



# ¡ POSGRADOS !

## MAESTRÍA EN **ADMINISTRACIÓN** **DE EMPRESAS**

RPC-SO -37-No.696-2017

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

T E M A :

PROPUESTA METODOLÓGICA DE IMPLEMENTACIÓN  
DE UN MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO, PARA  
MEJORAR LA COMPOSICIÓN Y RECUPERACIÓN DE  
CARTERA VENCIDA EN UNA EMPRESA COMERCIAL  
CASO SOLUFER

A U T O R :

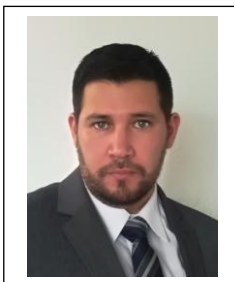
DAVID ESTEBAN CABEZAS RIVERA

D I R E C T O R :

PEDRO PABLO COLLAGUAZO GUAMÁN

QUITO - ECUADOR  
2022

**Autor:**



***David Esteban Cabezas Rivera***

Ingeniero comercial

Candidato a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Finanzas por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

[dcabezasr1@est.ups.edu.ec](mailto:dcabezasr1@est.ups.edu.ec)

**Dirigido por:**



***Pedro Pablo Collaguazo Guamán***

Magíster en Gerencia Empresarial

Licenciado en Administración de Empresas

[pcollaguazo@ups.edu.ec](mailto:pcollaguazo@ups.edu.ec)

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos e investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CABEZAS RIVERA DAVID ESTEBAN

***PROPUESTA METODOLÓGICA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO, PARA MEJORAR LA COMPOSICIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN UNA EMPRESA COMERCIAL, CASO SOLUFER***

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La finalidad de esta propuesta metodológica es el establecer la importancia de implementar un manual de políticas de crédito a una empresa comercial, donde se regulen los procedimientos tanto para el otorgamiento de crédito, como también para la cobranza.

En la empresa Solufer se observa desorganización en los procesos de otorgamiento de crédito, solicitud de documentos y recuperación de valores, lo cual incide en la solvencia y rentabilidad de la empresa, así como también en la percepción del cliente acerca de la misma. Las personas que llevan el proceso de crédito han venido trabajando de manera empírica, por lo que desconocen factores que deben medirse para el otorgamiento de un crédito, así como también de las acciones que agilicen la gestión de cobro y la disminución del riesgo de recuperación, lo que ha provocado deficiencias en los procesos administrativos que competen a tareas de orden crediticio, y que generan un alto riesgo para la liquidez de la empresa.

Para la generación de este trabajo se ha realizado una investigación sobre los procesos del área de crédito, y se ha determinado mejoras como: Obtención de mejor calidad de información de los clientes, medir el riesgo en forma particular, organizar información de la cartera de clientes, generar prioridades de cobranza, establecer procesos estandarizados para el análisis de crédito de cada cliente y mejorar formatos pertinentes del área.

## **PALABRAS CLAVES**

Políticas de crédito, Control financiero Administrativo, Formatos, Manual.

## **ABSTRACT**

The purpose of this methodological proposal is to establish the importance of implementing a credit policy manual for a commercial company, where the procedures for both credit granting and collection are regulated.

In the company Solufer, disorganization is observed in the processes of granting credit, requesting documents and recovering securities, which affects the solvency and profitability of the company, as well as the client's perception of it. The people who lead the credit process have been working empirically, so they are unaware of factors that must be measured for the granting of a loan, as well as of the actions that speed up the collection management and the reduction of the risk of recovery, which has caused deficiencies in the administrative processes that correspond to credit tasks, and that generate a high risk for the liquidity of the company.

For the generation of this work, an investigation has been carried out on the processes of the credit area, and improvements have been determined such as: Obtaining better quality information from clients, measuring risk in a particular way, organizing information on the client portfolio, generate collection priorities, establish standardized processes for the credit analysis of each client and improve pertinent formats of the area.

### **Key Words**

Credit policy, Financial Administrative Control, Credit Formats, Handbook.

## Índice

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	Situación problemática: Antecedentes .....	1
1.1.1.	Categorías.....	1
1.1.2.	Responsabilidad social corporativa .....	2
1.1.3.	Organización estructural .....	2
1.1.4.	Descripción del proceso de crédito .....	3
1.1.5.	Descripción del proceso de aprobación de pedidos.....	3
1.1.6.	Descripción del proceso de cobranza.....	4
1.2.	Formulación del problema .....	6
1.2.1.	Problema general .....	6
1.2.2.	Problemas específicos.....	6
1.3.	Justificación práctica .....	6
1.4.	Justificación teórica.....	7
1.5.	Objetivos .....	8
1.5.1.	Objetivo general.....	8
1.5.2.	Objetivos específicos.....	8
1.6.	Resultados esperados .....	8
2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.	Marco conceptual .....	8
2.2.	Bases Teóricas .....	11
2.2.1.	Las normas de crédito .....	12
2.2.2.	Términos del crédito .....	13
2.2.3.	La evaluación de las políticas de crédito.....	14
2.2.4.	La política de cobranza.....	15
2.2.5.	Efectos de la política de crédito .....	17
2.2.6.	El diseño de la política de crédito .....	18

2.3.	Análisis crítico de las metodologías relacionadas al problema.....	19
3.	METODOLOGIA.....	21
3.1.	Unidad de análisis .....	21
3.2.	Población.....	22
3.3.	Métodos para emplear.....	23
3.4.	Identificación de las necesidades de información .....	23
3.5.	Técnicas de recolección de datos.....	23
3.5.1.	Datos cualitativos .....	23
3.5.2.	Datos cuantitativos.....	23
3.6.	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.	24
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	24
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de los resultados.....	24
4.2.	Premisas o supuestos (lo que debe existir para que se pueda implementar la propuesta metodológica y tecnológica).....	29
4.3.	Objetivo de la propuesta metodológica.....	30
4.4.	Objeto de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la propuesta metodológica) .....	30
4.5.	Responsables de la implementación y control.....	30
4.6.	Fases para su puesta en práctica.....	31
4.7.	Indicadores de gestión .....	32
	CONCLUSIONES .....	33
	RECOMENDACIONES .....	34
	BIBLIOGRAFÍA.....	35

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Cartera a crédito Solufer .....	4
Tabla 2. Cartera a crédito en porcentajes .....	5
Tabla 3. Cartera a crédito por antigüedad .....	5
Tabla 4. Cartera a crédito de Solufer en edades .....	21
Tabla 5. Seguimiento de movimientos en cartera vencida .....	27
Tabla 6. Evolución de cartera a crédito en porcentajes .....	28
Tabla 7. Documentos requeridos para solicitar crédito .....	28
Tabla 8. Fases para la puesta en práctica del manual de políticas de crédito .....	31

## **Índice de figuras**

Figura 1. Organigrama Solufer .....	2
Figura 2. Cartera vencida de ventas al por menor .....	21
Figura 3. Cartera vencida de ventas al por mayor .....	22
Figura 4. Cartera a crédito total en porcentajes.....	26
Figura 5. Evolución de cartera en edades .....	27
Anexo 1. Flujograma proceso de solicitud de crédito .....	37
Anexo 2. Flujograma proceso de toma de pedidos.....	38
Anexo 3. Flujograma proceso de cobranza .....	39
Anexo 4. Solicitud de crédito .....	40
Anexo 5. Convenio de pago .....	42
Anexo 6. Contrato de refinanciamiento.....	43
Anexo 7. Políticas de crédito.....	45

# CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1. Situación problemática: Antecedentes

Solufer es una compañía destinada a comercializar insumos de ferretería y construcción, realiza la mayor cantidad de sus ventas a crédito, y su extensa cartera de clientes abarca todo el país.

En diciembre del 2012, se especializa dentro de la industria maderera de sistemas de fijación. Fue posicionándose dentro del mercado, adquiriendo así una reputación internacional con sus marcas exclusivas como FASTEN y AKFIX. (Solufer, 2021).

La empresa se ha extendido en el área de adhesivos y mercado automotriz, dentro de sus planes se encuentra el convertirse en un vínculo tecnológico entre la comunidad de ferreteros y sus usuarios, proporcionando materiales, a bajos precios, con eficiencia en la logística generando así rentabilidad para sus socios comerciales y conformidad a sus usuarios. (Solufer, 2021).

