.4.3	¿Por qué tercerizar la gestión de cobranzas?	66
4.4.4	Aspectos a tener en cuenta al momento de tercerizar las cobranzas	66
4.4.5	Cobranza pre-legal	66
4.4.6	Cobranza legal	67
4.4.6.1	Acciones	68
4.4.6.2	Documentos a demandar	68
4.4.7	Costos de tercerizar	68
4.4.8	Beneficios de tercerizar	69
4.5	Selección de las alternativas	69
4.5.1	Reestructuración del Departamento de Cartera	69
4.5.2	Empresa externa de cobranzas	69

4.5.3 Seguro de Crédito	70
4.5.4 Factoring	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFIA	76
ANEXOS	78

I

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó por la necesidad de fortalecer y desarrollar una reestructura en la administración de la cartera en la empresa comercial siderúrgica NOVACERO S.A., ya que es indudable que la administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más complejas en el ámbito empresarial.

Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la empresa para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, son variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tienen que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranzas.

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

Sirva el presente trabajo como una herramienta eficaz en el departamento financiero de la empresa NOVACERO S.A., así como una alternativa que beneficie la rentabilidad en la empresa, inmersa en un mercado altamente competitivo y dependiente del otorgamiento de crédito para el incremento de sus ventas y por ende sus utilidades.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El primer capítulo está enfocado en dar a conocer los aspectos básicos y la información necesaria de la empresa, para en base a estos aspectos macro, poder tener una idea general sobre el campo en donde se va a desarrollar el tema. Son expuestos detalles de la empresa como su origen, sus productos y el medio en donde se desenvuelve, así como su estructura y perspectivas.

1.1 NOVACERO S.A.

“Es una sólida empresa ecuatoriana, pionera y líder en el mercado desde 1973, con la mejor experiencia en la creación, desarrollo e implementación de soluciones de acero para la construcción. Soluciones que se encuentran en modernas construcciones industriales y agroindustriales, instalaciones comerciales, educativas, deportivas, en viviendas y en infraestructuras viales del Ecuador y del exterior”.¹

1.2 HISTORIA DE LA EMPRESA

La multinacional ARMCO se constituye en Quito en 1973 como PRODUCTOS METALICOS ARMCO S.A. y orienta sus operaciones a la fabricación y comercialización de productos de acero. En 1983 se constituye ARMCO PAXI S.A. en la localidad de Lasso y de igual manera orienta sus actividades en la rama metalmecánica.

En el año de 1992 PRODUCTOS METALICOS ARMCO S.A. cambia de razón social a NOVACERO S.A., mientras que ARMCO PAXI S.A. cambia de denominación a ACEROPAXI S.A.

1. www.novacero.com

En el mes de Abril del año 2001, se inicia el proceso de fusión de NOVACERO S.A. Y ACEROPAXI S.A., proceso que concluyó en Enero del año 2002, denominándose la nueva empresa NOVACERO S.A. ACEROPAXI S.A.

Para inicio del año 2005 se toma la decisión del cambio de razón social de la compañía, es así que NOVACERO S.A. ACEROPAXI S.A. pasa a denominarse NOVACERO S.A. desde el 16 de Junio del 2005. La razón fundamental de este cambio es dar un nombre y marca comercial en el mercado al nuevo producto Varilla de Construcción, iniciando su comercialización en noviembre del mismo año.²

1.3 OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA

La compañía se dedica a la fabricación, importación, exportación y comercialización de productos metálicos y no metálicos necesarios para ellos o afines. Ejerce representaciones, mandatos y agencias de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras. Proporciona asistencia técnica y administrativa en la áreas de diseño instalación y montaje de estructuras, construcción dirección y supervisión de obras, ingeniería industrial, actividades inmobiliarias y administración en general. Participa en inversiones, suscripciones, adquisición o cesión de acciones, participaciones o derechos para sí sobre otras sociedades nacionales o extranjeras de conformidad con la legislación vigente o con la que se promulgue en el futuro. Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá efectuar toda clase de actos y contratos, cualquiera sea su naturaleza, permitidos o no prohibidos por la ley ecuatoriana.³

2. www.novacero.com

3. Ibidem

1.4 VISIÓN Y MISIÓN DE LA COMPANÍA

VISIÓN

Ser reconocida como una empresa innovadora, en
constante crecimiento

MISIÓN

Producir y comercializar la más amplia gama de
productos y soluciones de acero para satisfacer las
necesidades de nuestros clientes.

1.5 POLÍTICA INTEGRAL DE LA EMPRESA

NOVACERO S.A. cumple con su misión de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- ✓ Proveer productos y servicios que cumplan con los requisitos y especificaciones técnicas aplicables.
- ✓ Mantener procesos productivos eficientes que reduzcan la contaminación por desechos sólidos y ruido.
- ✓ Gestionar la eficiencia del SGI mediante la revisión de sus indicadores, buscando la mejora continua.
- ✓ Cumplir las regulaciones ambientales, de seguridad y salud ocupacional
- ✓ Mantener el recurso humano capacitado, motivado y comprometido en las actividades que desempeña.

1.5.1 Valores fundamentales

- ✓ Respetar y valorar a las personas.
- ✓ Actuar con honestidad y transparencia.
- ✓ Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

1.5.2 Focos estratégicos

- ✓ Crecer responsablemente.
- ✓ Lograr solidez financiera.
- ✓ Mejorar la satisfacción de nuestros clientes.

1.5.3 Condiciones necesarias de la empresa

- ✓ Ser rentable.
- ✓ Productos y servicios de calidad.
- ✓ Personal capacitado y comprometido.
- ✓ Procesos eficientes orientados al cliente.

1.6 INSTALACIONES Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La producción, fabricación y bodegas de los productos se realiza en tres plantas industriales, ubicadas en las ciudades de Quito, Guayaqui y Lasso.

La comercialización de los productos se realiza desde tres puntos comerciales ubicados en las ciudades de Quito (oficina matriz), Guayaquil y Lasso, además de contar con asesores comerciales a nivel nacional.

GRAFICO 1.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LAS INSTALACIONES DE NOVACERO S.A.



ELABORADO POR: EFRAIN VALLADARES B.

- ▲ Oficinas Quito (MATRIZ)
- ▲ Planta Industrial Quito
- ▲ Oficinas Guayaquil
- ▲ Planta Industrial Guayaquil
- ▲ Planta Industrial Lasso
- ▲ Oficinas Cuenca

1.7 LÍNEAS DE NEGOCIO Y PRODUCTOS

NOVACERO S.A. posee una amplia gama de productos y servicios de metalmecánica, siendo una empresa líder en diversificación de la comercialización de sus productos.

- ✓ **Cadenas de distribución**
 - Tubería de conducción
 - Correas
 - Canales
 - Omegas
 - Ángulos
 - Platinas
 - Tees
 - Barras
 - Varilla sismo resistente

- ✓ **Cubiertas**
 - Zincal
 - Novazinc
 - Estilpanel
 - Duratecho

- ✓ **Sistemas Viales**
 - Puentes metálicos
 - Alcantarilla metálica corrugada
 - Guardavías

- ✓ **Invernaderos**

- ✓ **Sistemas Metálicos**
 - Novalosa
 - Vigas
 - Flejes
 - Tubería estructural

✓ **Servicios**

- Conformado y soldadura
- Galvanizado
- Instalaciones

1.8 ANALISIS SITUACIONAL

1.8.1 Industria Mundial del Acero

La demanda mundial de acero el 2011, ha reportado un crecimiento de 5,3%. Sin embargo, una proyección del desempeño del sector siderúrgico latinoamericano para los próximos 5 años, debe considerar el protagonismo de China en su evolución, puesto que el gigante asiático tiene una influencia y seguirá influyendo sobre la producción y el consumo mundial de acero en estos años.

La preocupación generalizada por la presencia de China en el sector siderúrgico no es para nada nueva. Sin embargo, en el último tiempo, además de seguir exportando productos a la región, ha aumentado su participación en proyectos y compañías estatales chinas han suscrito contratos con gobiernos de países como Venezuela, Ecuador y Argentina. Por tanto, la demanda de Latinoamérica también está creciendo con rapidez. Este tipo de crecimiento probablemente llevará a China a seguir aumentando sus exportaciones a la región. En respuesta, las siderúrgicas de la región están solicitando que los gobiernos apliquen medidas que protejan al mercado de las importaciones siderúrgicas chinas a bajo costo.

Lo dicho, se ve confirmado por ArcelorMittal, la mayor siderúrgica del mundo, la cual pronostica que el mercado mundial de acero crezca entre 5.0 y 6.0 por ciento el próximo año, impulsado por una sólida demanda en

Asia y las regiones emergentes. Sin embargo, en Europa y Norteamérica es más probable una lenta recuperación progresiva.

La Asociación Mundial de Acero informó también que el 2011, alcanzaría 1.340 millones de toneladas. Lo que asegura que los márgenes de utilidades de las siderúrgicas no retornarían a los niveles tradicionales a corto y mediano plazo, pero se anticipa que se recuperarán a largo plazo gracias a la creciente diversificación en la producción de mineral de hierro.

La elevada demanda de acero en Latinoamérica, debido al sólido crecimiento del PIB e importantes inversiones en infraestructura también será positiva para la perspectiva a largo plazo de las compañías.⁴

1.8.2 El Mercado Andino

La Asociación Latinoamericana del Acero (Alacero) durante los últimos años, ha alertado sobre la necesidad de establecer una agenda institucional con los gobiernos para revertir el proceso de desindustrialización de los principales productores de la región y unir esfuerzos para la recuperación de sectores industriales afectados por el ingreso de productos provenientes de China.

Según estimaciones de la Asociación, América Latina incrementaría su consumo de acero para 2012 en 20% desde el 2007, mientras que las economías desarrolladas todavía no alcanzan los niveles récord de consumo pre-crisis del 2007.

En ese contexto, Alacero también hace hincapié en aprovechar las oportunidades que brindan las economías emergentes como líderes de la

4. www.novacero.com

recuperación mientras que los países desarrollados atraviesan dificultades con crecimiento anémico y con baja creación de empleo.⁵

1.8.3 El mercado ecuatoriano

El mercado del acero en el Ecuador ha tenido un gran impulso en los últimos años debido principalmente al auge del sector de la construcción a nivel nacional y la edificación de obras de infraestructura, como centros comerciales, túneles, hoteles, carreteras, puentes, etc., haciendo a su vez que el mercado de la chatarra también crezca, debido a que éste elemento se constituye en la materia prima para la elaboración del acero en el Ecuador y en muchos países del mundo, que no cuentan con minas de mineral de hierro.

La industria del acero ecuatoriano está conformado aproximadamente por nueve empresas dedicadas a la fabricación de productos de acero, entre ellas destacan Adelca, Andec, Dipac y NOVACERO S.A., la cual cuenta con una gran participación de mercado en la mayoría de sus productos.

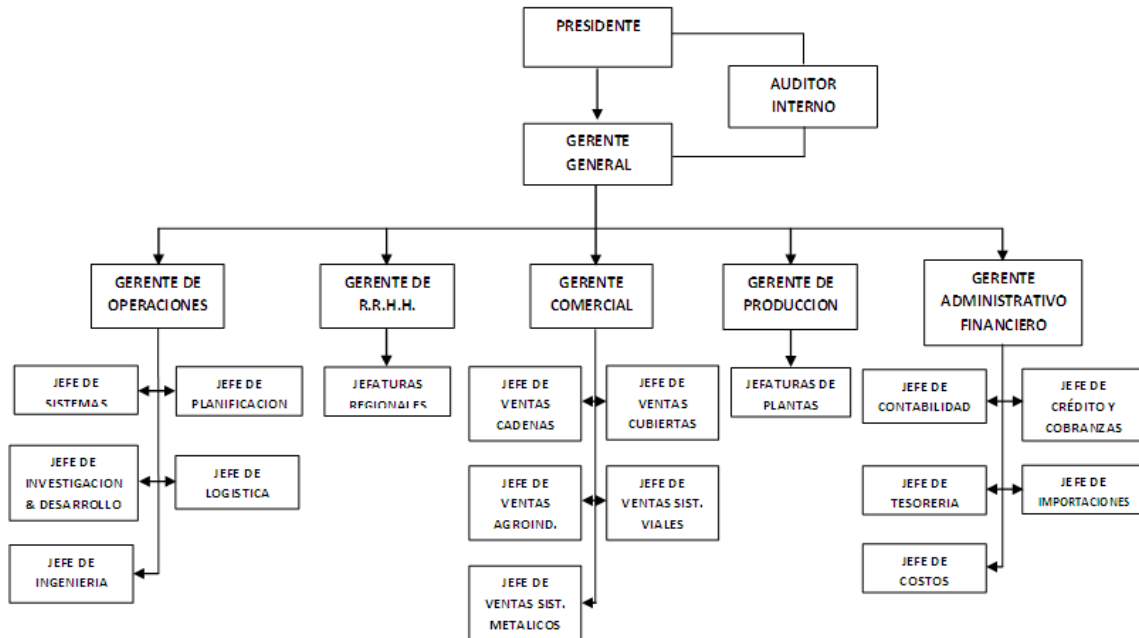
Su sólida posición competitiva, la tecnología que emplea, sus estándares de eficiencia y la permanente búsqueda de reducción de costos, le ha permitido ofrecer precios competitivos, y por lo tanto, alcanzar una importante participación de mercado. Además, el fortalecimiento comercial de NOVACERO S.A. y el valor de sus marcas, unidos a las inversiones realizadas para incrementar su capacidad de producción, entre otros factores, le han permitido tener un crecimiento importante en el mercado ecuatoriano en los últimos años.⁶

5. www.alacero.org

6. NOVACERO S.A. Revista ACERITO. Edición No. 1. 2007.

1.9 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

GRAFICO 1.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL NOVACERO S.A.



FUENTE. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NOVACERO S.A

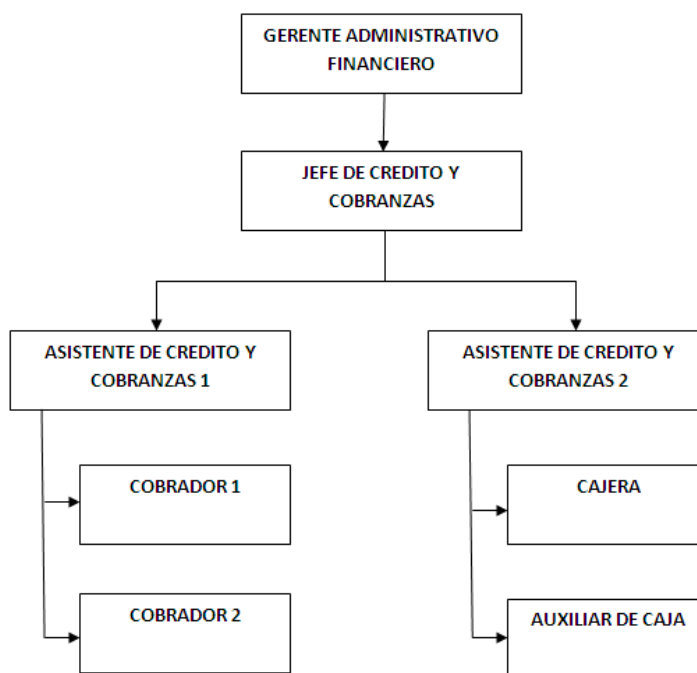
1.10 ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

En la actualidad, la administración de crédito y cobranzas de NOVACERO S.A. cuenta con dos departamentos a nivel nacional: uno en la ciudad de Quito y otro en Guayaquil, los cuales se presenta la misma estructura y funciones de su personal.

Cada departamento maneja una cartera regional, siendo éstas Regional Sierra y Regional Costa. Cabe indicar que la regional Costa administra la cartera de toda la región costa y peninsular; en tanto que la regional Sierra administra la cartera de la sierra y el oriente.