### 1.1.1. Categorías

La empresa comercializa sus productos a través de 7 categorías:

- Fijación
- Pinturas y lacas
- Adhesivos
- Herramientas
- Muebles
- Corte
- Ferretería

Estas categorías se venden tanto al por mayor como al por menor.

### Visión

Durante los próximos 2 años, Solufer espera tener reconocimiento posicionándose como el proveedor de ferretería especializada con mayor confiabilidad y eficiencia que su competencia, estrechando relaciones con sus clientes, proveedores y colaboradores. Ser los primeros en el segmento de la construcción en implementar la economía verde. (Solufer, 2021).

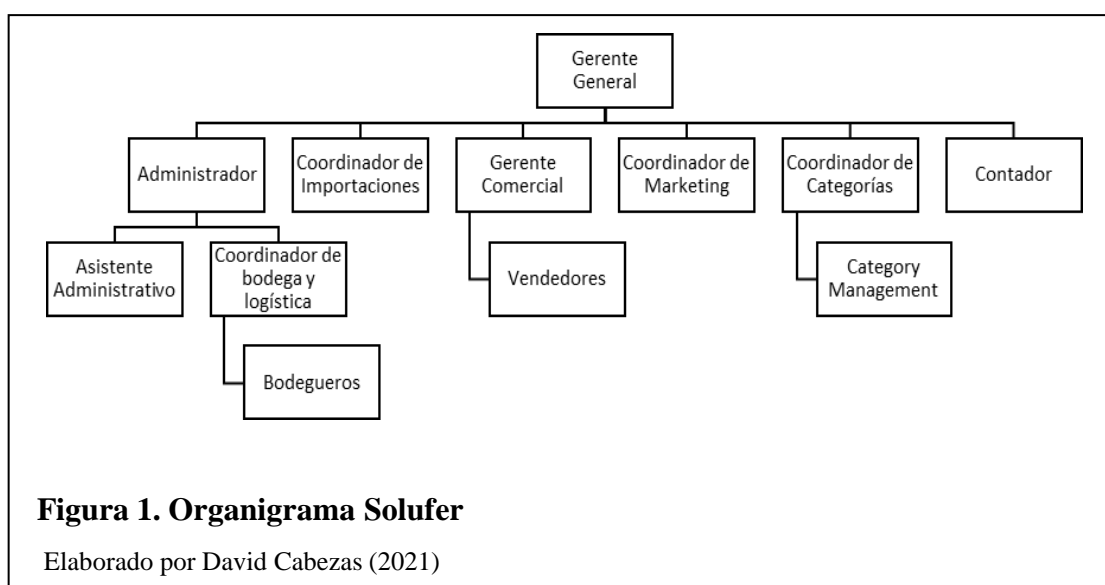


### 1.1.2. Responsabilidad social corporativa

Parte de nuestra responsabilidad social corporativa es lograr un cambio generando valor social, por ello el compromiso de la organización se enfoca en la transparencia y practicas éticas, que encaminan todas las operaciones, integrando la sostenibilidad y el respeto a los derechos humanos en todos sus procesos, y de esta forma garantizar el bienestar de sus colaboradores. (Solufer, 2021).

### 1.1.3. Organización estructural

Solufer cuenta con 17 colaboradores, los cuales se encuentran dentro del siguiente esquema vertical:



Como se puede observar, dentro de este esquema no existe un departamento financiero o de crédito, estos procesos se encuentran centralizados en la gerencia general, quien con ayuda de la administradora realizaban comité de crédito, para asignar cupos y revisar la cartera de cobranzas.

Esta situación genera una sobreacumulación de tareas para la gerencia y también para el área administrativa, ya que los procesos que genera el otorgar un crédito requieren de un análisis particular por cada cliente, y dar un seguimiento constante sobre el comportamiento de la cartera. Cuando un cliente cae en mora la responsabilidad debe ser compartida con el área comercial, al tener centralizado en la gerencia y administración la responsabilidad absoluta recae sobre el área comercial, ya que es la encargada de la recolección de información del cliente, la cobranza y también forma

parte del comité donde se asigna el cupo al cliente, por lo resta imparcialidad a la decisión sobre el crédito y cupo asignado.

#### **1.1.4. Descripción del proceso de crédito**

La asignación de cupo de crédito comienza con la entrega de documentación del cliente, por parte del Gerente Comercial, los documentos que se entregan son:

- Solicitud de crédito
- Copia de cédula de identidad
- Letra de cambio firmada

El comité de crédito se realiza entre el Gerente General, la Administradora y el Gerente Comercial, donde se revisa el cupo solicitado, y se establece el cupo asignado. (Ver anexo 1)

La implementación del comité deriva en retrasos sobre el proceso de asignación, ya que para realizarlo las tres áreas deben estar disponibles, en caso de que una de las tres no pueda asistir, el comité queda cancelado y se espera hasta el siguiente.

De igual manera sucede con respecto a las decisiones sobre la cartera en mora, ya que quien toma las mismas es la Gerencia General, y el retraso de estas genera mayor riesgo sobre la recaudación de las cuentas por cobrar, esto deriva a la larga en problemas sobre la liquidez de la empresa e incluso sobre las cuentas por pagar a proveedores.

Asimismo la información que recolecta la solicitud de crédito actual no brinda pautas sobre la situación financiera que presenta el cliente, y los documentos requeridos son escasos para tener una idea sobre la misma.

#### **1.1.5. Descripción del proceso de aprobación de pedidos**

El proceso comienza con la toma del pedido por parte del vendedor al cliente, este lo envía al Gerente Comercial quien es encargado de ingresar el pedido al sistema para el posterior despacho. (Ver anexo 2)

Este proceso también requiere de la gerencia general, en caso de ausencia de la misma el proceso se paraliza, esto ocasiona retrasos en entregas y posteriores retrasos en la cobranza.

En caso de que el cliente tenga un historial de mora, al no tener un histórico sobre el comportamiento del cliente, el análisis sobre el carácter de pago se vuelve más complejo, ya que la decisión es tomada en función de las últimas referencias que presente.

En caso de que el cliente presente facturas vencidas, el sistema lo bloquea automáticamente, desbloquear un cliente se realiza en caso de que el cliente cancele los valores adeudados, y es gerencia general quien tiene la autorización para desbloquearlo.

### 1.1.6. Descripción del proceso de cobranza

El proceso empieza con la visita del asesor comercial al cliente, se revisa el estado de cuenta con el cliente, y se realiza la recaudación de la factura pendiente, se registra el pago en un recibo físico, el cual es firmado por el cliente y el asesor comercial, el pago se envía junto con el recibo a la administradora para el registro en el sistema y el descargo del valor en el sistema. (Ver anexo 3)

### 1.1.7. Análisis de cartera de Solufer

La siguiente tabla presenta valores totales de la cartera por tipo de cliente

**Tabla 1. Cartera Solufer**

Tipo de Cliente	Cuentas por cobrar
CENTRO DE CORTE	\$ 41.819,37
TIENDA DE HERRAJES	\$ 9.643,08
FABRICA	\$ 6.021,06
CARROCERIA	\$ 3.987,81
PALETERO	\$ 2.933,31
TIENDA DE GYPSUM	\$ 1.692,81
PARABRISAS	\$ 977,41
INSTALADOR MADERA	\$ 960,39
DIST. ESPECIALIZADO	\$ 456,86
FINAL	\$ 349,12
VIDRIOS	\$ 301,60
SERVICIO TECNICO	\$ 273,69
INTERNO	\$ 227,75
FERRETERIA	\$ 100,44
CARTONERO	\$ 73,96
AUTOMOTRIZ	\$ 3,28
<b>Total</b>	<b>\$ 69.821,94</b>

Nota: Elaborado por David Cabezas (2021). Información compartida por Solufer

La cartera total con corte a diciembre del 2020, donde se ve que el 80% de la cartera se encuentra concentrado en 3 tipos de clientes, centro de corte, tienda de herrajes y fábrica.

A continuación, una tabla donde se evidencia lo mencionado

**Tabla 2. Cartera en porcentajes**

Tipo de Cliente	Cuentas por cobrar	%
CENTRO DE CORTE	\$ 41.819,37	60%
TIENDA DE HERRAJES	\$ 9.643,08	74%
FABRICA	\$ 6.021,06	82%
CARROCERIA	\$ 3.987,81	88%
PALETERO	\$ 2.933,31	92%
TIENDA DE GYPSUM	\$ 1.692,81	95%
PARABRISAS	\$ 977,41	96%
INSTALADOR MADERA	\$ 960,39	97%
DIST. ESPECIALIZADO	\$ 456,86	98%
FINAL	\$ 349,12	99%
VIDRIOS	\$ 301,60	99%
SERVICIO TECNICO	\$ 273,69	99%
INTERNO	\$ 227,75	100%
FERRETERIA	\$ 100,44	100%
CARTONERO	\$ 73,96	100%
AUTOMOTRIZ	\$ 3,28	100%
<b>Total</b>	<b>\$ 69.821,94</b>	

Nota: Elaborado por David Cabezas (2021). Información compartida por Solufer

La revisión de cartera vencida se realiza en forma de intervalos, de acuerdo a los días de mora, contados a partir de la fecha donde vence la factura, es necesario catalogar las deudas por los días que tienen de mora, comúnmente se establece el primer conjunto de 1 a 30 días, el segundo de 30 a 60, y 60 a 90 y más de 90 días, esto permite definir las como cartera corriente, cartera vencida y cuentas de riesgo. (Mis abogados.com, 2017)

**Tabla 3. Cartera por antigüedad**

Tipo de Cliente	VIGENTE	1-30	30-60	60-90	>90
CENTRO DE CORTE	\$22.451,70	\$11.513,86	\$7.853,81		
TIENDA DE HERRAJES	\$ 6.675,97	\$ 2.967,11			
FABRICA	\$ 4.400,70	\$ 1.325,27	\$ 46,91	\$248,18	
CARROCERIA					\$3.987,81
PALETERO	\$ 1.051,46		\$1.881,85		
TIENDA DE GYPSUM	\$ 1.643,71	\$ 11,62			\$ 37,48
PARABRISAS	\$ 965,05				\$ 12,36
INSTALADOR MADERA	\$ 911,00	\$ 39,81	\$ 2,09		\$ 7,49
DISTRIB ESPECIALIZADO	\$ 456,86				
FINAL	\$ 196,04	\$ 43,98			\$ 109,10
VIDRIOS	\$ 301,60				
SERVICIO TECNICO	\$ 21,69	\$ 252,00			
INTERNO					\$ 227,75
FERRETERIA		\$ 100,44			
CARTONERO		\$ 73,96			
AUTOMOTRIZ		\$ 3,28			
<b>Total</b>	<b>\$39.075,78</b>	<b>\$16.331,33</b>	<b>\$9.784,66</b>	<b>\$248,18</b>	<b>\$4.381,99</b>
	55,96%	23,39%	14,01%	0,36%	6,28%

Nota: Elaborado por David Cabezas (2021). Información compartida por Solufer

Se observa que más del 50% del total de la cartera se encuentra como vigente.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Puede optimizar la recuperación de cartera vencida, disminuir el riesgo y establecer procesos la implementación de una política de crédito?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1.- ¿La aplicación de normativas establecidas en el manual de políticas de crédito disminuye la cartera en riesgo?

*Causa:* Concentración de la cartera en edades superiores a 60 días.

*Efecto:* Problemas en la recuperación de cartera con edades superiores a los 60 días.

2.- ¿La implementación del manual de políticas de crédito regulariza el proceso de solicitud documentos?

*Causa:* Los documentos que respaldan la asignación de crédito no se encuentran regularizados.

*Efecto:* Créditos asignados sin el control de la entrega de documentos de respaldo.

3.- ¿La implementación del manual de políticas de crédito facilita la cobranza de cartera vencida?

*Causa:* Falta de enfoque en prioridades de cobranza según el riesgo.

*Efecto:* Aumento del riesgo con respecto a la dilación de la obligación de los clientes.

## **1.3. Justificación práctica**

La necesidad de la empresa Solufer, de tener un mejor control con respecto a las cuentas por cobrar, requiere de la implementación de políticas de crédito, que permitan optimizar y regularizar los procesos de otorgamientos de crédito y recuperación de cartera; la cartera debe ser segmentada en edades para tomar acciones de acuerdo al riesgo que represente, a prioridades según valores y tiempos, y optimizar así la gestión

de cobranza, mejorando el flujo de efectivo y liquidez de la empresa. Al implementarla se podrá tener un control sobre las acciones a efectuarse de acuerdo a la situación que presenten los clientes, se contará con los formatos necesarios para levantamiento de información y cobranza. Para el área comercial el manual de políticas de crédito representa una guía práctica donde se establece cuando se puede considerar al cliente como sujeto de crédito, y cuando no, y detalla toda la documentación de respaldo que se debe solicitar al cliente.

#### **1.4. Justificación teórica**

Tomando en cuenta la alta competencia comercial que se vive actualmente, y la necesidad de facilitar cada vez más el proceso de ventas, las empresas requieren implementar el proceso de crédito a sus clientes, por lo que es preciso que la empresa cuente con procesos que le permitan una recuperación segura de sus cuentas por cobrar.

Todo comercio que venda a crédito debe tener una política de crédito actualizada, con el fin de que sus decisiones dentro de este aspecto tengan un esquema permanente con los objetivos y políticas generales. Sólo una empresa que realice sus ventas de contado puede consentir el no tener una política de crédito. (Del Valle Córdova, s.f., pág. 38).

Las cuentas por cobrar pertenecen al activo circulante de la empresa, sin importar la actividad que realice, la venta finaliza cuando se realiza la cobranza. El mantener una recuperación óptima genera un saludable flujo de efectivo que permite tener oportunidades financieras. (Rizo, 2014).

Los diferentes tipos de empresas exigen que las políticas de crédito se encuentren escritas de manera formal, y que sean sensibles a interpretación. Suelen tener más problemas las empresas que no mantienen sus políticas por escrito, su liquidez y administración se ven afectadas. (Rizo, 2014).

Cuando se asume una política de crédito y cobranza la toma de decisiones se vuelve más sencilla y lógica, porque se tienen criterios predeterminados. Con las políticas se establece por escrito lo que se espera de cada miembro del equipo, tanto del área comercial como del área de crédito y cobranza. (Rizo, 2014).

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Generar un manual de políticas de crédito con el fin de que mejore la recuperación de cartera vencida, disminuya el riesgo y se establezcan procedimientos de análisis de crédito.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Analizar el aumento o disminución de la cartera en riesgo durante el período comprendido entre junio a diciembre del año 2020.
- Medir el porcentaje de documentos entregados, que respaldan el crédito por cliente.
- Evaluar la aplicación de normativas en función de las edades de la cartera para disminuir el riesgo.

## **1.6. Resultados esperados**

- Desarrollo de políticas que determinen instancias de cobranza, y procedimientos a seguir de acuerdo con las mismas.
- Determinar el porcentaje de documentos de respaldo entregados por los clientes.
- Generar procesos de análisis que disminuyan el riesgo al momento de aprobar el crédito al cliente.

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco conceptual**

- **Crédito:** El crédito es una operación financiera por la cual se entrega un activo el cual puede ser dinero o mercancía, con un límite específico (cupó), durante un período de tiempo determinado, al final del cual habrá que devolver al acreedor con sus respectivos intereses, este procedimiento mejora el volumen de ventas de las empresas, incrementando el ciclo financiero y el proceso de abastecimiento con proveedores de servicios y materias primas, presentando así

un efecto multiplicador en la economía que ayuda a reactivarla. (Morales & Morales, 2014).

- **Crédito comercial:** Es un aplazamiento del pago, concedido por parte de una empresa hacia un cliente, en una adquisición de bienes o servicios, por un valor preliminarmente autorizado por la empresa que debe ser devuelto a corto plazo. (Numdea, 2020).

El crédito interpresarial o comercial, es la venta de bienes o servicios con un convenio de diferir el pago a una fecha determinada en el futuro. (Brachfield Montaña, 2003).