1.10.1 Organigrama del departamento de crédito y cobranzas

GRAFICO 1.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DPTO. CREDITO Y COBRANZAS



ELABORADO POR: EFRAIN VALLADARES B.

1.10.2 Guía de funciones departamento de Crédito y Cobranza ⁷

1.10.2.1 Jefe de Crédito y Cobranzas

- ✓ Manejar, administrar y analizar la información de cuentas comerciales por cobrar.
- ✓ Coordinar, revisar y presentar resultados generados por el Departamento de Crédito y Cobranzas.
- ✓ Planear y supervisar los trabajos del departamento, incluyendo definición de funciones y evaluación de sus colaboradores.
- ✓ Mantener contacto telefónico y personal con clientes que se encuentren en estado vencido.

7. Guía de Funciones Novacero S.A., Dpto. Recursos Humanos

- ✓ Mantener contacto telefónico y personal con clientes que se encuentren en estado vencido.
- ✓ Revisar y aprobar las solicitudes de emisión de notas de crédito y débito realizadas por el departamento comercial.
- ✓ Gestionar con abogados externos los casos de cobranza judicial.
- ✓ Custodiar cartas de garantía, pagarés, letras de cambio y demás documentos de cobro.
- ✓ Visita personal a clientes importantes.
- ✓ Evaluar alternativas de recuperación de cartera.

1.10.2.2 Asistente de crédito y cobranzas

- ✓ Mantener la cartera de clientes depurada, analizando y revisando los reportes de cartera y estados de cuenta por cliente.
- ✓ Aprobar despachos.
- ✓ Realizar seguimiento al crédito otorgado a clientes.
- ✓ Realizar lo cobranza telefónica.
- ✓ Enviar estados de cuenta a clientes debidamente autorizados.
- ✓ Elaboración de reportes de crédito y cobranzas.
- ✓ Emitir certificados comerciales de clientes.
- ✓ Emitir notas de débito y notas de crédito financieras.
- ✓ Atender y visitar clientes personalmente.
- ✓ Ingresar la información de nuevos clientes.

1.10.2.3 Cobrador

- ✓ Realizar la cobranza de campo a los clientes.
- ✓ Reportar diariamente la cobranza realizada (cheques, depósitos, efectivo) en recibos de caja debidamente firmados por los clientes.
- ✓ Entregar las facturas por cobrar a los respectivos clientes.
- ✓ Archivar diariamente las facturas entregadas y receiptadas, así como los recibos de caja realizados.

- ✓ Establecer diariamente las rutas de visitas a clientes, por zona geográfica y por tipo de negocio

1.10.2.4 Cajera

- ✓ Receptar de los clientes los pagos efectuados, en cheque, depósitos o transferencias y en efectivo.
- ✓ Llenar recibos de caja producto de los valores recibidos.
- ✓ Mantener actualizada la cartera de clientes con el registro en el sistema de pagos y anticipos recibidos.
- ✓ Realizar el cuadro contable diario de los registros efectuados.
- ✓ Mantener el archivo consecutivo y completo de los recibos de caja.
- ✓ Realizar el registro contable de los comprantes de retención en la fuente del impuesto a la renta recibidos.
- ✓ Mantener el archivo cuadrado contablemente de los comprantes de retención en la fuente del impuesto a la renta registrados.
- ✓ Presentar semanalmente al Jefe de Crédito y Cobranzas el reporte semanal de pagos y retenciones, debidamente cuadrado contablemente.

1.10.2.5 Auxiliar de caja

- ✓ Verificación de los comprobantes de retención en la fuente del impuesto a la renta recibidos, observando el correcto llenado de acuerdo a la ley de comprobante de venta vigente.
- ✓ Conciliar diariamente las retenciones en la fuente con la información generada por el sistema.
- ✓ Verificar la información enviada por el Servicio de Rentas Internas con frecuencia mensual.
- ✓ Manejo y seguimiento de cheques post fechados entregados por los clientes.
- ✓ Manejo del archivo generado por el departamento de crédito y cobranzas.

CAPITULO II

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA NOVACERO S.A.

Este capítulo está orientado en dar a conocer la situación financiera de la empresa NOVACERO S.A., presentando y analizando los estados financieros de la empresa en los períodos 2008, 2009 y 2010 y a partir de esta información obtener los indicadores financieros y de gestión que éstos arrojan.

Se va a analizar también la cartera de clientes en los mencionados períodos, analizando cuales son los negocios más representativos, en cuáles existe mayor riesgo, problemas, etc.

2.1 BALANCE GENERAL

El Balance General es un documento que muestra la situación financiera de una entidad económica a una fecha fija. El balance proporciona información sobre los activos, pasivos y neto patrimonial de la empresa en una fecha determinada.⁸

Al elaborar el balance general, se obtiene la información valiosa sobre el negocio, como el estado de las deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

A continuación se presenta la información del Balance General de NOVACERO S.A. con información de los años 2008, 2009 y 2010:

8. Enciclopedia Virtual Encarta.

GRAFICO 2.1 BALANCES GENERALES AÑOS 2008, 2009 Y 2010

	2008	2009	2010
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalente de efectivo	2.410.484	4.976.659	11.804.728
Cuentas por cobrar	25.519.095	18.625.460	25.575.420
Inventario	72.023.661	49.592.079	58.739.911
Fideicomido mercantil	-	-	520.394
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	99.953.240	73.194.198	96.640.453
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Propiedad, planta y equipo	34.383.802	44.096.889	50.590.991
Impuestos diferidos	-	184.346	76.455
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	34.383.802	44.281.235	50.667.446
TOTAL ACTIVOS	134.337.042	117.475.433	147.307.899
PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS			
PASIVOS CORRIENTES			
Préstamos bancarios	21.379.000	20.776.444	19.698.285
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	4.473.960	4.993.348	5.067.215
Obligaciones emitidas	6.960.000	8.767.141	7.318.328
Cuentas por pagar	48.633.278	24.936.093	14.852.025
Pasivos acumulados	6.063.107	1.678.511	5.793.480
Vencimientos circulantes fideicomido mercantil	-	-	3.363.555
vencimientos circulantes emisión de obligaciones	-	2.507.076	2.789.131
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	87.509.345	63.658.613	58.882.019
PASIVOS NO CORRIENTES			
Deuda a lp, excluyendo vencimientos circulantes	6.916.371	11.297.523	29.430.772
Reserva para jubilación patronal	1.352.465	2.249.668	2.985.773
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	8.268.836	13.547.191	32.416.545
TOTAL PASIVOS	95.778.181	77.205.804	91.298.564
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS			
Capital social	17.100.000	30.700.000	30.700.000
Reserva legal	1.849.691	3.360.323	3.572.406
Reserva por valuación	3.790.714	3.786.397	3.786.397
Utilidades disponibles	15.818.456	2.422.909	17.950.532
TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	38.558.861	40.269.629	56.009.335
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	134.337.042	117.475.433	147.307.899

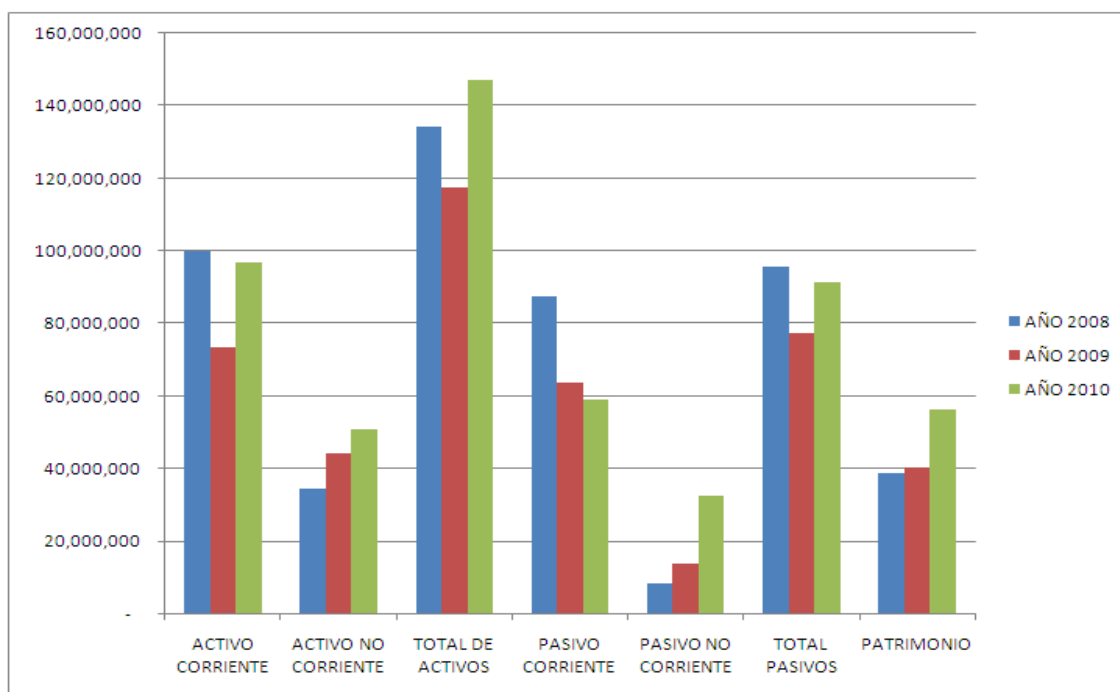
FUENTE. ESTADOS FINANCIEROS NOVACERO S.A. AÑOS 2008, 2009 Y 2010

2.1.1 Análisis de las cuentas del Balance Generales

Luego de observar la información correspondiente a los Balances Generales de la empresa, se presenta un análisis comparativo y de la variación que han experimentado en los tres períodos las principales cuentas de los estados:

GRAFICO 2.2 COMPARATIVO Y VARIACIÓN DE LAS CUENTAS AÑOS 2008, 2009 Y 2010. BG

CUENTA	COMPARATIVO			VARIACION	
	2008	2009	2010	2008 -> 2009	2009 -> 2010
ACTIVO CORRIENTE	99,953,240	73,194,198	96,640,453	-26.8%	32.0%
ACTIVO NO CORRIENTE	34,383,802	44,281,235	50,667,446	28.8%	14.4%
TOTAL DE ACTIVOS	134,337,042	117,475,433	147,307,899	-12.6%	25.4%
PASIVO CORRIENTE	87,509,345	63,658,613	58,882,019	-27.3%	-7.5%
PASIVO NO CORRIENTE	8,268,836	13,547,191	32,416,545	63.8%	139.3%
TOTAL PASIVOS	95,778,181	77,205,804	91,298,564	-19.4%	18.3%
PATRIMONIO	38,558,861	40,269,629	56,009,335	4.4%	39.1%



ELABORADO POR: EFRAIN VALLADARES B.

Como se puede observar en el gráfico comparativo de las principales partidas del Balance General, se evidencian grandes variaciones que no permiten dar un dictamen de crecimiento o decrecimiento constante de las partidas. Se destaca que el activo tiene un gran incremento del 2009 al 2010, así también sucede con el pasivo, sin embargo en ambas cuentas, del período 2008 al 2009, sufren grandes disminuciones, lo cual indica que el año 2009 presentó ciertas características tanto en el mercado como en la situación particular de la empresa que generaron dichas variaciones.

2.2 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados (o de pérdidas y ganancias) indica los resultados de las actividades de una empresa dirigidas al logro de utilidades durante el periodo que abarca. Indica los ingresos, gastos, ganancias, pérdidas y la utilidad (o pérdida) neta resultante. El estado de resultados presenta cifras de los componentes de la utilidad y de las ganancias por acción.⁹

9. DAVIDSON, Sidney. L. WEIL, Roman. "Biblioteca MC Graw-Hill de Contabilidad". McGraw Hill. Colombia. Santa Fe Bogota. 1992.

GRAFICO 2.3 ESTADOS DE RESULTADOS AÑOS 2008, 2009 Y 2010

	2008	2009	2010
INGRESOS			
Ventas	187.051.512	147.630.213	161.102.056
OTROS INGRESOS			
Otros	115.042	6.396	-
TOTAL INGRESOS	187.166.554	147.636.609	161.102.056
COSTOS Y GASTOS			
Costo de las ventas	152.772.045	131.081.051	115.414.979
Gastos de ventas, administración y generales	9.093.126	9.180.034	13.772.005
Depreciación de propiedad, planta y equipo	1.277.371	1.233.175	3.714.517
Gastos financieros	1.711.224	3.128.853	4.518.656
Otros gastos	675.456	-	102.777
TOTAL COSTOS Y GASTOS	165.529.222	144.623.113	137.522.934
UTILIDAD ANTES DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES E IMPUESTO A LA RENTA	21.637.332	3.013.496	23.579.122
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES	(3.265.069)	(487.088)	(3.536.868)
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	18.372.263	2.526.408	20.042.254
Impuesto a la renta estimado	(3.265.946)	(690.042)	(3.394.657)
Impuesto a la renta diferido	-	67.947	(107.891)
UTILIDAD NETA	15.106.317	1.904.313	16.539.706
UTILIDAD POR ACCION COMÚN	0,8834	0,0880	0,5387

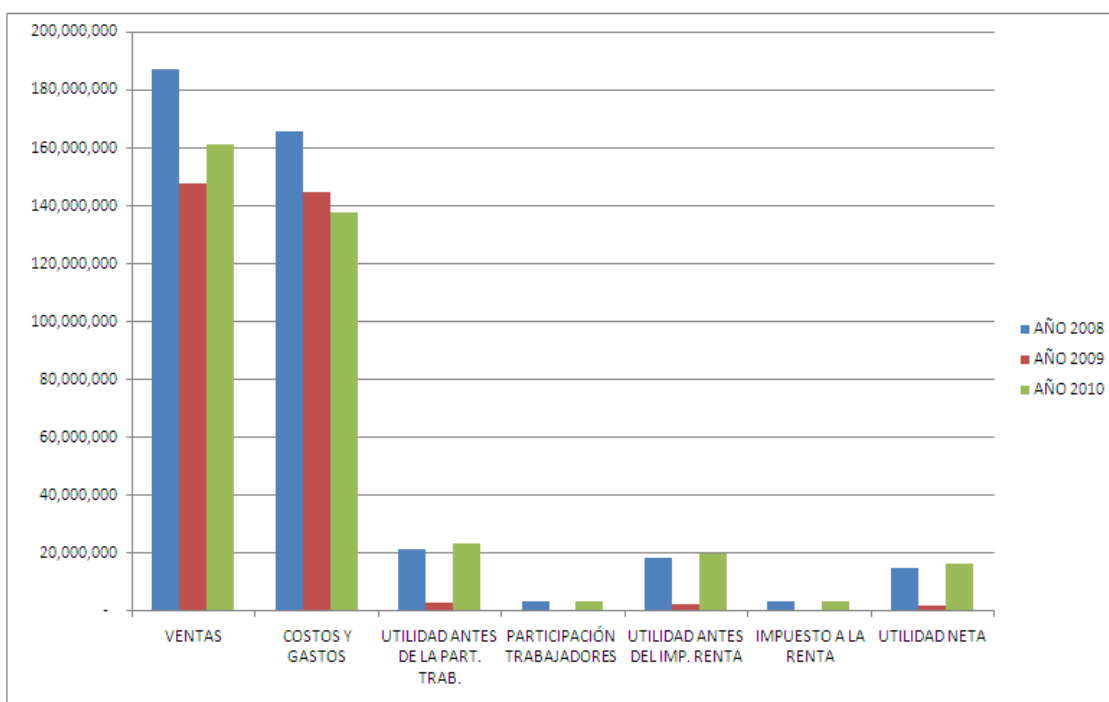
FUENTE. ESTADOS FINANCIEROS NOVACERO S.A. AÑOS 2008, 2009 Y 2010

2.1.1 Análisis de las cuentas del Estado de Resultados

De igual manera que en el Balance General, se realiza el análisis comparativo de las principales cuentas del Estado de Resultados:

GRAFICO 2.4 COMPARATIVO Y VARIACIÓN DE LAS CUENTAS AÑOS 2008, 2009 Y 2010. E.R.