- **Concesión de crédito:** Proceso mediante el cual se recopila y evalúa información pertinente para el otorgamiento de un crédito, y si esta es congruente con los estándares establecidos por la empresa, determina el monto máximo por qué se va a conceder y el tiempo límite donde deba cumplirse el pago.

- **Sujeto de crédito:** Persona natural o jurídica que tiene las condiciones para ser calificado y se le conceda una línea de crédito, sea este con un préstamo en efectivo o en la venta de un artículo y/o servicio con facilidades de pago. Estas condiciones se encuentran determinadas dentro de la política de crédito, la cual se encuentra establecida, de acuerdo a las exigencias del negocio. (Créditos y cobranzas, 2010).

- **Información financiera:** Son los datos resultantes del manejo de recursos financieros en una institución. Esta información indica la relación entre activos y pasivos de la empresa, así como la constitución y variación del patrimonio en un período determinado. (Vidales Rubí, 2003). En el momento de aplicar las normas de crédito descritas en la política, se mide también la calidad del crédito, lo cual es definido en función de la probabilidad de que un cliente caiga en mora. (Aimara Bastidas, Repositorio Intitucional de la Universidad Politecnica Salesiana, 2015). para tal propósito, el analista cuenta con dos tipos de fuentes de información:

**Internas:** Solicitud de crédito (donde consta la información personal del cliente, así como también referencias personales y comerciales), el historial de pagos del cliente, información complementaria entregada por el asesor comercial que atiende al cliente.



**Externas:** Buró de crédito, información fiscal (declaraciones de impuestos IVA, IR), información judicial.

- **Política de crédito:** La política de crédito son lineamientos establecidos para determinar las acciones a desarrollar en situaciones recurrentes, con la finalidad de disminuir y mitigar el riesgo que admite la empresa al aprobar el financiamiento a sus clientes. (Rizo, 2014) Las políticas de crédito y cobranza se destinan a los procesos que realiza el departamento, estas constituyen las pautas para las decisiones que encaminan a la consecución de objetivos establecidos al departamento de crédito de la empresa. (Del Valle Córdova, s.f.)

Las políticas de crédito son las directrices que guían el proceso de crédito de la empresa, estas disponen el que hacer en casos concretos. Dentro de las mismas se establecen el período de crédito, las normas, los procedimientos de cobranza según la instancia en la que se encuentre, los documentos y garantías requeridas. (Vizcarra Moscoso, 2010)

- **Plazos de crédito:** El plazo de crédito es el tiempo para el cual pacta la empresa con el socio o cliente para cancelar la obligación crediticia más sus respectivos intereses, en caso de existir. (Illescas Ortega, 2015)
- **Buró de crédito:** El buró de créditos anteriormente conocido como central de riesgos es el lugar virtual que las instituciones tanto financieras como comerciales, utilizan para conocer el historial de los socios, a lo largo de los tiempos de esta manera se puede conocer su nivel de endeudamiento, tanto como titular como garantías vigentes, su morosidad, conocer con que instituciones financieras ha trabajado. (Illescas Ortega, 2015)
- **Cartera:** Es un registro que permite ordenar y clasificar a los clientes que posee una empresa, quienes proporcionan documentos que avalan las operaciones de financiamiento otorgadas por la empresa a los mismos, estos documentos hacen validas las obligaciones convenidas. En contabilidad la cuenta cartera de créditos se destina para registrar productos capitalizados en la entrega de créditos. (Jesus, 2015).
- **Edades de cartera:** Es la clasificación de las cuentas por cobrar de acuerdo a la antigüedad, presentadas en períodos de tiempo determinados de cada uno de los clientes. De acuerdo a esta información se puede establecer la base para el cálculo de provisión de cartera. (siigo, 2014).

- **Cuentas por cobrar:** Son los valores adeudados por los clientes. Cuando se espera que las cuentas sean liquidadas en menos de un año, se clasifican como activos circulantes. (Warren, Reeve, & Fess, 2006).

El monto y estructura de las cuentas por cobrar cambian continuamente durante los procesos de una empresa. Las ventas financiadas incrementan las cuentas por cobrar, mientras que los cobros a clientes las reducen. El aumento o disminución del volumen de ventas también influyen al saldo de cuentas por cobrar, es beneficioso recuperar las cuentas por cobrar a la brevedad posible, la liquidez generada por la cobranza se puede usar en operaciones como: comprar mercadería, pago de dividendos a los socios accionistas, o en inversiones financieras. El cobro oportuno además disminuye el riesgo de asumir cuentas incobrables. (Warren, Reeve, & Fess, 2006).

## **2.2. Bases Teóricas**

El manual de políticas de crédito tiene la finalidad de establecer pautas que permiten regular la asignación de créditos de una empresa hacia sus clientes. La asignación de créditos comerciales por parte de proveedores a sus clientes es, para la mayoría de las empresas, un requisito indispensable para aumentar las ventas. Al conceder créditos, la facturación prospera y se consigue una mayor fidelización de la clientela (Montaña, 2003).

Según Montaña, la relación de crédito con los clientes genera una fidelización, con lo que, además de un aumento comercial también aumenta el riesgo, una política de crédito se vuelve indispensable, ya que asegura administrar la cartera de manera adecuada, permitiendo a la empresa generar rentabilidad al mismo tiempo que se modera el riesgo.

Siendo que el otorgamiento de crédito es un proceso, requiere de un manual de políticas que determinen las normas para la obtención de objetivos, estos objetivos responden en función de que es lo que se espera alcanzar con respecto a la actividad crediticia, las variables que se pueden tomar en cuenta para el desarrollo de los objetivos de un manual de política de crédito son:

### 2.2.1. Las normas de crédito

Son las que determinan el grado máximo de riesgo aceptable con relación a las cuentas de crédito, es decir a que clientes se les va a vender a crédito, y en qué condiciones se les considerará como sujetos de crédito.

Debido a que los costos del crédito y la calidad del mismo están relacionados, es importante evaluar la calidad de una cuenta, y la mejor forma de hacerlo es de acuerdo a la probabilidad de incumplimiento. La estimación de una probabilidad es en su mayor parte son subjetiva; sin embargo, las evaluaciones de crédito son una práctica bien establecida, y se puede hacer juicios con relación al riesgo de crédito por las diferentes clases de clientes. (Weston & Brigham, 1992).

Una importante variable de la gestión de una empresa, es la velocidad con la que valora el riesgo, el mismo se mantendrá tanto en el otorgamiento y asignación del crédito, así como también durante el proceso de cobranza, hasta el momento de la liquidación total. (Créditos y cobranzas, 2010).

Una de las maneras más comunes de realizar una evaluación de riesgo es mediante las llamadas 5 Cs de crédito, las cuales representan los elementos mediante los cuales se puede considerar el riesgo del crédito, siendo el carácter el más importante de la valoración:

- **Carácter:** Cada asignación de crédito involucra un ofrecimiento de pago, por lo que esta variable de riesgo se refiere más a un punto de vista moral, con relación a la voluntad que tiene el cliente de cumplir con la obligación adquirida. La honradez, integridad, responsabilidad y su comportamiento frente a la sociedad son características que se encuentran intrínsecamente ligadas a este factor. La estimación del carácter de pago está basada en evidencias donde su validación se establece a través de procedimientos de investigación, analizando la autenticidad de lo mencionado en los documentos entregados y sus referencias. (Créditos y cobranzas, 2010).
- **Capacidad:** La capacidad hace referencia a las posibilidades económicas del cliente para hacer frente a sus obligaciones. Se encuentra relacionada con el historial que ha mantenido como deudor y el comportamiento que ha presentado para responder a sus compromisos, también a las limitaciones que pueda

presentar el negocio, métodos y costumbres comerciales. Comúnmente se presenta que los clientes no suelen medir el nivel de su endeudamiento y se les dificulta relacionar su capacidad con la voluntad de pagar. En el caso de una persona natural, se deberá revisar aspectos como: edad, la profesión, estabilidad laboral, ingresos, estabilidad de la empresa donde trabajaba, etc. (Créditos y cobranzas, 2010).