COMPARATIVO				VARIACION	
CUENTA	2008	2009	2010	2008 -> 2009	2009 -> 2010
VENTAS	187,051,512	147,630,213	161,102,056	-21.1%	9.1%
COSTOS Y GASTOS	165,529,222	144,623,113	137,522,934	-12.6%	-4.9%
UTILIDAD ANTES DE LA PART. TRAB.	21,637,332	3,013,496	23,579,122	-86.1%	682.5%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3,265,069	487,088	3,536,868	-85.1%	626.1%
UTILIDAD ANTES DEL IMP. RENTA	18,372,263	2,526,408	20,042,254	-86.2%	693.3%
IMPUESTO A LA RENTA	3,265,946	690,042	3,394,657	-78.9%	391.9%
UTILIDAD NETA	15,106,317	1,904,313	16,539,706	-87.4%	768.5%



ELABORADO POR: EFRAIN VALLADARES B.

El análisis comparativo demuestra y a la vez confirma que el año 2009 presentó determinadas características que generaron grandes variaciones a los resultados a los períodos 2008 y 2010. A pesar de esto, las ventas son el rubro que más variación demuestra, no así los costos y gastos que mantienen un decrecimiento constante. Los niveles de las distintas utilidades son las más variables, pues en todos los casos, hay gran disminución en el período 2008-2009 pero un fuerte incremento en los períodos 2009-2010.

2.3 INDICADORES FINANCIEROS

En base a la información contable presentada se procede a realizar el análisis e interpretación de la situación de NOVACERO S.A. de los años 2008, 2009 y 2010, para lo cual se utilizan los indicadores financieros tradicionales estándar:

- ✓ Liquidez
- ✓ Solvencia
- ✓ Apalancamiento
- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Rentabilidad

2.3.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa le exigieran el pago inmediato de todas sus obligaciones en un lapso menor a un año, aplicada a un instante del tiempo, evalúa a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes, en caso excepcional.

2.3.1.1 Liquidez Corriente

Este índice relaciona los activos corrientes con los pasivos de la misma naturaleza, por lo que se entiende que entre más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de realizar sus pagos a corto plazo.

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

2.3.1.2 Prueba Ácida

Es un indicador más riguroso que la razón de liquidez corriente y pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes utilizando exclusivamente sus activos de fácil liquidación, sin depender de la vena de su inventario.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

2.3.2 INDICADORES DE SOLVENCIA

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma los acreedores están financiando los recursos de la empresa y por consiguiente establecer el riesgo que corren tanto los acreedores como los dueños de la empresa con el nivel de endeudamiento que mantiene.

2.3.2.1 Endeudamiento del Activo

Este índice permite medir el nivel de independencia de la empresa con sus acreedores; es decir, cuando el índice es alto indica que la empresa podría descapitalizarse por la alta dependencia de sus acreedores, en cambio si es bajo indica que la empresa trabaja bien con el dinero prestado.

$$\text{ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

2.3.2.2 Endeudamiento Patrimonial

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo ambos constituyen un compromiso para la empresa.

Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes.

$$\text{ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

2.3.2.3 Endeudamiento del Activo Fijo

Este índice indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.

$$\text{ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO} = \frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO FIJO NETO}}$$

2.3.3 INDICADORES DE APALANCAMIENTO

2.3.3.1 Apalancamiento general

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio; es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

$$\text{APALANCAMIENTO} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

2.3.4 INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos; es decir, miden el nivel de rotación de los componentes del activo y el grado de recuperación de los crédito y del pago de las obligaciones, con esto se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balances y cuentas de resultado.

2.3.4.1 Rotación de Cartera

Muestra, en promedio, el número de veces que las cuentas por cobrar de una empresa giran en el período o ejercicio determinado por la empresa, generalmente un año.

$$\text{ROTACION DE CARTERA} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

2.3.4.2 Rotación del Activo Fijo

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.

$$\text{ROTACION DEL ACTIVO FIJO} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$$

2.3.4.3 Período Medio de Cobranza

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, por lo que su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

$$\text{PERIODO MEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS}} \times 365$$

2.3.4.4 Período Medio de Pago

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios.

$$\text{PERIODO MEDIO DE PAGO} = \frac{\text{CUENTAS POR PAGAR}}{\text{INVENTARIOS}} \times 365$$

2.3.5 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Los índices de rentabilidad permiten evaluar el resultado de la gestión de ejecutivos y directivos. Los indicadores de rendimiento sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos y, de esa manera, convertir las ventas en utilidades.

2.3.5.1 Margen Bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{MARGEN BRUTO} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$$

2.3.5.2 Margen Operacional

La utilidad operacional está influenciada no solo por el costo de ventas sino también por los gastos operacionales de administración y ventas; indica si el negocio es o no lucrativo en si mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

$$\text{MARGEN OPERACIONAL} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$$

2.3.5.4 Margen Neto

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta; este índice analiza la situación de rentabilidad de la empresa incluyendo aquellos ingresos que no son de operación.

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

2.3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de revisar los conceptos de los principales indicadores financieros de la empresa, se realizan los cálculos y a continuación se exponen los resultados obtenidos en el siguiente cuadro:

GRAFICO 2.5 INDICADORES FINANCIEROS NOVACERO S.A.

INDICADORES FINANCIEROS NOVACERO S.A.			
	2008	2009	2010
INDICADORES DE LIQUIDEZ			
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,14	1,15	1,64
PRUEBA ACIDA	0,32	0,37	0,64
INDICADORES DE SOLVENCIA			
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,71	0,66	0,62
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	2,48	1,92	1,63
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	1,12	0,91	1,11
INDICADORES DE APALANCAMIENTO			
APALANCAMIENTO	3,48	2,92	2,63
INDICADORES DE GESTION FINANCIERA			
ROTACION DE CARTERA	7,33	7,93	6,30
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	5,44	3,35	3,18
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	49,80	46,05	57,94
PERIODO MEDIO DE PAGO	246,46	183,53	92,29
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
MARGEN NETO	8,08%	1,29%	10,27%
MARGEN BRUTO	18,33%	11,21%	28,36%
MARGEN OPERACIONAL	11,57%	2,04%	14,64%

ELABORADO POR: EFRAIN VALLADARES B.

2.4 ANÁLISIS DE LA CARTERA

El análisis de la cartera de la empresa es necesario realizarlo mediante dos tipos diferentes de análisis, uno con el rango de las edades de la cartera total, y el otro con la conformación de la cartera según los negocios y su participación.

2.4.1 Edades de la cartera

GRAFICO 2.6 EDADES DE LA CARTERA AÑOS 2008, 2009 Y 2010

RANGO DE CARTERA	AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
NO VENCIDO	18.097.140,23	70,9%	11.067.544,60	59,4%	16.277.938,12	63,6%
0 - 30	6.611.417,52	25,9%	6.463.077,47	34,7%	7.421.321,88	29,0%
31 - 60	521.180,63	2,0%	756.376,27	4,1%	888.832,83	3,5%
61 - 120	150.223,48	0,6%	258.181,86	1,4%	658.198,74	2,6%
121 - 360	71.662,44	0,3%	59.732,73	0,3%	329.129,61	1,3%
> 360	67.470,94	0,3%	20.547,44	0,1%	-	0,0%
TOTAL	25.519.095,24	100%	18.625.460,37	100%	25.575.421,18	100%

FUENTE. REPORTES DE CARTERA VENCIDA NOVACERO S.A. AÑOS 2008, 2009 Y 2010

El análisis de las edades de la cartera de los tres años analizados presenta información importante acerca del estado en el que se administra la cartera. Se determina nuevamente un vuelco en el año 2009, en el cual existe una disminución del total de las cuentas por cobrar. Se determina también que la cartera no vencida es el porcentaje mayor del total por cada año, lo cual evidencia una gestión de cartera positiva, sin embargo los niveles de cartera vencida en el rango hasta treinta días el bastante alto. Los siguientes rangos de cartera ya pueden ser considerados cartera problema, a pesar de existir degradación en su valor conforme aumenta el rango de antigüedad, y de que no representan valores considerables al total de cartera de cada año analizado.

2.4.2 Conformación de la cartera

GRAFICO 2.7 CONFORMACION DE LA CARTERA POR GRUPOS DE NEGOCIO

NEGOCIO	AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
CADENAS DE DISTRIBUCION	21.317.815,61	83,54%	14.502.789,56	77,87%	18.715.073,83	73,18%
SISTEMAS VIALES	2.558.791,35	10,03%	2.051.817,05	11,02%	3.495.972,59	13,67%
CUBIERTAS	721.659,02	2,83%	1.165.377,22	6,26%	1.423.251,39	5,56%
SISTEMAS METALICOS	490.472,80	1,92%	721.452,63	3,87%	1.613.367,59	6,31%
SERVICIOS	294.762,92	1,16%	105.970,22	0,57%	114.912,09	0,45%
INVERNADEROS	135.593,54	0,53%	78.053,69	0,42%	212.842,69	0,83%
TOTAL	25.519.095,24	100%	18.625.460,37	100%	25.575.420,18	100%

FUENTE. REPORTES DE CARTERA VENCIDA NOVACERO S.A. AÑOS 2008, 2009 Y 2010

Mediante el análisis de la conformación de la cartera de los tres años analizados, se determina la gran participación que tiene la línea de negocio Cadenas de Distribución para la empresa. Es por esta razón que se debe dar toda la importancia en mantener controlada la gestión en este negocio, pues como se mencionó anteriormente, es el negocio fundamental de la empresa.

CAPITULO III

PROPUESTA DE LA NUEVA POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

3.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

El objetivo de esta propuesta de política, y por ende del departamento de Crédito y Cobranzas, es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad.

Adicional a esto, es normar el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranzas, a todos los clientes dependiendo del grupo o negocio al que pertenecen, bajo procedimientos claros y sustentables, en normas y principios de crédito y cobranzas, para evitar contingencias tributarias, contables y financieras.

3.2 CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa.¹⁰

Para todos los fines de la gerencia de crédito se deben considerar dos elementos básicos:

10. BEAUFOND, Rafael, Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas. www.monografias.com. Venezuela, 2005.

- ✓ Obtención de la máxima ganancia en operaciones.
- ✓ Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.

Los conceptos de cuentas por cobrar, enfocados a través de cuatro puntos de vista diferentes dan una idea de las diferentes actividades en la vida de una empresa en las cuales las cuentas por cobrar desempeñan uno de los roles más importantes, tanto en el aspecto Contable, Administrativo y Financiero como el Económico.

➤ **Desde el punto de vista contable:**

Las Cuentas y Documentos por Cobrar representan derechos exigibles que tiene una empresa por las mercancías vendidas a crédito¹¹, servicios prestados, comisión de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Estas cuentas pertenecen al activo corriente, cuando el crédito no tiene respaldo documentado se denomina crédito simple o crédito personal y se registra en la cuenta Cuentas por Cobrar y cuando el crédito tiene respaldo de un documento (Letra de Cambio, Pagaré, etc.) se registra en la cuenta Documentos por Cobrar.

Otras Partidas por cobrar tales como: los préstamos a empleados, el interés acumulado sobre documentos por cobrar y los anticipos a clientes se registran por separado en cuentas específicas.¹²

11. Crédito viene de la raíz latina credo, que significa yo creo.

12. VALDIVIESO, Mercedes Bravo, Contabilidad General

Las cuentas por cobrar son la parte del activo circulante originada por las ventas a crédito. Este concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes de un negocio y comúnmente se le conoce como no comerciales.

➤ **Desde el punto de vista administrativo:**

La definición desde el punto de vista administrativo, considera a la gestión administrativa de las cuentas por cobrar como aquella que debe destacar actividades que permitan obtener la máxima efectividad tanto en el proceso de ventas a crédito y de la cobranza en los plazos establecidos, de esta manera se lograrán desarrollar indicadores que permitan medir el desempeño administrativo.¹³

Las cuentas por cobrar son el total de los créditos otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas.

Un negocio se ayuda mejor a sí mismo cuando sirve mejor a su clientela, cuando comercia no sólo en vender sus productos y servicios, sino también en satisfacer los deseos y las necesidades humanas. Ningún gerente de créditos puede servir bien a su negocio, a menos que actúe en forma igual con el público.

La necesidad del crédito está firmemente establecida en la sociedad. La

13. BEAUFOND, Rafael, Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas. www.monografias.com. Venezuela, 2005.

satisfacción de estas necesidades constituye el reto profesional que debe enfrentar en la actualidad, el hombre dedicado a la gerencia de crédito.

El concepto administrativo de las cuentas por cobrar destaca una importante actividad dentro de la empresa que pone en relieve la necesidad de emprender estudios profundos y cuidadosos, tendientes a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito. Asimismo, en la cobranza de los créditos otorgados en plazos normalmente establecidos por la política crediticia de la firma.

➤ **Desde el punto de vista financiero:**

Las cuentas por cobrar desde un punto de vista financiero, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.¹⁴

➤ **Desde el punto de vista económico:**

Las cuentas por cobrar desde el punto de vista económico, representan un elemento con efectos decisivos en las diferentes etapas de desarrollo de una empresa, pueden existir períodos de prosperidad que alternan con períodos de recesión, en cada uno podrían extenderse o restringirse los créditos, todo depende del manejo en gerencia, quien tomará las decisiones de acuerdo a la oferta y a la demanda.¹⁵

14. BEAUFOND, Rafael, Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas. www.monografias.com. Venezuela, 2005.

15. Ibidem.

3.3 DEFINICIÓN DE CRÉDITO

El origen etimológico de la palabra crédito nos remonta al latín *credītum*, que significa “cosa confiada”. Por lo tanto, la noción de crédito aparece vinculada con tener confianza.

El crédito es un préstamo en dinero donde la persona (deudor) se compromete a devolver a otra (acreedor) la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.¹⁶

El crédito, según algunos economistas, es una especie de cambio que actúa en el tiempo en vez de actuar en el espacio. Puede ser definido como "el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura". Así, si un molinero vende 100 sacos de trigo a un panadero, a 90 días plazo, significa que confía en que llegada la fecha de dicho plazo le será cancelada la deuda. En este caso se dice que la deuda ha sido "a crédito, a plazo".

En la vida económica y financiera, se entiende por crédito, por consiguiente, la confianza que se tiene en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.

3.4 EL CRÉDITO COMERCIAL

El crédito comercial sirve para facilitar y adecuar la producción y la circulación de mercancías. Facilita las ventas, la producción, el desarrollo del capital y el incremento de las ganancias. El crédito comercial es generalmente de corto plazo: 30, 60 y 90 días.

16. EL CRÉDITO CONSTRUYE ESPERANZA Y CONFIANZA: DEL CRÉDITO A LAS FINANZAS POPULARES. VIII ENCUENTRO ECUADOR ITALIA. Quito, noviembre 2010

El crédito comercial, a diferencia del crédito bancario por ejemplo, no entrega cantidades de dinero como tal, sino su equivalente en mercaderías, materiales o cualquier bien material o servicios, el mismo que lo extiende una organización a otra empresa de negocios.

3.5 LAS CINCO “C” DEL CRÉDITO ¹⁷

Las cinco C del crédito son cinco factores generales que los analistas de crédito a menudo consideran cuando toman una decisión de otorgar un crédito.

- ✓ Carácter
- ✓ Capacidad
- ✓ Capital
- ✓ Colateral (garantía)
- ✓ Condiciones

- **Carácter**

El compromiso de cumplir con las obligaciones de crédito. El carácter se puede medir por medio de la historia previa de pagos de quien solicita el crédito.