- **Capital:** Es la solidez financiera que pueda presentar el cliente, se lo analiza en función de los pasivos con relación al capital contable, y las razones de rentabilidad, se toma en cuenta también al valor neto de la empresa (Inversiones, Activos, y otros Recursos). Este factor refleja la confiabilidad que presenta un sujeto de crédito referido en sus activos, cumplirá con sus obligaciones en caso de fallar el carácter o la capacidad aunque lo haga a largo plazo. (Créditos y cobranzas, 2010).
- **Colateral:** Son las garantías que puede ofrecer el cliente representadas por activos, hipotecas, avales o fianzas, que aseguran la recuperación del crédito a asignar. Se debe contemplar el nivel de conversión que tengan las garantías propuestas por el cliente (liquidez), también se considera que estas no cambian el riesgo de otorgar un crédito el cual permanece inherente hasta la extinción de la obligación. (Créditos y cobranzas, 2010).
- **Condiciones:** Son las circunstancias que pueden afectar a alguna de las partes de crédito, producido por tendencias o eventos no previsibles en el aspecto político, económico, moral o social, el análisis de la situación de estas circunstancias se debe llevar a cabo para evaluar las condiciones. (Créditos y cobranzas, 2010).

### 2.2.2. Términos del crédito

Los términos del crédito definen el período de prolongación del crédito, así como también determina el descuento que puede llegar a existir, en caso de que se determine por pronto pago o por compras en efectivo.

El período de crédito es el tiempo durante el cual se concede el crédito, el período óptimo del crédito se determina mediante el punto en el que las utilidades marginales sobre el incremento de las ventas se compensen por los costos de mantener mayores cantidades de cuentas por cobrar. (Weston & Brigham, 1992).

El descuento por pronto pago, pago adelantado o anticipado, refiere a cuando el pago se realiza dentro de un período establecido antes del cumplimiento del plazo, este tipo de descuentos están destinados a promover un estímulo en el comprador a realizar el pago rápidamente, pueden ser asignados de manera inversamente proporcional en función a la rapidez del pago, es decir a menor tiempo de pago mayor es el porcentaje de descuento. El descuento por compras en efectivo, tiene el propósito de generar el interés al comprador que desee obtener un porcentaje mayor de descuento, aumentando con ello las ventas brutas, el descuento óptimo se obtiene cuando los costos y beneficios quedan en el punto de compensación. (Weston & Brigham, 1992).

### **2.2.3. La evaluación de las políticas de crédito**

El contemplar un cambio en la política de crédito es similar a un cambio en los términos del crédito. El resultado sobre los flujos de efectivo podría ser una partida de cambios en los gastos con relación a un incremento o disminución en los esfuerzos de cobranzas. (Weston & Brigham, 1992).

La implantación real de los cambios en la política de crédito requiere realizar juicios de naturaleza muy complicada, pues la estimación de los cambios en las ventas y en los costos asociada con los cambios en la política de crédito implica cierto grado de incertidumbre. (Weston & Brigham, 1992).

Por esta razón el avanzar hacia una política de crédito óptima, implica un cambio constante dependiendo de las condiciones económicas del entorno donde se desenvuelva la actividad de los clientes y la empresa, por lo que mantener una flexibilidad con diferentes variables en la misma pueden ser apropiadas para determinadas situaciones que se presenten a lo largo de la relación comercial con los clientes.

En consecuencia, la política de crédito no es una decisión estática y permanente. En vez de ello es fluida, dinámica y siempre cambiante en su esfuerzo por alcanzar una meta de movimiento continuo. (Weston & Brigham, 1992).

Ante esta visión se identifican 3 clases de políticas de crédito:

#### **A. Políticas de crédito comunes**

Tienen el propósito de equilibrar el riesgo con los clientes, considerando algunas eventualidades y admitiendo aplazamientos donde se liquide el crédito otorgado. Las compañías que escogen usar este tipo de política procuran desarrollar el financiamiento

a sus clientes de manera moderada. (Jacinto Ordinola, Navarro Amaya, & Collazos Betran, 2019).

#### B. Políticas de crédito restringidas

Son políticas que priorizan el aspecto financiero al aspecto comercial, considerando en primer lugar los costos que generan el otorgar crédito, por encima de los resultados comerciales. Las empresas que eligen utilizar esta clase de políticas pretenden tener un incremento en sus ganancias a corto plazo, aspiran conservar el nivel de ventas y ventas a crédito para liquidar sus principales deudas. El objetivo de este tipo de políticas es conseguir la mayor liquidez posible, un flujo óptimo de caja basado en las cuentas por cobrar y la reducción del endeudamiento en entidades financieras. Estas políticas prefieren las ventas de contado, a tener que brindar financiamiento, en caso de hacerlo determinan tiempos cortos, restringen el número de créditos otorgados, eligiendo de forma minuciosa a quienes se otorgará crédito. (Jacinto Ordinola, Navarro Amaya, & Collazos Betran, 2019).

#### C. Políticas de crédito flexibles

Son políticas que se concentran especialmente en el área comercial, el crédito se utiliza como un instrumento para lograr atraer y retener a los clientes. Estas políticas admiten condiciones de largo plazo para la cancelación de las obligaciones y otorgan facilidades a sus clientes con el fin de aumentar las ventas. El riesgo crediticio al que se exponen las empresas que establecen este tipo de políticas es elevado, ya que pueden tener pérdidas significativas por concesionar créditos mal evaluados. (Jacinto Ordinola, Navarro Amaya, & Collazos Betran, 2019).

### **2.2.4. La política de cobranza**

Es aquella que determina los procesos que se van a seguir para llevar a cabo la cobranza, normalmente suele ser el complemento de una política de crédito, y mantiene 4 objetivos:

- Disminuir cuentas incobrables, estableciendo límites de crédito adaptados para cada cliente.
- El registro eficaz y oportuno de pagos
- La acción inmediata en caso de una factura vencida

- El asegurar que únicamente se haga ajustes a las cuentas de clientes cuando esté estipulado en los procedimientos internos y sea autorizado por el departamento de crédito.

Usualmente se utilizan varias técnicas de cobranza debido a que, de acuerdo al tiempo que transcurre la gestión de cobro debe volverse más exigente. (Aimara Bastidas & Gómez Iñiguez, 2015).

Los procesos de recuperación deben ser estructurados con anticipación, de forma que mantengan etapas establecidas, la razón de un buen proceso de cobro es la obtención del pago y reducción de pérdidas. Todo proceso de cobranza tiene cuatro etapas:

- El recordatorio
- Exigir respuesta
- La insistencia y finalmente
- La acción drástica. (Créditos y cobranzas, 2010).

Un recordatorio se lo realiza en fechas anteriores al cumplimiento del plazo, el fin de realizarlo es evitar posibles retrasos por parte del cliente. Este tipo de avisos deben realizarse de manera impersonal y en lo posible general, para que el cliente no tenga la percepción de amenaza.

El exigir respuestas es un proceso que se realiza con pocos días de vencimiento del plazo, recordándole al cliente que se encuentra en mora, e invitándolo a que manifieste el motivo de la tardanza, la razón de este proceso es en lo posible encontrar una solución y pago inmediato al retraso presentado, en caso de que el cliente entregue un motivo razonable por el cual no pueda cumplir con la obligación, lo que puede ser por falta de liquidez, retraso en entregas de mercadería, ventas bajas, etc, se puede llegar a una negociación con respecto al pago y un compromiso por parte del cliente para cumplir con su obligación en los siguientes días.

Llegado a un punto donde los procesos anteriores han fallado, se debe insistir en el pago, ya que en esta instancia se puede dudar de la voluntad que el cliente tiene por cancelar su deuda, por lo que las acciones se vuelven más drásticas. En caso de que se tengan garantías o avales, se puede llegar a insistir por ambos lados, para persuadir el pago del cliente.

Al no conseguir resultados por medio de los procedimientos anteriores se debe pasar a adoptar medidas decisivas, no sin antes realizar una última evaluación del cliente, y

poder encasillarlo dentro de uno de los arquetipos que se determinan de acuerdo a la situación y carácter que presente en ese momento.

Un cliente que tiene interés en cancelar su deuda, pero que las circunstancias del momento no le permiten hacerlo en el corto plazo, es candidato a realizar un refinanciamiento o llegar a un acuerdo de pagos que le permita al cliente cumplir con su obligación, y de esta forma mantener la relación comercial con el mismo.