- **Capacidad**

Poder cumplir con las obligaciones de crédito con el ingreso actual. La capacidad se evalúa estudiando el ingreso o los flujos de efectivo en la declaración de ingresos o en la declaración de flujos de efectivo del solicitante.

17. LORING, Jaime. LA GESTION FINANCIERA. Ediciones Deusto. 2004.

- **Capital**

La capacidad de cumplir con las obligaciones de crédito a partir de los activos existentes, si es necesario. El capital se evalúa estudiando el valor neto del solicitante.

- **Colateral (garantía)**

La garantía que se puede recuperar en caso de que no se haga el pago. El valor de la garantía depende del costo de la recuperación y del posible valor de reventa.

- **Condiciones**

Las condiciones económicas generales o de la industria. Las condiciones externas al negocio del cliente afectan la decisión de otorgarle un crédito. Por ejemplo, las condiciones económicas que están mejorando o que se están deteriorando pueden cambiar las tasas de interés o los riesgos de otorgar un crédito. De la misma manera, las condiciones en una industria en particular pueden afectar la rentabilidad de otorgarle un crédito a una empresa en esa industria.

3.6 COMPOSICIÓN DE LOS CRÉDITOS

El crédito está compuesto por:

- ✓ Solicitante del Crédito (Clientes deudores)
- ✓ Otorgante del Crédito (Acreedores)
- ✓ Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagarés; etc.
- ✓ Garantías Reales o Prendarias
- ✓ Tasa de Interés Pactada
- ✓ Monto del Crédito
- ✓ Plazos y modalidad de pago.

3.7 PROCESO DE ANÁLISIS DE CALIFICACIÓN

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito, sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y complementarla con una buena experiencia y un buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

3.7.1 Solicitud de crédito

Se conoce como solicitud de crédito al procedimiento que consiste en pedir un préstamo a una institución financiera, en el caso de empresas comerciales, es solicitar mercaderías con el compromiso de pago futuro.

La solicitud en sí está compuesta por los datos básicos del solicitante y por documentos que solicita la institución para realizar la evaluación del crédito: si el solicitante cumple con los requisitos exigidos por la entidad, se aprobará la concesión del crédito.

Es importante destacar que la sola presentación de la solicitud de crédito no obliga a la empresa a conceder el crédito. Se trata, justamente, de una solicitud, un pedido que el cliente realiza a la entidad con el fin de acceder al crédito. La empresa, por lo tanto, tiene la facultad de rechazar la solicitud o aprobar por un monto inferior al solicitado. Se presenta el modelo de solicitud de crédito propuesto:

GRAFICO 3.1 FORMATO DE SOLICITUD DE CREDITO

DATOS DEL CREDITO			
MONTO SOLICITADO:		PLAZO:	LUGAR Y FECHA
TIPO DE GARANTIA:	PAGARE / L.C.	PRENDA/HIPOTECA	POLIZA SEGURO OTRA
ACTIVIDAD ECONOMICA			
APELLIDOS Y NOMBRES (PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL):			C.I.
RAZON SOCIAL:			R.U.C.
NOMBRE COMERCIAL :			
ACTIVIDAD :	INICIO ACTIVIDADES (MM / AA) :	No. LOCALES :	No. EMPLEADOS
DIRECCION MATRIZ:		BARRIO :	CIUDAD:
TELEFONO (S):	FAX:	E-MAIL:	
DATOS PERSONALES (PROPIETARIO o REPRESENTANTE LEGAL)			
CONYUGE : APELLIDOS Y NOMBRES :			
C.I.	R.U.C.	PASAPORTE :	NACIONALIDAD: NACIMIENTO (dd / mm / aa) :
LUGAR TRABAJO:	DIRECCION TRABAJO:	TELF.S. TRABAJO:	
DOMICILIO DIRECCION:		BARRIO :	CIUDAD:
VIVIENDA : PROPIA	DE FAMILIAR	ARRENDADA	ARRENDADOR:
TIEMPO DE RESIDENCIA : AÑOS :	MESES :	VIVE CON FAMILIARES (SI o NO) :	
TELEFONO (S):	FAX:	E-MAIL:	
REFERENCIAS PERSONALES (FAMILIARES)			
APELLIDOS Y NOMBRES :		PARENTESCO:	TELF.S.
APELLIDOS Y NOMBRES :		PARENTESCO:	TELF.S.
REFERENCIAS COMERCIALES			
COMPANIA:	TELF.S.	MONTO US\$	
COMPANIA:	TELF.S.	MONTO US\$	
COMPANIA:	TELF.S.	MONTO US\$	
TARJETAS DE CREDITO			
TARJETA:	NUMERO:	FECHA APERTURA (dd/mm/aa)	PROM. MES US\$
TARJETA:	NUMERO:	FECHA APERTURA (dd/mm/aa)	PROM. MES US\$
FUENTE. CUENTAS BANCARIAS			
BANCO :	CTA. CORRIENTE # :	FECHA APERTURA (dd/mm/aa)	PROM. MES US\$
BANCO :	CTA. CORRIENTE # :	FECHA APERTURA (dd/mm/aa)	PROM. MES US\$
PROPIEDADES			
BIEN			AVALUO US\$
BIEN			AVALUO US\$
BIEN			AVALUO US\$
<p>AUTORIZACION : Autorizo (amos) expresa e irrevocablemente a la compañía NOVACERO S. A., para que obtenga cuantas veces sea necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los Burós de Crédito, información de riesgos crediticios. De igual forma, la empresa NOVACERO S. A. queda expresamente autorizada para que pueda transferir o entregar dicha información a los Burós de Crédito y/o a la Central de Riesgo, si fuera pertinente.</p>			
<p>FIRMA Y SELLO DEL SOLICITANTE</p> <p>Y/O REPRESENTANTE LEGAL</p>			

ELABORADO POR: EFRAIN VALLADARES B.

3.7.2 Documentos requeridos

Nunca será posible tener el 100% de la información que la empresa desearía poseer, pero lo que no puede suceder es que se omita información que sea fácil de obtener, tales como:

- ✓ Información de clientes sobre el sector
- ✓ Información de proveedores
- ✓ Información de Bancos
- ✓ Base de datos internas
- ✓ Base de datos externas
- ✓ Centrales de riesgo
- ✓ Registro Públicos
- ✓ Otras fuentes de información

3.7.3 Verificación en burós de crédito

La misión fundamental de los burós de crédito es brindar información crediticia para que las instituciones del sistema financiero, de seguros privados, seguridad social y las del sector real de la economía, cuenten con datos referenciales actualizados que les permita tomar adecuadas decisiones de crédito, con la finalidad de proteger los intereses de los depositantes y del público en general.

Es necesario enfatizar que los burós entregan información crediticia solamente con la respectiva autorización por escrito del titular de la misma. Hacer lo contrario implicaría una sanción civil y penal. Para este efecto, se incluye una nota al pie de la Solicitud de Crédito teniendo autorización expresa del cliente para verificar dicha información.

El buró de crédito ofrece servicios informativos de fácil accesibilidad, con el objeto de anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes.

Algunos de estos productos y servicios son:

- ✓ Reporte de crédito de personas naturales y jurídicas
- ✓ Seguimiento de historial crediticio
- ✓ Reporte consolidado de morosidad
- ✓ Morosidad informada
- ✓ Monitoreo de datos generales

Además, algunos burós de crédito proveen información suplementaria como fechas y montos de los últimos pagos recibidos, el monto y antigüedad de mora, garantías ofrecidas por el prestatario, métodos de cobro que pudieron ser empleados, y si el prestatario ha emitido cheques sin fondos. Algunos burós de crédito también proporcionan información sobre créditos indirectos, lo que incluye acuerdos mancomunados sobre créditos para otras personas y otras formas de garantías ofrecidas sobre créditos que son recibidos por otras personas

3.7.4 Visita de campo

La visita de campo es un procedimiento fundamental realizado por el Asistente de Crédito y Cobranzas y de ser necesario por el propio Jefe de Crédito y Cobranzas. Consiste en visitar las instalaciones del cliente, con el fin de entrevistar al cliente y corroborar la información recopilada a través de documentos, además puede inspeccionar sus activos, el movimiento de ventas que el evaluado tiene, etc.

A través de esta entrevista, el ejecutivo calificador de crédito deberá llenar el formulario correspondiente a la visita realizada, el mismo que tiene el siguiente formato:

GRAFICO 3.2 FORMULARIO DE VISITA DE CAMPO

FECHA DE VISITA:	
NOMBRE DEL CLIENTE:	
CÉDULA:	TELÉFONO:
DIRECCIÓN:	
FECHA DE INICIO DE NEGOCIO:	CANTIDAD DE EMPLEADOS:
ACTIVIDAD:	
LOCAL:	CLIENTE DESDE:
PATRIMONIO DEL NEGOCIO:	
PATRIMONIO FAMILIAR:	
INVENTARIO:	
COMPRAS MENSUALES: VENTAS MENSUALES:	
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:	
ARTÍCULOS DE VENTA:	
PRINCIPALES CLIENTES:	
PRINCIPALES PROVEEDORES:	
VALOR CRÉDITO SOLICITADO:	
COMENTARIOS:	

ELABORADO POR: EFRAIN VALLADARES B.

3.7.5 Indicadores financieros aplicables

De manera similar a la cual fue sometida la evaluación financiera de la empresa en el capítulo 2 del presente trabajo, así también serán verificados

los indicadores financieros, la capacidad y capital de los solicitantes de crédito.

Los indicadores financieros a ser evaluados son:

- ✓ Liquidez Corriente
- ✓ Prueba Ácida
- ✓ Apalancamiento general
- ✓ Rotación de Cartera
- ✓ Período Medio de Cobranza
- ✓ Período Medio de Pago

3.8 MALLA DE CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO

Una vez que se haya obtenido la información sobre el futuro deudor, ésta debe ser analizada y para llegar a conclusiones de si aceptar o no una solicitud de crédito.

Un instrumento que utilizan muchas empresas es la calificación de crédito, en donde se analizan algunas variables ponderadas según su importancia en la calificación del crédito.

A continuación se presenta un modelo de calificación de crédito, considerando las siguientes variables y su respectiva participación en la calificación final:

GRAFICO 3.3 PONDERACION DE FACTORES EN LA CALIFICACION

PUNTOS DE ANALISIS	CLASIFICACION											
	A			B			C			D		
	Condición	Puntaje		Condición	Puntaje		Condición	Puntaje		Condición	Puntaje	Condición
Garantías	Hipoteca	15		Carta de Credito	12		Prenda	14		Cheques	12	Sin respaldo
Buró de Crédito (monto de creditos)	+ \$ 30m	15		\$20- 30 m	12		\$10 - 20m	12		\$ 5-10m	8	\$ 0
Buró de Crédito (calificación)	A	15		B	12		C	10		D	5	E
Referencias comerciales	Excelente	10		Muy Bueno	8		Bueno	6		Regular	2	Mala
Antigüedad del negocio	+30 años	10		+ 20 años	7		+ 10 años	6		+5 años	2	
Activos totales	> a \$500m	5		> \$ 300m	4		> \$ 200m	3		> \$ 100m	1	
Volumen de ventas (mes)	> \$ 200m	10		>\$100 m	8		> \$ 50m	6		> \$ 10m	4	
Estructura Administrativa	> 20 empl	5		> 10 empl	3		> 5 empl	2		> 1 empl	1	
Confianza del vendedor	Excelente	5		Muy Bueno	4		Bueno	3		Regular	1	Mala
Historial de pagos	Excelente	10		Muy Bueno	10		Bueno	8		Regular	4	Mala
TOTAL PUNTAJE		100			80			70			40	
RANGO PUNTAJE CALIFICACION		DE 95 A 120			DE 71 A 95			DE 41 A 70			DE 21 A 40	
RANGO DE CUPO		\$ 150-500m			\$ 80-150m			\$ 15-80m			\$ 5-15m	

ELABORADO POR: EFRAIN VALLADARES B.

Como se observa, existen varios factores a ser evaluados, y dependiendo de su importancia son ponderados según la información propia del cliente. Cabe recalcar, que no es definitivo el resultado, pues, como se menciona anteriormente, existen factores incidentes fuera de los considerados.

3.9 GARANTÍAS POR EL CRÉDITO APROBADO

Según el monto de crédito aprobado y el riesgo inherente, se puede tener algunas alternativas de garantía, entre las cuales señalamos:

- ✓ Contratos
- ✓ Letras de Cambio
- ✓ Pagarés
- ✓ Cartas de Crédito
- ✓ Hipotecas

3.10 RECUPERACIÓN DE CARTERA

Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación.

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

3.10.1 Políticas restrictivas

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar.

Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

3.10.2 Políticas Liberales

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

3.10.3 Políticas racionales

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

3.11 COSTO DE LAS COBRANZAS

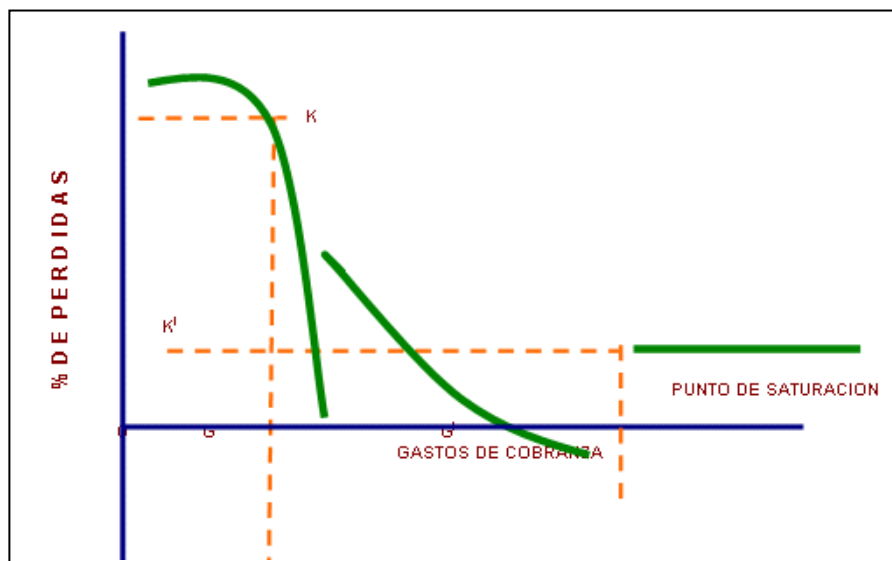
Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro. No obstante la relación entre costo de las cobranzas y eficiencia de las mismas no es lineal.

Los primeros gastos de cobranza es probable que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que se van aumentando los gastos, estos comienzan a tener un efecto significativo en este sentido, pero a partir de un punto, si se siguen incrementando los gastos de cobranza, se tiende a producir cada vez menos reducción de la pérdida a medida que estos gastos se vayan agregando.

Esta relación técnica entre gastos de cobranza y porcentaje de pérdida por cuentas incobrables puede expresarse gráficamente utilizando un sistema de coordenadas cartesianas.

En el eje de las (x) se colocan los gastos de cobranza y en el eje de las (y) los porcentajes (%) de pérdidas.

GRAFICO 3.4 CUADRO REPRESENTATIVO DEL COSTO DE LAS COBRANZAS



FUENTE. RAFAEL BEAUFOND. GERENCIA Y CONTROL DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

En el gráfico puede observarse como disminuyen las pérdidas por cuentas incobrables en la medida que se aumentan los gastos de cobranza, hasta llegar a un punto de saturación. Al nivel de este punto de saturación, si se

continúan aumentando los gastos de cobranza no serán significativos las disminuciones en las pérdidas.

Se debe considerar seriamente que los gastos de cobranza deben siempre compararse con las sumas de dinero que se traten de recuperar. No resulta económicamente beneficioso recuperar el valor de una cuenta cuyos gastos de cobranza exceden el monto a rescatar: También es recomendable estudiar con seriedad aquellos casos en los cuales está permitido cargar a la cuenta del cliente los gastos de cobranza para que éstos puedan ser aplicados en forma razonable.

3.12 PERÍODO DE COBRANZA

Las consecuencias de las políticas de crédito utilizadas se reflejan en la actividad de cobranza. Si las actividades y normas crediticias son liberales, la presión se refleja en el departamento de cobranzas para acelerar el flujo de fondos provenientes de las cuentas por cobrar. Mientras que si son muy restrictivas, inclusive para la concesión de crédito tal vez no se necesite un departamento de cobranzas. En consecuencia, si se deben usar medidas generales de financiamiento, es también necesario desarrollar medios para vigilar las actividades de quienes conceden crédito y de los encargados de los cobros de las cuentas.

Entre las medidas que pueden utilizarse para evaluar las diferencias de la actividad crediticia se encuentran:

- ✓ Porcentaje de pérdidas o solicitudes de créditos rechazados en relación con las ventas a crédito.
- ✓ Análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar y determinación del período medio de cobranza.

- ✓ Porcentaje de pedidos o solicitudes de crédito rechazados en relación con las ventas a crédito.

El análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar, es uno de los dispositivos de control más útiles, proporciona una tabulación de las cuentas vencidas, clasificando los montos de las cuentas por cobrar de acuerdo al tiempo que tiene vencidas, clasificando los montos de las cuentas por cobrar de acuerdo al tiempo que tienen vencidas, generalmente se expresa en días.

3.13 GESTIÓN DE COBRANZAS

La gestión de cobranza se realizará con las siguientes acciones:

- ✓ **Llamada de recordación**
Se realiza dos días antes del vencimiento. Se realiza a clientes que no tengan documentada su deuda con cheques post fechados.
- ✓ **Llamada de cobro**
Se realiza al siguiente día del vencimiento. Quedan suspendidos los nuevos despachos hasta que el cliente se ponga al día.
- ✓ **Llamadas de seguimiento**
Se realiza una vez cumplido el plazo de promesa de pago hecho por el cliente.
- ✓ **Llamadas pre judiciales**
Se comunica al cliente que su cuenta vencida será enviada a Gestión de Cobranza Externa.

Si la respuesta del cliente en las primeras llamadas, no es satisfactoria, el envío a Gestores Externos podrá ser de inmediato.

Clientes que hayan sido gestionados por Gestores Externos, perderán el beneficio de crédito.

Si un cliente registra más de tres cheques devueltos en un mes, perderá el beneficio de crédito

Mensualmente se emite el listado de los clientes vencidos para envío a gestión de cobro externa.

Se enviará a los abogados de la compañía, clientes que no manifiesten voluntad de arreglo amistoso o se detecte que se trata de causar perjuicio a la compañía, en este caso se pasará la documentación de respaldo a los abogados.

En caso de que un cliente solicite una ampliación de plazo de pago (incluye postergación de cheques a fecha) hasta 15 días, aprobará el Asistente de Crédito y Cobranzas, hasta 30 días aprobará el Jefe de Crédito y Cobranzas y pasado 30 días aprobará el Gerente Financiero.

3.14 COBRO Y DESCUENTO DE INTERESES

3.14.1 Cobro de Intereses por mora

A partir del día 30 de vencimiento, se cobrará una tasa de interés anual que no excederá de la Tasa de Interés Máxima Referencial Vigente para créditos de consumo, publicada por el Banco Central del Ecuador, por los días de retraso en el pago de las facturas; esta tasa será validada

trimestralmente por el Jefe de Crédito y Cobranzas y se actualizará de ser necesario, con autorización del Gerente Financiero.

Se emitirán Notas de Débito cuando el valor acumulado del mes sea mayor o igual a US\$ 4,00

Adicionalmente la compañía efectuará un cargo por concepto de Gastos de Gestión de Cobranza, de acuerdo a la siguiente escala:

Vencimiento	Cargo
16 – 30 días mora	\$10 mensual
31 – 60 días mora	\$15 mensual
61 – 90 días mora	\$20 mensual
Mayor a 90 días mora	\$25 mensual

Los valores estipulados se encuentran justificados de acuerdo a tablas de comisiones vigentes en las instituciones financieras en los casos de cartera en mora.

3.14.1 Descuentos por pagos anticipados

En el caso de recibir un pago anticipado, el cliente se beneficiará con un rendimiento del que será determinado a la fecha de la liquidación por la Gerencia Financiera.

Se considera la siguiente escala de descuentos, el monto mínimo para considerar un rendimiento será en deudas superiores al \$2.000.

Días anticipación	Descuento
1 – 15 días	3%
15 – 30 días	5%

Superior a 30 días	8%
Ventas de contado	a discreción del área comercial

Se emitirán Notas de Crédito cuando el valor acumulado del mes sea mayor o igual a US\$ 4,00.

3.15 REESTRUCTURACIONES DE SALDOS VENCIDOS

Se podrá aceptar una reestructuración, cuando el cliente acepte y documente las condiciones que la compañía determine y que básicamente contempla el reconocimiento de la obligación y el pago de intereses desde la fecha de vencimiento, calculado a una tasa de interés anual que será determinada a la fecha de liquidación que no excederá de la Tasa de Interés Máxima Referencial Vigente para créditos de consumo, publicado por el Banco Central del Ecuador.

Las aprobaciones para reestructurar crédito menores a US\$ 30.000 estarán a cargo del Jefe de Crédito y Cobranzas, para montos hasta US\$100.000 lo podrán autorizar el Gerente Financiero, para montos mayores a US\$ 100.000 se requiere de la aprobación de la Gerencia.

3.16 PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES

La provisión de cuentas incobrables es un tipo de cuenta de salvaguardia establecida por la empresa. La función principal de este tipo de cuenta es proporcionar un “colchón” contra las facturas de clientes que estén pendientes de pago durante períodos prolongados de tiempo.

Las empresas normalmente aprovisionan en base de la cantidad de reservas que se mantienen en la cuenta en las evaluaciones de los clientes de alto riesgo y la probabilidad de que los clientes no podrán honrar a las facturas.

CAPITULO 4

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE COBRANZAS

En este capítulo se analiza el costo beneficio de utilizar diferentes alternativas de cobranzas adicionales a lo expuesto en el capítulo anterior, con la finalidad de establecer cual o cuales alternativas son las que brindan la mejor efectividad para la empresa.

Las alternativas a ser evaluadas son:

- ✓ Reestructuración del Departamento de Crédito y Cobranzas
- ✓ *Factoring*
- ✓ Contratación de una empresa externa de cobranzas
- ✓ Contratación de un seguro de crédito

4.1 REESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Con la reestructura organizacional como ventaja competitiva se busca un mayor control de cartera y resultados que beneficien a la compañía a más de la mejora en la administración de los procesos como la revisión de saldos, auditorias al área comercial, etc.

4.1.1 Costo del Departamento

Actualmente el departamento de Crédito y Cobranzas tiene un costo anual de \$165.243,60 (a nivel nacional), con resultados relativamente favorables.

El departamento actualmente está conformado por 14 personas que se desglosan en dos departamentos regionales, sierra y costa. Cada departamento está dirigido por un Jefe de Crédito y Cobranzas que reportan

a la Gerencia Administrativa Financiera. Cada departamento está conformado por 7 personas de la siguiente manera:

- Jefe de Crédito y Cobranzas 2
- Asistente de Crédito y Cobranzas 4
- Auxiliar de Crédito y Cobranzas 2
- Cobradores 4
- Cajero 2

GRAFICO 4.1 SUELDOS ANUALES DPTO. CREDITO Y COBRANZAS

	CANTIDAD	SUELDO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL NACIONAL
JEFE DEPARTAMENTAL	2	1.500,00	167,25	125,00	22,00	62,50	125,00	2.001,75	24.021,00	48.042,00
ASISTENTE 1	2	800,00	89,20	66,67	22,00	33,33	66,67	1.077,87	12.934,40	25.868,80
ASISTENTE 2	2	800,00	89,20	66,67	22,00	33,33	66,67	1.077,87	12.934,40	25.868,80
COBRADOR	4	500,00	55,75	41,67	22,00	20,83	41,67	681,92	8.183,00	32.732,00
AUXILIAR	2	500,00	55,75	41,67	22,00	20,83	41,67	681,92	8.183,00	16.366,00
CAJERO	2	500,00	55,75	41,67	22,00	20,83	41,67	681,92	8.183,00	16.366,00
TOTAL	14	4.600,00	512,90	383,33	132,00	191,67	383,33	6.203,23	74.438,80	165.243,60

FUENTE. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NOVACERO S.A.

Dentro del proyecto, el nuevo departamento de Crédito y Cobranzas contaría con una Gerencia Nacional que reporta directamente a la Gerencia General. Está conformado por 2 subgerencias regionales (sierra y costa) y personal operativo que se desglosa a continuación:

- Gerente Nacional de Crédito y Cobranzas 1
- Subgerencias Regionales de Crédito y Cobranzas 2
- Oficiales de Crédito 4
- Asistentes de Cobranzas 2
- Tele cobrador 2
- Cobradores de campo 4
- Cajero 2

4.1.2 Segmentación de la cartera

Es fundamental para el hecho de llevar un control sobre el desarrollo y la evolución de las cifras, dividir al país en dos regionales: sierra y costa.

Dentro de la regional sierra, se administrará la región amazónica, y dentro de la regional costa, la región insular.

Cada regional estará administrada por un Subgerente Regional de Crédito y Cobranzas, los mismos que reportarán directamente a la Gerencia Nacional de Crédito y Cobranzas.

Cada regional contará con 2 oficiales de crédito, quienes serán los encargados de evaluar y dar un primer veredicto sobre las calificaciones de crédito de cliente nuevos y aumento de cupo a clientes ya existentes.

Así mismo, cada departamento regional tendrá 2 oficiales de Cobranzas, quienes serán los responsables de la administración y de gestionar la cobranza, en conjunto con los vendedores de las distintas zonas geográficas y de ser imprescindible su visita a cada una de las ciudades donde existan complicaciones deberá realizarlo previa notificación y autorización del Jefe inmediato.

El Jefe del departamento deberá impulsar la gestión de los Oficiales a diario y estos a su vez deberán presentar la evolución de su cartera en forma semanal, con la finalidad de que se tomen los correctivos del caso y se puedan alcanzar los objetivos esperados por la organización.

Los puntos mencionados nos llevan a segmentar la cartera tomando en cuenta que:

- ✓ Cada cliente es distinto, no tratarlos como iguales.
- ✓ Diferenciar cumplidores, de morosos permanentes.
- ✓ El de bajo riesgo del que presenta alto riesgo.
- ✓ Historia de cumplimiento.
- ✓ Capacidad de pago.
- ✓ Garantía del crédito.
- ✓ Monto del vencimiento.
- ✓ Realizar análisis de la base de datos para identificar el comportamiento histórico y definir predicciones.
- ✓ Definir modelos y reglas de actuación para cada segmento.

4.1.3 El nuevo esquema de cobranza

Como se expuso anteriormente, uno de los rubros más complicados de controlar es la cartera, porque depende de muchos factores, pero principalmente depende de lo bien o mal que se otorgue el crédito.

Con esta nueva estructura lo se logrará es lo siguiente:

- ✓ Lograr que los clientes cancelen, es decir, estar dentro de sus principales proveedores.
- ✓ Cobrar en el menor tiempo posible y evitar riesgos, a través de una cobranza preventiva y dinámica.
- ✓ Evitar desgastes innecesarios por falta de servicios en temas de cartera, con la finalidad de no perder clientes.
- ✓ Aportar en la disminución del gasto financiero de la compañía, generando recursos frescos.
- ✓ Diferenciarse de las empresas en las gestiones de cobros (agresivas y perversas), mejorar el trato con el cliente.
- ✓ Identificar el comportamiento de pago de cada cliente y tomar los correctivos que sean necesarios.
- ✓ Identificar montos de vencimientos por cliente y por zonas geográficas.

- ✓ Estimar los riesgos de cada cliente.

Adicionalmente a lo expuesto bajo el nuevo esquema se pretende segmentar la cartera, tomando en cuenta de que cada cliente es distinto y pertenece a un negocio diferente de la empresa, haciéndolo de la siguiente manera:

- ✓ Diferenciando a los cumplidores de los morosos permanentes y del nivel de riesgo que representan para la compañía, utilizando elementos de juicio como su historia de cumplimiento, capacidad de pago, garantía del crédito y monto del vencimiento.
- ✓ Posteriormente, realizar un análisis de la base de datos para identificar el comportamiento histórico, definir predicciones y plantear modelos y reglas de actuación para cada segmento.

La nueva actitud debe ser amigable para no perder clientes y mucho más dinámica para reducir el riesgo.

4.1.4 Costo – beneficio de reestructurar el departamento

A continuación se puede observar el gasto total al que incurriría la empresa al reestructurar, seguido de los beneficios que obtendría la empresa de aprobarse el proyecto:

GRAFICO 4.2 SUELDOS ANUALES REESTRUCTURACION DPTO. CREDITO Y COBRANZAS

	CANTIDAD	SUELDO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
GERENTE NACIONAL	1	2.500,00	278,75	208,33	22,00	104,17	208,33	3.321,58	39.859,00
SUBGERENTE REGIONAL	2	1.700,00	189,55	141,67	22,00	70,83	141,67	2.265,72	27.188,60
OFICIAL DE CREDITO	4	700,00	78,05	58,33	22,00	29,17	58,33	945,88	11.350,60
ASISTENTE DE COBRANZAS	2	700,00	78,05	58,33	22,00	29,17	58,33	945,88	11.350,60
TELE COBRADOR	2	500,00	55,75	41,67	22,00	20,83	41,67	681,92	8.183,00
COBRADOR	4	500,00	55,75	41,67	22,00	20,83	41,67	681,92	8.183,00
CAJERO	2	500,00	55,75	41,67	22,00	20,83	41,67	681,92	8.183,00
TOTAL	17	7.100,00	791,65	591,67	154,00	295,83	591,67	9.524,82	114.297,80

ELABORADO POR: EFRAIN VALLADARES B.

Como se puede observar el gasto por sueldos se incrementará en \$ 62.560 aproximadamente en el año, lo que aparentemente se muestra no muy alentador para los accionistas, sin embargo, analizando el costo beneficio del proyecto, observamos nuevas funciones y perfiles profesionales que indudablemente generarán beneficios y desarrollarán el funcionamiento del departamento.

En la actualidad se generan continuos retrasos en pagos de los clientes por créditos mal otorgados y por la mala administración de los mismos, obligando a la empresa incurrir en gastos financieros. Estas deficiencias se buscan corregir cambiando la dirección general del departamento, específicamente a una gerencia nacional exclusiva para la administración de la cartera, y ya no bajo la dirección de la gerencia financiera, que por sus múltiples ocupaciones financieras, no está en la capacidad de dirigir de la manera adecuada al departamento.

4.1.5 Conclusiones de reestructurar el Departamento

El desarrollar un departamento de Crédito y Cobranzas con el nivel que se pretende, definitivamente aportará al buen desempeño de la organización, ya que básicamente su función principal estará dirigida al cuidado de los recursos de la compañía que tan comprometidos se han visto en estos últimos periodos, ya que el nivel de cartera vencida supera los niveles normales, ocasionando serios problemas al flujo de efectivo, afectando principalmente el pago a proveedores. En definitiva, la inversión propuesta queda plenamente justificada con los resultados expuestos anteriormente.