En caso de que el cliente, por el contrario, no tenga disposición de saldar su deuda, y se compruebe que mantiene condiciones de hacerlo, se debe tomar acciones coercitivas, las cuales pueden subir en intensidad en función del tiempo que transcurre y del monto adeudado, en general el primer paso de esto suele ser el registro a una central de riesgo o buró, donde la calificación del cliente va a verse afectada, así como también el condicionamiento en próximos créditos, sean estos en la misma empresa o en otras que el cliente pueda requerir, ya que el carácter de pago se mide normalmente por el puntaje que el cliente mantiene en su récord histórico. También puede llegar a recurrirse a la mediación o incluso a términos legales de extenderse la situación sin una respuesta favorable, en estos casos debe medirse el costo/beneficio que implica el llegar a estos términos. Otra solución común es el vender la deuda a una casa de cobranzas para suavizar la pérdida.

### **2.2.5. Efectos de la política de crédito**

Se deben considerar cuatro factores al momento de evaluar la política de crédito. (Ross, 2012).

- Los resultados en los ingresos, pueden verse reducidos debido principalmente a una demora que puede ocurrir en la cobranza, así también si se establece un interés por demora en pagos, los ingresos pueden verse aumentados sin merma en las ventas.
- Efectos en los costos, ya que la producción o adquisición de mercadería es un proceso constante, y al tener un retraso en la cobranza, es la empresa quien asume los costos, lo cual puede ser mitigado si se consigue negociar crédito con los proveedores.
- El costo de la deuda a corto plazo es un factor decisivo en el otorgamiento de crédito, ya que no puede representar la totalidad del margen de utilidad sobre las ventas.



- Posibilidad de falta de pago, la empresa debe tomar en consideración que no todos los clientes van a llegar a pagar, razón por la cual deberá tener una provisión para cuentas incobrables sobre el total de la cartera a crédito, según la L.O.R.T.I. (Ley orgánica de régimen tributario interno) se calcula un 1% anual de provisión sobre créditos comerciales concedidos en ese período y que se encuentren pendientes de recaudación, y la provisión acumulada no puede exceder el 10% sobre el total de la cartera.

### **2.2.6. El diseño de la política de crédito**

Para diseñar las políticas de crédito requiere tomar en cuenta varios agentes que influyen directamente en el accionar de la empresa, y su interrelación con sus clientes, por lo que el diseño de políticas de crédito debe basarse sobre la realidad que presenta la empresa y sus clientes

En términos de progreso económico el comercio es variable y dinámico, lo que provoca un aumento en la velocidad de las operaciones de intercambio de bienes y servicios; para lo cual, el diseño de una política de crédito debe considerar los factores tanto internos como externos. (Créditos y cobranzas, 2010).

#### **2.2.6.1. Factores externos**

- a) La estabilidad financiera y la situación socioeconómica del país en el tiempo donde las políticas deben ser implementadas, modificadas o sustituidas.
- b) Circunstancias actuales del mercado (situación del mercado, la competencia, los proveedores, los clientes, etc.)

#### **2.2.6.2. Factores internos**

- a) Objetivos empresariales; que sean determinados por la gerencia con respecto a penetración del mercado, colocación de nuevos productos, captación de nuevos clientes, etc.
- b) Rentabilidad; en función de su dimensión se determina el porcentaje de cobrabilidad permisible.
- c) Capital suficiente para mantener ventas a crédito.

d) Responsabilidad sobre el manejo del flujo de fondos y la situación financiera.

Existen también otros factores (internos o externos) que pueden llegar a condicionar la política de crédito, por tal motivo esta puede llegar a transformarse de manera liberal o conservadora de acuerdo a cómo se desarrolle el contexto social y económico del medio.

El establecer procesos de cobranza oportunos ante señales de dificultad de pago de los clientes, controlar las cuentas por cobrar, y manejar eficientemente el proceso de asignación de crédito permiten fortalecer la política de crédito y mitigar el riesgo. (Créditos y cobranzas, 2010).

### **2.3. Análisis crítico de las metodologías relacionadas al problema**

A lo largo de la historia el crédito ha significado una especie de aporte para la sociedad, como lo menciona el economista y sociólogo alemán Albert Schäffle, “*traslada el capital a las personas más activas*”, lo que quiere decir que al asumir un crédito las personas tienen la posibilidad de hacerlo producir, a un interés mayor al que se les haya otorgado, lo que representará su utilidad, mientras que el costo del dinero se sumará a sus costos de producción. En el caso de los créditos comerciales el perfil del cliente varía de acuerdo al segmento de mercado donde se encuentre la empresa, es indispensable que la política establezca de manera adecuada al perfil, ya que de este análisis dependerá el riesgo que la empresa va a correr al momento de cobrar, por lo que para poder determinar el tipo de política de crédito a aplicar y que el perfil del cliente se adecue a la realidad, debe tomarse en cuenta factores que determinan la flexibilidad o rigidez que tendrá la misma:

- La competencia en el sector
- Los márgenes del beneficio sobre el crédito
- El volumen de ventas
- La demanda
- La magnitud de inventarios

Estos factores ayudarán a establecer los estándares de crédito con los cuales se medirá la capacidad crediticia.

Para establecer la capacidad crediticia de un cliente se puede usar un sistema de calificación, donde se establece valores por cada característica financiera que el cliente

cumpla, lo que medirá al final la posición de riesgo que tiene el cliente, estas características estarán determinadas por la información que la empresa requiera acerca del cliente.

Un ejemplo claro de estas calificaciones son las que otorgan los burós de crédito, sin embargo este tipo de calificaciones se pueden llegar a tomar en consideración solo como uno de los factores que determinan la aceptación al cliente, ya que presentan el historial y el comportamiento que ha tenido el cliente con respecto a sus obligaciones a lo largo del tiempo, es decir el carácter, y es cuando se vuelve subjetivo el análisis, ya que a lo largo del tiempo las condiciones individuales de cada cliente pueden variar, lo que llevará a reconsiderar los estándares de crédito.

En ciertas circunstancias la empresa analizará la opción de transformar los estándares de crédito para mejorar los rendimientos y originar mayor valor para sus propietarios. (Gitman, 2007). Dependiendo los resultados obtenidos los estándares de crédito pueden volverse más flexibles o rígidos.

Según Elizabeth del Valle Córdoba el perfil del cliente se ve determinado por las 5Cs de crédito, donde la subjetividad del analista juega un papel preponderante, ya que no existe una manera adecuada de equilibrar a estos factores para determinar al sujeto de crédito.

Para estimar con nitidez el riesgo de crédito, es preciso considerar todos los factores (Carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral). Lastimosamente los mismos no pueden ajustarse a una sola fórmula aplicable en todos los casos. Necesita establecerse un juicio fundamentado en valoraciones críticas. La variedad de factores pueden ocurrir o faltar en diferentes grados. Al examinar la trascendencia de los elementos, es importante entender lo que representan y como estos influyen a la operación de crédito y cobranza. (Del Valle Córdoba, s.f.).

La revisión permanente del cumplimiento de las disposiciones de crédito por parte de la jefatura de crédito a los clientes, determinará la composición que tenga la cartera total, aquí se establecerá lo que se encuentre con mayor riesgo de recuperación y establecer prioridad en las actividades de cobranza.

## CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

### 3.1. Unidad de análisis

La información con la que se realizó este trabajo se obtiene de las cuentas por cobrar de la empresa Solufer, correspondiente al área financiera de la empresa, donde se presentó la siguiente información:

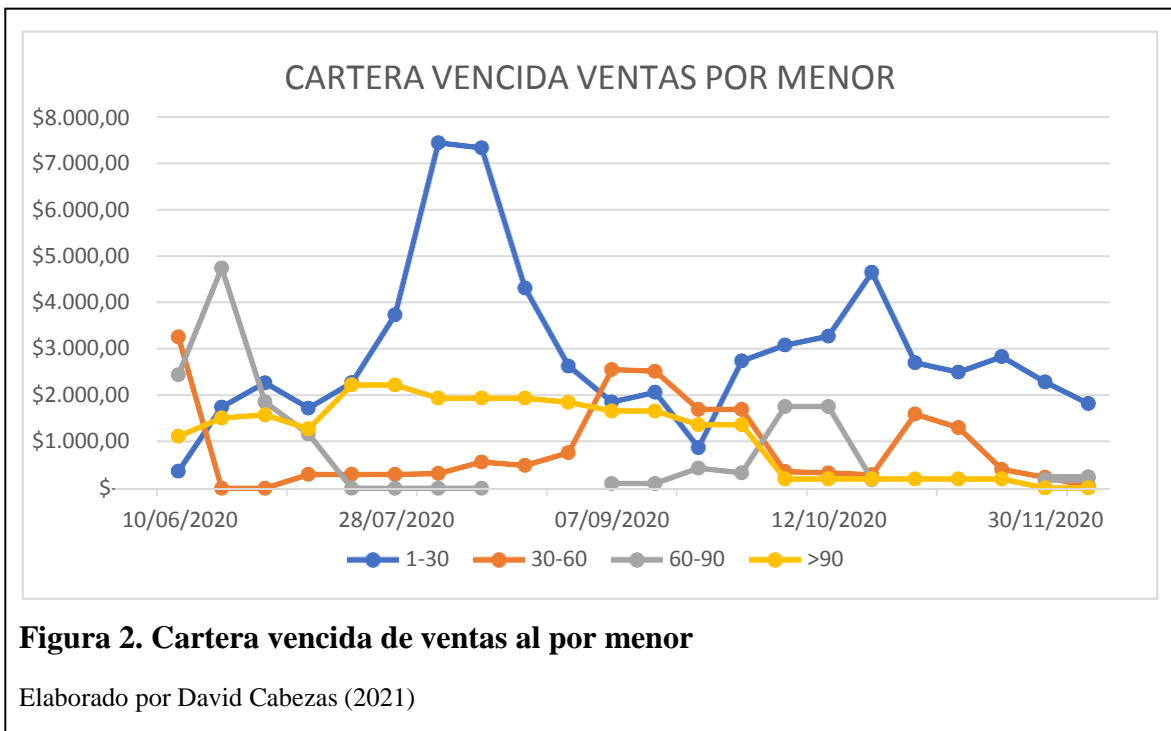
**Tabla 4. Cartera de Solufer en edades**

Edad	Valor	%
VIGENTE	\$ 39.075,78	55,96%
1-30	\$ 16.331,33	23,39%
30-60	\$ 9.784,66	14,01%
60-90	\$ 248,18	0,36%
>90	\$ 4.381,99	6,28%
<b>Total</b>	<b>\$ 69.821,94</b>	

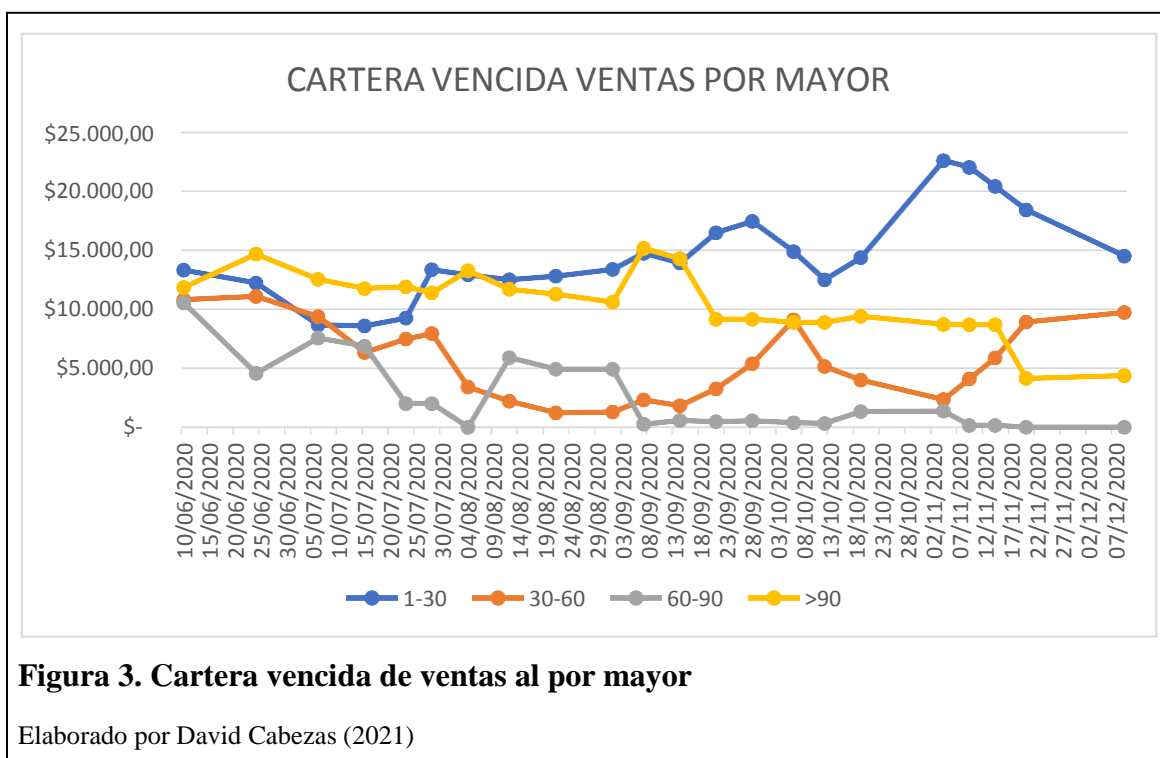
Nota: Elaborado por David Cabezas (2021). Información compartida por Solufer

Como se puede observar más del 50% se encuentra vigente, lo que quiere decir que estos valores se encuentran dentro de los tiempos establecidos de cobranza, el 44% restante ya se encuentra vencido.

También se revisó un histórico del comportamiento de la cartera de acuerdo con el tipo de venta realizado:



Dentro de las ventas al por menor se puede observar que la edad que tiene mayor fluctuación a lo largo del tiempo es la de 1-30 días, ya que en este tipo de ventas la mayoría de clientes pagan de contado, y en caso de requerir crédito, son clientes que se encuentran dentro del sector de la empresa, por lo que el proceso de cobranza se facilita por la posición geográfica.



**Figura 3. Cartera vencida de ventas al por mayor**

Elaborado por David Cabezas (2021)

La cartera de ventas al por mayor tienen mayor fluctuación en todas las edades, la edad de mayor riesgo es la que corresponde a >90 días, la cual como se observa en el gráfico se estabiliza en menos de \$5.000 en los 2 últimos meses del año.

### 3.2. Población

La población de este trabajo fueron los clientes que tiene Solufer, de los 960 clientes con los que cuenta, 235 clientes cuentan con cupo de crédito y presentan cartera vigente o vencida, por lo que para este estudio se tomarán en cuenta solo a estos 235 que componen la cartera de clientes a crédito, también se realizó entrevistas tanto con el gerente general y la administradora, que son quienes llevaban a cabo el proceso de análisis para asignación de cupo de crédito, y los asesores comerciales, quienes se encargan del proceso de cobro.

### **3.3. Métodos para emplear**

La metodología que se aplica en este trabajo tendrá un enfoque cuantitativo debido a que se centra en aspectos observables susceptibles de cuantificación como son los datos de cuentas por cobrar, lo cual se convertirá en la variable dependiente, mientras que la variable independiente estaría representado por los procesos de crédito que se mantienen actualmente, se utilizará la recolección de datos con el fin de establecer pautas de comportamiento y generar la teoría sobre el manual de política de crédito. Tendrá también un enfoque cualitativo, por lo que se recolectará información respecto al proceso de crédito, mediante la observación de las tareas que lo componen, se emplea la lógica deductiva ya que parte de los procesos aplicados, cuya premisa sería los efectos de la falta de una política de crédito, hacia los datos finales recolectados. (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

### **3.4. Identificación de las necesidades de información**

Para poder llevar a cabo esta investigación se necesita de las fuentes primarias de información, como fue entrevista no estructurada que se mantuvo tanto con el gerente general, así como también con el gerente comercial, para determinar las necesidades con respecto a los lineamientos para la asignación de crédito y la cobranza, y fuentes secundarias de información como son: el listado de clientes a crédito, los términos de pago, los cupos asignados, los valores pendientes de cobro (cuentas por cobrar), las fechas de emisión de las facturas, y los días de vencimiento que tiene cada cliente.