4.2. FACTORING

El Contrato de *Factoring* es el acuerdo por el cual, una empresa comercial denominada cliente, contrata con una entidad financiera denominada compañía de *Factoring* o de facturación, para que ésta le preste un conjunto

de servicios en los que se incluye principalmente la financiación de los créditos con sus clientes, asumiendo el riesgo del cobro, a cambio de una contraprestación.

El *Factoring*, es una moderna alternativa de financiación para obtener capital de trabajo, a través del cual la empresa puede transformar en efectivo sus cuentas por cobrar.

Es una herramienta financiera cada vez más usada para proporcionar liquidez a los proveedores de una empresa, librando a ésta de costosos trámites de cobro, permitiéndole mayor flexibilidad en sus créditos y convirtiendo sus ventas a crédito en ventas de contado.¹⁸

4.2.1 Características

- ✓ Se constituye como un tipo de contrato entre la empresa y una entidad de *Factoring*, generalmente un banco.
- ✓ La empresa que cede sus derechos de cobro a una entidad de *Factoring*, se ahorra todas aquellas variables que tendría que emplear para llevar una correcta gestión de cobros y recobro.
- ✓ Es también una garantía frente a la insolvencia de los deudores ya que al ceder los derechos de cobro, la entidad de *Factoring* asume el riesgo de quiebra, impago, fraude, etc.
- ✓ Es una fuente de financiación, ya que funciona en muchos casos como si fuera un “descuento de facturas”; es decir, se abona el importe menos las comisiones por descuento del efecto.

18. BIBLIOTECA VIRTUAL LUIS ANGEL ARANGO.

4.2.2 Partes del Contrato de *Factoring*

En este tipo de contrato intervienen dos partes en el contrato: cliente o facturado y el factor, que es el que presta el servicio.

✓ **El facturado**

Es la persona que celebra con la entidad de facturación el contrato de *Factoring* con el propósito de liquidar de contado su cartera, además de otros servicios. Para tal efecto informa a la entidad de facturación sobre sus clientes, actividades, mercadeo, contabilidad, entre otros aspectos.

✓ **La compañía *Factoring***

Es una empresa financiera, generalmente un banco, legalmente autorizada para prestar el conjunto de servicios que comprenda la operación.

4.2.3 Descripción de la Operación

La operación *Factoring* se entiende como un conjunto de servicios prestados por una sociedad especializada, a las personas o instituciones que deseen confiarle la gestión de sus créditos y eventualmente obtener una nueva forma de crédito a corto plazo.

La operación de esta figura inicia cuando una sociedad industrial o comercial decide contratar los servicios de un factor, para lo cual presenta una oferta. Estas ofertas se efectúan en formas predeterminadas que facilita la empresa de *Factoring*.

Posteriormente la compañía de *Factoring* analiza la oferta suministrada, fundamentando su análisis en varios puntos tales como: el sector de las actividades del facturado, los productos que vende, los servicios que presta, su mercado y el potencial, sus estados financieros, etc.

Si la empresa o persona interesada es aceptada, se le comunica de esta aceptación y se le cita para firmar el contrato de *Factoring*. Una vez firmado el contrato el cliente envía al factor todos sus créditos y solicita la aprobación de cada una de ellas, para que la sociedad de Factoring proceda en un tiempo muy breve a hacerlo.

Por último, la sociedad Factoring se encarga del cobro de las facturas u otros créditos actuando como subrogado. Igualmente brindará otro tipo de servicios de los que más adelante hablaremos.

4.2.4 Costos del *Factoring*

Los costos de *Factoring* incluyen los rubros de comisiones, intereses sobre adelantos y los intereses sobre los excedentes.

4.2.4.1 Comisiones

Estos son los pagos que se hacen al factor por los costos administrativos de verificación y cobro de créditos, así como también por el riesgo que asume cuando compra cuentas sin recurso.

Normalmente las comisiones de *Factoring* se establecen en un porcentaje del 1% al 3% sobre el valor nominal de las cuentas por cobrar factorizadas.

4.2.4.2 Intereses sobre anticipos

El cargo de interés que se impone a los adelantos es generalmente del 2% al 4%. Se impone a la suma real que se adelanta, se paga anticipadamente elevando así el costo efectivo del préstamo.

4.2.4.3 Intereses sobre excedentes

El interés que se paga sobre excedentes o saldos positivos de cuentas que quedan en un factor es generalmente de 0.5% mensual.

4.2.5 Beneficios del *Factoring*

- ✓ Obtención de financiación inmediata.
- ✓ Optimiza su flujo de caja.
- ✓ Incrementa el efectivo y aumenta su liquidez.
- ✓ Disminuye sus cuentas por cobrar.
- ✓ Disminuye su carga financiera.
- ✓ Minimiza su riesgo crediticio.
- ✓ Amplía sus límites de crédito comerciales para aumentar las ventas.
- ✓ Aumenta su capacidad de, no consume sus de crédito habituales.
- ✓ Obtiene disponibilidad de los fondos en menor tiempo que con un banco.
- ✓ Mejora sus indicadores de gestión (retorno sobre activos y retorno sobre capital).
- ✓ Permite recibir anticipos sobre los créditos otorgados.
- ✓ Puede ser usado como una fuente de y obtención de recursos recurrentes.
- ✓ Agiliza y elimina las tareas administrativas.

A pesar de los múltiples aspectos positivos, nos encontramos con algunos puntos que se deben tener presentes:

- ✓ El costo de recurrir al *Factoring* es mayor que el de otros métodos.
- ✓ El ente financiador se reserva el derecho de decidir si el cliente es o no sujeto de crédito y si puede o no aceptar algunos de los documentos a descontar.
- ✓ Generalmente quedan excluidas las operaciones relativas a productos con un largo plazo (más de 180 días).

4.3 SEGURO DE CRÉDITO

Una Póliza de Seguro de Crédito proporciona la cobertura de seguro sobre los créditos concedidos y presta los servicios relacionados en virtud de la solicitud de seguro que forma parte integrante de la póliza, de conformidad a las Condiciones Generales aprobadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y a las condiciones particulares convenidos por las partes para ser ejecutadas.

4.3.1 Objetivo del Seguro de Crédito

La finalidad del seguro de crédito es indemnizar las pérdidas producidas por las insolvencias de los clientes. El seguro de crédito proporciona además a los asegurados otros servicios tan importantes como la indemnización de los siniestros, podemos mencionar:

✓ **Prevención de riesgos**

Esta prevención se realiza mediante el estudio y el control de la marcha económica y comercial de los clientes, lo que permite comprobar la capacidad crediticia de sus clientes.

✓ **Recobro de los impagados**

La compañía aseguradora adelanta al asegurado los gastos las gestiones de cobro. En el caso de que no se consiga que el deudor se haga cargo de estos gastos, soporta su importe al porcentaje de garantía establecido en la póliza.

✓ **Facilidades para el descuento bancario**

El seguro de crédito facilita la consecución de estos descuentos ya que contribuye a hacer más fuerte la estabilidad económica del asegurado y proporciona una mayor garantía a las entidades bancarias, puesto que al cubrir el seguro el riesgo de insolvencia de los clientes, se elimina una de

las causas que con más frecuencia producen la insolvencia de las empresas.

4.3.2 Características

- ✓ El asegurado deberá presentar al asegurador un estimado de sus ventas a crédito anuales y el listado de clientes que componen este estimado, para su evaluación y aceptación.
- ✓ El plazo constitutivo del siniestro generalmente es 150 días a partir de la fecha de la recepción de la notificación de amenaza de siniestro con solicitud de intervención al asegurador.
- ✓ El monto de prima mínima, generalmente es calculado sobre el 80% de las ventas a crédito estimadas a asegurar presentado por el asegurado.
- ✓ La mayoría de aseguradoras presta servicios adicionales al asegurado como verificación de clientes, bases de datos con listas blancas y negras, entre otros.

4.3.3 Reclamaciones de siniestros

Con el fin de permitir al asegurador el ejercicio del apoderamiento contencioso y las gestiones para el recobro, el asegurado debe facilitar al asegurador los originales o copia certificada conforme de todo documento relativo a sus contratos de compraventa:

- ✓ Notificación de la amenaza de siniestro.
- ✓ Resumen de cuenta o estado de cuenta del último año.
- ✓ Facturas originales relacionadas con el crédito impago

- ✓ Copia certificada conforme de los documentos de entrega, factura de carga: guía aérea, guía de embarque, remito
- ✓ Originales de títulos de crédito o cheques, si los hubiera.

4.3.4 Aspectos a tomar en cuenta en el seguro de crédito

Los riesgos cubiertos deben constituir un promedio genuino de los riesgos crediticios comerciales.

La cobertura no ampara la totalidad del riesgo del crédito, siendo el asegurado el que debe asumir una parte del riesgo, para que este tuviese una cierta responsabilidad sobre los créditos que concede y, en el caso de producirse una insolvencia, tomar las medidas necesarias para perseguir a sus deudores.

La limitación cualitativa del riesgo en su doble aspecto; que el seguro sólo cubre supuestos de insolvencia y que se trate de riesgos de operaciones comerciales.

4.3.5 Costos de contratar un seguro de crédito

Los costos en los que se incurre en la contratación de un seguro de crédito, dependen exclusivamente de la tasa de la prima a la que sea negociado el seguro. Generalmente, la tasa es calculada y aplicable al importe de ventas declaradas por el asegurado, alrededor del 0.75% al 1.5%. Es importante recalcar que la cobertura de los seguros de crédito fluctúa entre el 70% y el 80% del importe de ventas presentado.

4.3.6 Beneficios del seguro de crédito

- ✓ Estabilidad financiera frente a la insolvencia de sus compradores.
- ✓ Certidumbre de pago.
- ✓ Clasificación de la capacidad crediticia de los clientes del asegurado.

- ✓ Permite otorgar o aumentar plazos de crédito.

4.4 TERCERIZACION DE COBRANZAS

Una empresa dedicada exclusivamente a la recuperación de cartera, ofrece la posibilidad de tercerizar en forma exitosa la gestión y recupero de cuentas morosas, prestándoles soluciones en ese sentido a las empresas que requieran el servicio.

4.4.1 Servicios prestados por una empresa de cobranzas.

Un servicio externo de cobranzas comprende a todas aquellas actividades vinculadas a la gestión y recupero de deudas en mora como así también al asesoramiento durante la generación de los créditos para valerse de los elementos necesarios para lograr una gestión de cobranzas exitosa, tanto en la fase de gestión de cobranzas ordinaria, como la gestión de cobranzas en mora temprana o aquella que supera los 90 días. El servicio de gestión de cobranzas puede implementarse por medio de una empresa, en la cual se decide la tercerización de cobranzas, o lo puede llevar adelante la propia empresa.

Las actividades que se realizan en este servicio son:

- ✓ Localización del deudor.
- ✓ Gestión telefónica.
- ✓ Negociación de la deuda.
- ✓ Formalización de la deuda, ya sea por medio de documentos ejecutivos o acuerdos de pago.
- ✓ Cobro de la deuda.
- ✓ Envío y rendición de la recaudación.
- ✓ Actualización del registro de deudores al cliente.

4.4.2 Asesoría para la toma de decisiones en la evaluación de crédito

Adicional a los servicios expuestos, la mayoría de las empresas de cobranzas ofrecen el servicio de asesoría, evaluación y calificación de clientes e información comercial, lo cual permite conocer la situación presente y la capacidad de cumplimiento en créditos de sus clientes o prospectos, obtener un análisis y perfil empresarial mediante un informe Comercial - financiero, el cual le da la apreciación del riesgo crediticio - comercial y una valoración ponderada de solvencia de cualquier persona natural o jurídica.

El disponer de información y datos actualizados juega un papel muy importante en la toma de decisiones de otorgamiento de crédito.

4.4.3 ¿Por qué tercerizar la gestión de cobranzas?

Si se plantea la opción de tercerizar la cartera y se tiene como objetivo la rentabilidad, la decisión debe ser tomada cuando se percibe que puede obtenerse un recupero adicional al ya conseguido, a un costo menor del que normalmente se incurre dentro de la propia empresa.

4.4.4 Aspectos a tener en cuenta al momento de tercerizar las cobranzas

- ✓ El nivel del desarrollo tecnológico de la empresa.
- ✓ La capacidad de gestionar grandes volúmenes en forma rápida.
- ✓ El profesionalismo de sus operadores.
- ✓ La capacidad de generar reportes integrales de gestión.

4.4.5 Cobranza pre-legal

Es el tipo de cobranza que se realiza a todas aquellas cuentas vencidas, que han sido o no sometidas a algún tipo de gestión de cobranza anterior,

interna o externa, y cuyos resultados han sido infructuosos, sin llegar a instancias legales.

Las gestiones de cobranza son abordadas en las siguientes etapas, procedimientos generales, y procesos orientados a lograr un buen resultado en la gestión de la Cuenta:

- ✓ Verificación de la existencia de la persona Natural o Jurídica.
- ✓ Ubicación de nuevos antecedentes o domicilio particular o comercial.
- ✓ Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda pendiente de pago

Los plazos en los procesos extrajudiciales se adaptan también de acuerdo a los montos de las cuentas vencidas e indicaciones expresas del cliente.

Los procedimientos anteriormente señalados se combinan de acuerdo a las circunstancias.

Se da por concluidas estas etapas, procesos y procedimientos cuando la solución está de acuerdo con algunas de las siguientes instancias:

- ✓ Pago de la Deuda.
- ✓ Traspaso de la cuenta al Área Judicial previo visto bueno y autorización del cliente.

4.4.6 Cobranza legal

Es utilizada al agotarse todas las instancias anteriores y previa autorización del cliente. En esta etapa se da inicio a los siguientes procesos de gestión dependiendo del título de cobro.

Cuando el monto de la deuda o cuenta lo amerita y/o las instrucciones del cliente son iniciar una acción Judicial, se da comienzo a esta etapa, solicitando al cliente antecedentes adicionales de los documentos ya entregados.

4.4.6.1 Acciones

- ✓ Juicios Ejecutivos Mercantiles: cheques, letras de cambio y pagarés.
- ✓ Ordinarios: Facturas, recibos, etc.
- ✓ Negociaciones y convenios.
- ✓ Cobro o embargo de bienes

4.4.6.2 Documentos a Demandar

- ✓ Facturas
- ✓ Letras de Cambio
- ✓ Pagarés
- ✓ Cheques protestados

4.4.7 Costos de tercerizar

Las empresas especializadas en la gestión de cobranza a empresas comerciales, mantienen porcentajes de comisión sobre la recuperación efectiva que éstas realizan adicional a un costo fijo anual por pertenencia.

De ahí que el costo para la empresa contratante es netamente variable y fluctúa entre el 3% y el 5% sobre la cartera recuperada. Esto en cuanto a la cobranza corriente o pre legal. Sin embargo la cobranza judicial demanda de otros rubros adicionales, como honorarios de abogados, gastos judiciales, notariales, etc. que son considerados según el caso y la cuantía demandada.

4.4.8 Beneficios de tercerizar

- ✓ Disminución de costos, porque la empresa evita la creación de unidades administrativas con capacidad ociosa e improductiva.
- ✓ Transforma los costos fijos en variables, es decir, la empresa paga solo lo que usa.
- ✓ Mejora la utilización los recursos, mejorando de esta forma un mejor nivel de productividad y eficiencia.
- ✓ Evita la dependencia de personal clave.
- ✓ Disminuye riesgos operativos.

4.5 SELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

Luego de haber expuesto cuatro diferentes alternativas que impulsan la recuperación de la cartera y por ende los resultados financieros de la empresa, se ve la posibilidad de alternar varias opciones de cobranza para su máximo aprovechamiento.

4.5.1 Reestructuración del Departamento de Crédito y Cobranzas

El proyecto de la reestructuración del departamento del Crédito y Cobranzas como tal se aprobaría, ya que genera beneficios a la empresa al mejorar los resultados en el análisis y la adecuada aprobación del crédito, así como la recuperación a tiempo de la cartera.

El costo de la reestructuración, de acuerdo a la nueva propuesta, representa un incremento anual de **\$62.560,20**. Adicional a esta reestructuración, se toman las otras alternativas en casos específicos y previo análisis de su costo frente a su beneficio.

4.5.2 Empresa externa de cobranzas

Se plantea la utilización de los servicios de una empresa externa de cobranza en los casos de cartera que superen los 120 días en cartera

vencida.

Se considera que los días de mora deben superar los 120 días, ya que si consideramos que el crédito es de 30 días por factura, el departamento cuenta con el tiempo más que suficiente para gestionar su cobro (150 días), pasado este tiempo es evidente su incobrabilidad.

CARTERA SUPERIOR A 120 DIAS	\$ 987.328,35
MARGEN DE INCOBRABILIDAD (25%)	\$ 246.832.09
BASE PARA TERCERIZAR	\$ 740.496,26
COMISION SOBRE RECUPERACION (4%)	\$ 29.619,85

4.5.3 Seguro de Crédito

Contar con un seguro de crédito significa, justamente, tener la “seguridad” de la cobrabilidad de una deuda, a cambio de un costo de aseguramiento. De acuerdo a esto, es importante evaluar el costo de asegurar las cuentas por cobrar, debido a que la tasa de interés está en función del volumen de ventas y cartera a ser asegurada.

Adicional a lo expuesto, la utilización de un seguro de crédito implica que la aseguradora, previo a la firma del contrato, realice un estudio exhaustivo a los clientes que la empresa presente para ser incluidos en la póliza. Según esto, la aseguradora se reserva el derecho de aceptar o rechazar a los clientes propuestos por parte de la empresa contratante si es que en su análisis encuentra deficiencias en los clientes (historial comercial negativo, reportes en central de riesgos, cuentas corrientes cerradas, etc.).

Por las dos razones mencionadas, NOVACERO S.A. presentaría un listado de clientes considerados “top” tanto por los montos de ventas como por la seguridad de que sean aceptados por la aseguradora.

A continuación se expone a los clientes que serán presentados para el seguro de crédito:

GRAFICO 4.3 CLIENTES PROPUESTOS PARA EL SEGURO DE CREDITO

CLIENTE	NEGOCIO	MONTO
PURUHAFERRET CIA.LTDA.	CADENAS DIST.	1.934.861
STOCK HOMERO CISNEROS CIA. LTDA.	CADENAS DIST.	800.378
MULTIMETALES S.A.	CADENAS DIST.	684.443
ACEROSCENTER CIA. LTDA.	CADENAS DIST.	626.033
FOPECA S. A.	SIST. VIALES	514.187
CISNEROS C. EMMA L. (PROHIERROS)	CADENAS DIST.	482.624
DISHIERROS	CADENAS DIST.	448.236
PROVEEDORA VILLAFUERTE DE ACEROS CIA. LT	CADENAS DIST.	371.463
DEACEROPLUS CIA. LTDA.	SIST. VIALES	344.503
CORPORACION INDUSTRIAL ANDINA	SIST. VIALES	329.042
METALHIERRO S.A	CADENAS DIST.	281.429
BRAVO BRAVO ANGEL ABRAHAN	CADENAS DIST.	220.073
CONSTRUCTORA OVIEDO PALACIOS COVIPAL CIA	SIST. METALICOS	182.290
COMERCIAL VERA	CADENAS DIST.	148.930
IMPROACERO CIA.LTDA	CADENAS DIST.	142.907
	TOTAL	7.511.398

FUENTE. REPORTES DE CARTERA VENCIDA NOVACERO S.A.

MONTO A PRESENTAR	\$ 7.511.398
DEDUCIBLE(20%)	\$ 1.502.280
BASE A ASEGURAR	\$ 6.009.118
TASA ANUAL (0.810%)	\$ 48.673,86

4.5.4 *Factoring*

Se entiende como *factoring* a la inmediatez de dinero para la financiación de algún proyecto en particular a través de la venta de cartera de la empresa. En casos de empresas comerciales, el *factoring* también puede ser útil como una fuente de ingresos para cubrir los costos fijos de la empresa.

Al igual que en seguro de crédito, va a existir un estudio profundo de los clientes de la empresa que pretenden ser considerados en esta transacción, en este caso por parte del banco con el que se instrumente el *factoring*. Los aspectos a ser analizados son los mismos que en el seguro de crédito.

En esta transacción, por tratarse de recursos monetarios con un costo para la empresa, es necesaria la utilización de los clientes que se encuentran en el “top” de ventas y cartera.

A continuación se analizan los clientes a ser considerados, en caso de necesitar recursos inmediatos:

GRAFICO 4.4 CLIENTES PROPUESTOS PARA EL SEGURO DE CREDITO

CLIENTE	NEGOCIO	MONTO
MEGAHIERRO S.A.	CADENAS DIST.	843.605
CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO	SIST. VIALES	716.256
SIGMAPLAST S.A.	SIST. METALICOS	683.421
ACEROFLEX CIA. LTDA.	CADENAS DIST.	540.045
INDUSTRIA DE CAUCHO Y ACERO VITERI INCAV	CADENAS DIST.	495.679
DICOHIERRO CIA. LTDA.	CADENAS DIST.	475.799
MUNDOMETALES CIA. LTDA.	CADENAS DIST.	438.988
HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES S.A.	SIST. VIALES	370.486
CONSERMIN	SIST. VIALES	333.564
DIPAC MANTA S.A.	CADENAS DIST.	304.419
ORTEGA NEIRA ALBERTO (MAECO)	CADENAS DIST.	276.153
MATERIALES Y SOLUCIONES S.A.	CADENAS DIST.	200.336
PROMARISCO S A	AGROINDUSTRIA	170.941
CARRERA P. CESAR E. (FERRETERIA CARRERA)	CADENAS DIST.	144.825
HIDROTOAPI E.P.	CUBIERTAS	136.372
	TOTAL	6.130.889

FUENTE. REPORTES DE CARTERA VENCIDA NOVACERO S.A.

MONTO A PRESENTAR	\$ 6.130.889
COMISIONES (2%)	\$ 122.618

De tal manera, se calcula que los costos a los cuales incurre la empresa para la reestructuración y la toma de las alternativas de cobranza es el siguiente:

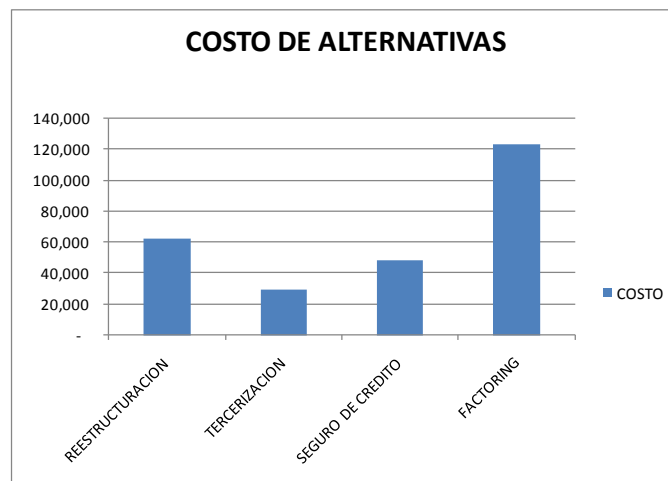
GRAFICO 4.5 COSTOS DE LAS PROPUESTAS

ALTERNATIVA	COSTO
REESTRUCTURACION	62,560
TERCERIZACION	29,620
SEGURO DE CREDITO	48,673
FACTORING	122,618
TOTAL	263,471

ELABORADO POR: EFRAIN VALLADARES B.

Aparentemente el *factoring*, es la incidencia más onerosa, pero se debe tomar en cuenta, que esta herramienta puede ser utilizada también como liquidez inmediata para la empresa ante cualquier necesidad financiera, nuevos proyectos, etc.

GRAFICO 4.6 GRAFICO COMPARATIVO DE COSTOS DE LA PROPUESTA



ELABORADO POR: EFRAIN VALLADARES B.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La administración del crédito y las cobranzas resulta ser una de las actividades más complejas de realizar en el departamento financiero de cualquier empresa comercial, ya que, a diferencia de las instituciones financieras, las empresas comerciales no tienen como fin de su negocio el poner a disposición de los clientes el préstamo de recursos monetarios, sino poner a disposición mercaderías.
- Esta diferencia establece que la estructura, las actividades y los objetivos del área de crédito y cobranzas en una empresa comercial no pueden ser comparadas con las de las instituciones financieras, justamente porque una ofrece y recupera dinero; y la otra ofrece productos pero recupera dinero.
- De cierto modo, las empresas comerciales se ven “obligadas” a ofrecer sus mercaderías a crédito, como una herramienta para incrementar sus ventas.
- Por su naturaleza, las empresas comerciales ven como una necesidad primordial mantener sus cuentas por cobrar en los niveles deseados de recuperación, puesto que generar sus productos implica costos y gastos, los mismo que deben ser cubiertos con los valores recuperados de sus ventas.
- La empresa NOVACERO S.A., ha experimentado los mencionados factores de complejidad en su departamento de crédito y cobranzas, puesto que la empresa se encuentra en una curva ascendente de sus ventas y particularmente sus ventas a crédito.

- Como es lógico, un incremento así genera también aumento en todos los componentes de la empresa, como es en cantidad de nuevos clientes, aumento de cupos de crédito de clientes ya existentes, cuentas por cobrar, cuentas incobrables, etc.

- Se verificó que un rediseño en la estructura del departamento de crédito y cobranzas, así como en los lineamientos para la concesión de crédito, acompañados de nuevas alternativas de cobranzas, pueden llegar a satisfacer la necesidad de mantener márgenes aceptables en la administración de la cartera en la empresa.

- Aunque queda claro que nunca podrán ser controlados en su totalidad todos los factores que afectan a la cartera de la empresa, fundamentalmente los factores externos, ya que existen determinantes como la quiebra de clientes, que prácticamente son ajenos para el control de la empresa.

- Es importante también señalar que el factor humano es el recurso más importante en la ejecución de los planteamientos desarrollados en el presente trabajo. Son las personas quienes recaban la información, son quienes la evalúan, interpretan y toman las decisiones más acertadas al momento de poner en práctica sus habilidades para administrar la cartera, incluso existe un factor especial que es muy apreciado en el mundo de las cobranzas que es la intuición, porque más allá de cualquier herramienta tecnológica, es este sentido de intuición del ser humano el determinante para la correcta toma de decisiones en distintas circunstancias.

BIBLIOGRAFIA

- ETTINGER, RICHARD P, Créditos y cobranzas, México DF. Editorial Continental, 1965
- RUIZ, Gumersindo. La gestión de Riesgos Financieros. Madrid, Ediciones Pirámide 2000.
- LORING, Jaime. La Gestión Financiera. Ediciones Deusto. 2004.
- BEAUFOND, Rafael, Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas. www.monografias.com. Venezuela, 2005.
- BÉLICA PALACIOS, CONNIE, Tesis Plan de mejoramiento de procesos del departamento de cobranzas de Seguros Colonial S.A. de la ciudad de Quito, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, 2003.
- ZORRILLA ARENA SANTIAGO, TORRES XAMMAR MIGUEL, Guía para elaborar la Tesis Mc Graw-Hill (México) 970-10-0139-7.
- ENDARA CLAUDIO, Las 5 llaves de una Gestión Efectiva de Cobranzas, Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.
- ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS NOVACERO S.A. Años 2008, 2009 y 2010

- NOVACERO S.A. Revista ACERITO. Ediciones No. 1, 2, 3, 4 y 5. 2007, 2008 y 2009.
- www.mailxmail.com/cursos
- www.bce.fin.ec
- www.riesgofinanciero.com
- www.mitecnologico.com/Main/PolíticasDeCobranza
- www.novacero.com

ANEXOS

PROPUESTA DE SERVICIOS DE UNA EMPRESA EXTERNA DE COBRANZAS



**WORLD NET RECOVERY
SYSTEMS INC.**

RECUPERACION DE CARTERA



- INICIO
- QUIENES SOMOS
- SERVICIOS
- SOLUCIONES
- PAGOS EN LINEA
- CONTACTENOS



WORLD NET RECOVERY SYSTEMS
DEBT COLLECTION EXPERTS

NUESTROS SERVICIOS DE COBRANZA



» **Cobranza de Cartera Vencida**

Las compañías enfrentan generalmente un problema en común cuando se trata de recuperar deudas que se encuentran en estados atrasados con vencimientos morosos. Mientras más se acercan las cuentas a su fecha de caducidad, más difícil se vuelve el cobro de las mismas y más esfuerzos son los necesarios para obtener un pago inmediato. La mayoría de las organizaciones de hoy en día, no disponen de los recursos necesarios para conducir el acercamiento concentrado y necesario para obtener cobro en este tipo de cuentas. WNRS provee un servicio de cobranzas que ataca directamente a las cuentas morosas, con miras a recibir un cobro inmediato. Nuestro acercamiento está diseñado con su tipo de industria en mente, y luego de 25 años de experiencia, nuestro servicio de cobranzas posee uno de los índices de recuperación de capital más alto del mercado. En vez de enfocarse en un acercamiento basado en el "Call Center" (como es el caso con una gran cantidad de agencias de cobranza), en donde la constante rotación de nuevos empleados afecta negativamente a las cobranzas, WNRS se enfoca en la habilidad de su cobrador como individuo. Nosotros nos aseguramos que nuestro cobrador conozca su tipo de industria y sus términos, cumple con las normas de la FDCPA (Fair Debt Collection Practices Act), el artículo 127 de la Ley Federal de Protección al Consumidor, el artículo 281 del Código Federal de Procedimientos Civiles, y el resto de regulaciones aplicables, y opere con óptima efectividad y un excelente desempeño.

Estos son algunos componentes de nuestro servicio de cobranzas:

- » Campañas telefónicas especializadas y en vivo por cobradores entrenados
- » Campañas de cartas personalizadas
- » Reportes de Crédito y Cartas de incobrabilidad
- » Rastreo e investigación de cuentas, nacional e internacional
- » Monitoreo, reporte, y rastreo de cuentas en línea 24/7
- » Visitas personales (de requerirlo)
- » Intervención legal (de requerirlo)

Copyright © 2010 World Net Recovery Systems. | Privacy Policy



- INICIO
- QUIENES SOMOS
- SERVICIOS
- SOLUCIONES
- PAGOS EN LINEA
- CONTACTENOS

RECUPERACION DE CARTERA

kit
optimal res



NUESTROS SERVICIOS DE COBRANZA



► Administración de Cartera

Disponemos de la solución precisa para su organización en la administración de cartera. Nuestro acercamiento de punta a punta combina el poder de la pre-cobranza y los servicios de facturación, la intervención temprana, y la cobranza morosa. Disminuimos el porcentaje de cuentas que entran a estado moroso a través de una facturación efectiva, y de nuestro programa de intervención temprana, para luego tratar las cuentas más complejas vía nuestro sistema de cobranza morosa. Este acercamiento de punta a punta en la administración de cartera, asegura la máxima recuperación durante todas las fases de la facturación y los ciclos de cobranza. Adicionalmente a la drástica reducción de cuentas que entran a estado moroso, esto también se traduce en una importante disminución en los costos operativos manejados por la administración de nuestros clientes, en la mantención de una correcta relación entre los clientes de los nuestros, pero sobretodo un incremento de beneficios en su balance final gracias a una correcta gestión de su facturación y cobranzas. Se encuentra usted en la industria de las finanzas, en la manufactura, en el servicio público, en la educación, en el transporte y logística, en la importación-exportación, la distribución al por mayor, en el área comercial minorista, en el sector de la tecnología, en el gobierno, o en el área de la salud; nuestras soluciones personalizadas están diseñadas para adaptarse a su industria, manteniendo su imagen corporativa, reduciendo costos y el número de cuentas delictivas, e incrementando su tasa de retorno. Los altos costos, recursos, y campañas especializadas que se requieren para una efectiva facturación interna y operación de cobranza interna, han demostrado ser inadecuados al momento de ser gestionados internamente por la compañía, incluso provocando que las cuentas entren en estados complejos y se vuelvan difíciles de cobrar.

Además de nuestra extensa tecnología y experiencia, este programa incluye:

- Esfuerzos de intervención temprana + cobranzas morosas (opcional)
- Facturación personalizada y facturas prefabricadas (por correo, mail, o ambos)
- Rango completo de cartas y notificaciones de cobranza
- Identificación de cuentas pagadas anteriormente
- Campañas especializadas de llamadas telefónicas para cuentas corrientes y morosas
- Rastreo continuo e investigación de cuentas
- Actualizaciones de direcciones y teléfonos
- Rastreo en línea, actualizaciones y monitoreo 24/7 de cuentas
- Reportes de crédito a las agencias regulatorias nacionales
- Opciones completas para el proceso de pagos y actualizaciones de pagos (depósitos directos, pagos por teléfono, pagos con tarjetas de crédito, pagos por Internet, órdenes de dinero, o cheques certificados)
- Visitas puerta a puerta (de requerirlo)
- Intervención legal (de requerirlo)



WORLD NET RECOVERY
SYSTEMS INC.

- INICIO
- QUIENES SOMOS
- SERVICIOS
- SOLUCIONES
- PAGOS EN LINEA
- CONTACTENOS

RECUPERACION DE CARTERA



NUESTROS SERVICIOS DE COBRANZA



► Rastreo Financiero e Investigación

La actual economía globalizada ha facilitado a los clientes con comportamiento delictivo evadir deudas, y recotizar sus actividades con el fin de no asumir sus deudas. En WNRS comprendemos que depender en programas nacionales de rastreo y base de datos, no resulta suficiente para llevar una exitosa campaña de cobranza; particularmente cuando se trata con clientes dudosos, o en países donde no se dispone de comunicación y bases de datos sofisticadas. Nosotros combinamos la tecnología disponible en cada zona, con varias oficinas localizadas en diferentes regiones, además de contar con personal experimentado, capacitado, y con habilidades investigativas que nos llevan hasta su deudor y sus activos.

El servicio incluye:

- Investigación de Licencias profesionales
- Investigación del historial de trabajo
- Datos de empleo
- Búsqueda de bienes raíces
- Búsqueda de vehículos
- Búsqueda de gravamen
- Búsqueda de veredictos
- Búsqueda de bancarrotas
- Búsqueda de contactos actualizados

PROPUESTA DE SERVICIOS DE UN SEGURO DE CREDITO



Confidencial

Propuesta de Póliza de Seguro de Crédito

Fecha: 12 de septiembre de 2011

Póliza N°: GIC 297047

Tipo: GLOBALLIANCE

Prospecto: LA INTERNACIONAL S.A.

RUC: 1790026760001

Domicilio: PICHINCHA / QUITO / LULUMBAMBA 1354 Y MISION GEODESICA

Teléfonos: (02) 3975800

Asesor de Seguros: ECUAPRIMAS

Validez de la presente oferta: 1 mes

Estimado (a) ECUAPRIMAS

Adjunto enviamos la propuesta de póliza de seguro de crédito para LA INTERNACIONAL S.A. Ésta ha sido elaborada bajo los siguientes parámetros:

1. Ventas a crédito estimadas presentadas: **USD 12.000.000.**
2. **PLAZO CONSTITUTIVO DEL SINIESTRO:** 150 días a partir de la fecha de la recepción de la notificación de amenaza de siniestro con solicitud de intervención al asegurador. En caso de insolvencia de derecho, el abono de la indemnización se efectúa durante los 30 días siguientes a la recepción por parte del Asegurador de todos los documentos justificativos de su crédito y de la insolvencia de derecho del comprador.
3. El pago de la prima mínima será en 4 pagos iguales en forma trimestral, cuyo primer pago se realizará a la entrega de la póliza firmada por el asegurado.
4. El Monto de prima mínima es calculado sobre el 80% de las Ventas a Crédito Estimadas a Asegurar presentado por el proponente. Si, las ventas superan el importe del 80% de las Ventas a Crédito Estimadas a asegurar se realizará un reajuste de prima a pagar al finalizar cada año del ejercicio de seguro.
5. El acceso al administrador de cartera en línea COFANET no tendrá costo. Mediante esta aplicación, nuestros asegurados tienen acceso a su cartera de clientes a través de Internet, pudiendo gestionar su póliza desde cualquier parte del mundo. Además, esto les permite tener acceso a nuestra Base de Datos a nivel mundial, con más de 50 millones de empresas, por ejemplo, para buscar potenciales clientes, revisando sus clasificaciones de riesgo, asociadas a líneas de crédito garantizadas por Coface.

Con la emisión de la presente Propuesta de Póliza de Seguro de Crédito no se obtiene cobertura alguna al riesgo que se procura asegurar. La cobertura comienza a regir únicamente a partir del momento en que esta propuesta sea aceptada por el Asegurador y se inicie la vigencia de la póliza.

Para mayor información agradeceríamos ver www.coface.com y www.cofacering.com

En cualquier caso, quedamos a sus órdenes para cualquier consulta que deseen formularnos.

Paulo A. Avila C.

Broker Relation Manager
Coface S.A.



**PÓLIZA GLOBALLIANCE
SEGURO DE CRÉDITO**

CONDICIONES PARTICULARES

POLIZA N°: GIC 297047

Asesor de Seguros: ECUAPRIMAS

Entre los abajo firmantes:

DATOS DEL ASEGURADOR

Nombre: COMPAÑIA FRANCESA DE SEGUROS PARA COMERCIO EXTERIOR COFACE S.A.
R.U.C.: 1792217415001
Domicilio: PICHINCHA / QUITO / IRLANDA 1016 Y REPÚBLICA DE EL SALVADOR, EDF. SIGLO XXI, PH.
Teléfonos: (02) 2543486

(en adelante el Asegurador)

DATOS DEL ASEGURADO Y SOLICITANTE

Nombre: LA INTERNACIONAL S.A.
R.U.C.: 1790026760001
Domicilio: PICHINCHA / QUITO / LULUMBAMBA 1354 Y MISION GEODESICA
Teléfonos: (02) 3975800

(en adelante el Asegurado)

Se ha convenido lo siguiente:

A través de esta Póliza, el Asegurador proporcionará la cobertura de seguro de crédito y prestará los servicios relacionados en virtud de la solicitud de seguro que forma parte integrante de esta Póliza, de conformidad a las Condiciones Generales aprobadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador mediante Resolución No SBS-INSP-2009-269 de fecha 22 de diciembre de 2009 y a las Condiciones Particulares, Condiciones Especiales y Anexos convenidos por las partes para ser ejecutadas de buena fe, teniendo en cuenta la prelación las últimas sobre las primeras.

Para la correcta interpretación del contenido de la presente Póliza tomar en cuenta que:

- a) los términos subrayados están definidos en las Condiciones Generales.
- b) los valores correspondientes a los términos en *cursiva* quedan especificados en las Condiciones Particulares.

Mediante esta Póliza el Asegurador provee de cobertura de seguro de crédito y de servicios conexos al Asegurado. Esta Póliza es aplicable a las ventas realizadas por el Asegurado concernientes a la

Naturaleza de las Actividades Mercantiles Cubiertas y efectuadas a compradores domiciliados en los países descritos a continuación:

1. CAMPO DE APLICACIÓN DE LA PÓLIZA – PORCENTAJE DE COBERTURA - PRECIO DEL SEGURO Y SERVICIOS RELACIONADOS.

1.1 Naturaleza de las actividades mercantiles cubiertas

Comercialización de productos textiles

1.2 Países Cubiertos

Zona 1

- Países: Ninguno
- Porcentaje de Cobertura: Ventas Domésticas: 0% incluyendo el IVA.
Ventas a la exportación: 0%
- Tasa de prima: Ventas Domésticas: 0,000% aplicable al monto de importe de ventas declarado, incluyendo, por el Asegurado durante el *ejercicio de seguro*.
Ventas a la exportación: 0,000% aplicable al importe de ventas declarado por el Asegurado durante el *ejercicio de seguro*

Zona 2

- Países: Perú, Colombia
- Porcentaje de Cobertura: 80%
- Tasa de prima: 0,810% aplicable al importe de ventas declarado por el Asegurado durante el *ejercicio de seguro*.

Se estipula que la devolución o retención, parcial o total, del IVA se considerará un recobro en el marco de la presente Póliza.

1.3 Prima Mínima:

El mínimo de prima (80%) se fija en US \$77.776 (Setenta y siete setecientos setenta y seis dólares estadounidenses) por cada doce (12) meses (en adelante, *Ejercicio de Seguro*).

1.4 Costos de Servicios Relacionados

Ver la correspondiente lista de costos de la póliza en el Módulo Facturación (ref. F1.03).

2. LÍMITE DE PAGO

La indemnización máxima a pagar por el Asegurador durante un mismo *ejercicio de seguro*, no podrá ser superior al monto resultante de multiplicar por 30 el valor de la prima neta realmente devengada en el mismo *ejercicio de seguro* durante el cual la cobertura haya entrado en vigor.

3. DURACIÓN MÁXIMA DEL CRÉDITO

Ventas Doméstico: 0 días,

Ventas a la Exportación: 90 días,

a partir de la fecha de facturación de las mercancías vendidas o de las prestaciones de servicios realizadas.

4. PLAZO MÁXIMO DE FACTURACIÓN

Venta de mercaderías: 10 días, a partir de la fecha de entrega.

Prestaciones de servicio: 10 días, a partir de la fecha de realización de las prestaciones que establecen derecho a cobro.

5. PLAZO MÁXIMO PARA NOTIFICACIÓN DE AMENAZA DE SINIESTRO

Ventas Doméstico: 0 días,
Ventas a la Exportación: 120 días,

a partir de la fecha de facturación de las mercancías vendidas o de las prestaciones de servicios realizadas.

En caso de prórroga, en el marco de las condiciones establecidas en la cláusula 4.2.3 de las Condiciones Generales, el plazo de notificación de Amenaza de Siniestro es de 30 días después del nuevo vencimiento aprobado con el Asegurador.

6. DOCUMENTOS JUSTIFICATIVOS PARA LA RECLAMACIÓN DEL SINIESTRO

Con el fin de permitir al Asegurador el ejercicio del apoderamiento contencioso y las gestiones para el recobro, el Asegurado se compromete a facilitar al Asegurador los originales o copia certificada conforme de todo documento relativo a sus contratos de compraventa, en forma prioritaria más no exclusiva de:

- Formulario de Notificación de Amenaza de Siniestro con solicitud de intervención firmada y sellada por el representante legal del Asegurado.
- Resumen de cuenta o estado de cuenta de los doce últimos meses firmada y sellada por el representante legal del Asegurado, si el desglose no alcanzará el Formulario de Notificación de Amenaza de Siniestro.
- Facturas originales relacionadas con el crédito impago
- Copia certificada conforme de los documentos de entrega, factura de carga: guía aérea, guía de embarque, remito
- Originales de títulos de crédito o cheques, si los hubiera.
- Acta de finiquito firmada y sellada por el representante legal del Asegurado.

Adicionalmente, si los hubiera:

- Copia certificada conforme notas de débito y/o notas de crédito.
- Copia certificada conforme de la nota de pedido o orden de compra.
- Copia certificada conforme del contrato firmado por los compradores.
- Correspondencia mantenida con el comprador.
- Copia certificada conforme del resumen de cuenta o estado de cuenta de cada uno de los doce últimos meses, si estos fueron entregados con anterioridad al comprador y cuentan con el recibido de éste último.

7. MONEDA DE LA PÓLIZA

La moneda de la Póliza es el dólar estadounidense.

8. TIPO DE CAMBIO

El tipo de cambio corresponde a la cotización publicada por el Banco Central del Ecuador.

9. VIGENCIA DE LA PÓLIZA

La Póliza entra en vigor a las 00:00 horas del 1ero de septiembre de 2011 y el primer *ejercicio de seguro* concluirá a las 24:00 horas del 31 de agosto de 2012.

Posteriormente será renovada por tácita reconducción por *ejercicios de seguro* de un año, excepto si una de las partes notifica a la otra parte por escrito al menos 30 (treinta) días antes del final del *ejercicio de seguro* en curso, su decisión de no renovar la Póliza.



**PÓLIZA GLOBALLIANCE
SEGURO DE CRÉDITO**

MÓDULO A8.01

De la POLIZA N° : GIC 297047

Asesor de Seguros: ECUAPRIMAS

HECHOS GENERADORES DE SINIESTRO

COBERTURA DEL RIESGO DE IMPAGO

Se aclara lo siguiente:

1. RIESGO CUBIERTO

Este contrato cubre el riesgo de impago de los créditos del Asegurado.

2. PAGO DE LA INDEMNIZACIÓN

En caso de insolvencia de derecho, el pago de la indemnización se efectúa durante los (30) treinta días siguientes a la recepción por parte del Asegurador de todos los documentos justificativos del crédito y de la insolvencia de derecho del comprador.

En otros casos de impago del crédito, la indemnización se calcula (5) cinco meses después de recibir su notificación de amenaza de siniestro con solicitud de intervención. El pago de la indemnización se efectúa durante los (30) treinta días siguientes al vencimiento de los cinco meses mencionados anteriormente, siempre que el Asegurado haya entregado al Asegurador los documentos justificativos del crédito.

REPORTE MENSUAL DE TASAS DE INTERES VIGENTES
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR





BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Mayo 10 de 2012

Ayudas
Acceso Directo
Contáctenos

El Banco Central	Estadística	Mercados Financieros	Servicios Bancarios	Publicaciones de Banca Central
Numismática	Bibliotecas	Comunicación y Medios	Certificación Electrónica	Comercio Exterior

Tasas de Interés

MAYO 2012 (*)

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO

Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		

3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO

Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)

5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

6. OTRAS TASAS REFERENCIALES

Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

7. Tasa Interbancaria
8. Boletín de Tasas de Interés
8.1. Boletín Semanal de Tasas de Interés
8.2. Comparación Tasas: Activas Promedio – Referenciales BCE
9. Información Histórica de Tasas de Interés
9.1. Tasas de Interés Efectivas
9.2. Resumen Tasas de Interés
9.3. Tasas de Interés por Tipo de Crédito (Vigente hasta Julio de 2007)
9.4. Boletines Semanales de Tasas de Interés
10. Material de Apoyo:
10.1. Instructivo de Tasas de Interés – Incluye ejemplos
11. Informes de Tasas de Interés:
11.1. Evolución del Crédito y Tasas de Interés
12. Base legal:
12.1. Base Legal: Regulación No. 153 del Directorio del Banco Central del Ecuador
12.2. Base Legal: Regulación No. 154 del Directorio del Banco Central del Ecuador
12.3. Base Legal: Regulación No. 161 del Directorio del Banco Central del Ecuador
12.4. Base Legal: Regulación No. 184 del Directorio del Banco Central del Ecuador
12.5. Base Legal: Regulación No. 190 del Directorio del Banco Central del Ecuador
12.6. Base Legal: Regulación No. 197 del Directorio del Banco Central del Ecuador
12.7. Base Legal: Regulación No. 198 del Directorio del Banco Central del Ecuador
12.8. Base Legal: Regulación No. 009-2010 del Directorio del Banco Central del Ecuador

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

Para mayor información, contáctenos: prod.dge@bce.ec