### **3.5. Técnicas de recolección de datos**

#### **3.5.1. Datos cualitativos**

Se realizó la técnica de recolección basada en observación y participación, ya que fue necesaria el seguimiento del proceso de crédito, que se realizaba en el área administrativa, por lo que para comprender la cotidianidad del proceso se establecieron horarios en los que el área administrativa revisaría los distintos casos tanto de cartera vencida como de clientes nuevos, solicitudes de crédito y asignación de cupo, esto con el fin de poder observar los procedimientos y obtener información de cómo afectan los mismos en el rendimiento final con respecto al riesgo, así también se realizó con el proceso de cobranza que realizan los asesores comerciales. Para entender la necesidad de los lineamientos dentro

del proceso de crédito, se recolectó la información por medio de una entrevista no estructurada, la cual se la realizó al gerente general, a la administradora y al gerente comercial, con estas conversaciones se obtuvo información con respecto a temas que deben regularizarse como son, la responsabilidad del cobro, las instancias de cobranza, las instancias de aprobación de pedidos, las formas de pago aceptadas, el plazo optimo para los clientes.

### **3.5.2. Datos cuantitativos**

Para determinar la información necesaria para la investigación se obtuvo el listado de clientes a crédito, los términos de pago, los cupos asignados, los valores pendientes de cobro (cuentas por cobrar), las fechas de emisión de las facturas, y los días de vencimiento que tiene cada cliente, esta información se tabuló en una base de datos en excel, donde mediante tablas dinámicas se generó un dashboard, donde se visualiza información histórica que permite evaluar durante un período de tiempo las variaciones que presentó la cartera a crédito de la empresa Solufer, de esta forma se podrá comparar la variable de cartera vencida en función de la futura aplicación de la política.

### **3.6.Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información**

Para realizar el seguimiento e interpretación de los resultados se desarrolló un cuadro de mando en Excel, que se alimentó con la información de cuentas por cobrar de la empresa.

## **CAPÍTULO 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Análisis, interpretación y discusión de los resultados**

Se observó el proceso de aprobación de crédito y asignación de cupo a clientes nuevos y se encontró lo siguiente:

La información requerida en la solicitud de crédito que no reúne lo necesario para realizar un análisis de crédito, por lo que se sugiere cambiar el formato para mejorar el proceso de recolección de datos del cliente, esta solicitud tendrá las siguientes secciones:

- Encabezado que contiene la fecha de la solicitud, el cupo solicitado y el nombre del asesor comercial
- Datos personales del cliente: nombres, No de cédula, estado civil, nacionalidad, dirección, tipo de vivienda (arrendada, propia, familiar) y su tiempo de residencia, datos del conyugue
- Datos del negocio: razón social, RUC, actividad, dirección, tipo de local (propio, arrendado, familiar), ingresos adicionales, número de empleados, número de locales, tiempo del negocio.
- Información financiera: Ventas, compras, gastos generales, otros ingresos, ingresos netos, forma de pago (cheque, transferencia, depósito, efectivo), plazo solicitado.
- Referencias: bancarias, comerciales, familiares.
- Garantías colaterales: Letra de cambio
- Observaciones del área de ventas y croquis del negocio
- Observaciones del área de crédito, cupo aprobado, fecha de presentación de documentos, fecha de asignación del cupo en el sistema.
- Firma de la jefatura de crédito, firma del cliente
- Declaración de responsabilidad sobre la información contenida, autorización de confirmación de la misma y autorización de publicar información y saldos de las operaciones de orden crediticio derivadas de la operación comercial.
- Listado de documentos a presentar adjuntos a la solicitud de crédito:

**Tabla 5. Documentos requeridos para solicitar crédito**

Documentos	Persona Natural	Persona Jurídica
Copia de Cédula Identidad Solicitante y Cónyuge	X	
Copia de Cédula Representante Legal		X
Copia del Nombramiento del Representante Legal		X
Copia de RUC	X	X
Copia respaldo Patrimonial (Casa, vehículo, terreno)	X	X
Copia Facturas Proveedores últimos tres meses	X	X
Copia Servicio Básico	X	X
Copia Estados Financieros		X
Copia declaraciones Impuesto a la Renta últimos 2 años		X
Copia declaraciones IVA últimos tres meses	X	X
Copia Escritura Constitución / Estatutos de la Compañía		X
Nómina de Accionistas si fuere el caso		X

Nota: Elaborado por David Cabezas (2021).



- La determinación del cupo se realiza más de manera empírica que técnica, se requiere implementar un proceso definido
- Falta de regulación en la entrega de documentos (varios clientes quedan debiendo documentos)
- Solo se solicitan 3 documentos: copia de cédula, solicitud de crédito y letra de cambio firmada, estos documentos son insuficientes para un cálculo de capacidad de pago.

También se revisó el proceso de revisión de cartera para enfocar la cobranza, donde se encontró lo siguiente:

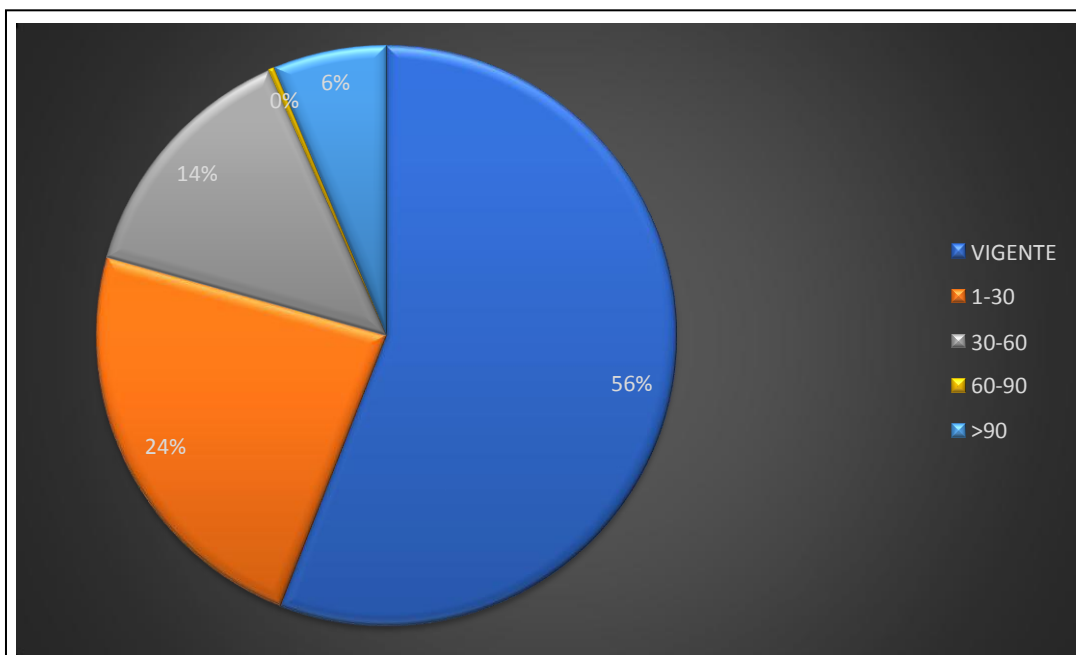
- La información no se encuentra presentada en de manera organizada, donde se pueda priorizar la cobranza
- El análisis de cartera resulta difícil, ya que no se puede determinar el tiempo de cada cuenta.
- No se cuenta con información de referencias familiares o comerciales donde se pueda indagar sobre el cliente.

Se revisó el proceso de aprobación de pedidos donde se encontró lo siguiente:

- Se decide la aprobación en función de la deuda del cliente, no en función del cupo, ni del histórico que presente.

Como se observa estos procesos no regularizan las diversas situaciones que se puedan presentar, y los requisitos a cumplir son mínimos, lo que genera siempre un riesgo mayor que puede llegar a afectar directamente los ingresos y liquidez de la empresa, y al contar con poca información del cliente tampoco se puede establecer un límite al momento de otorgar un crédito, ni tampoco flexibilizar una decisión en caso de que la situación del cliente no se ajuste al perfil óptimo del sujeto de crédito.

La empresa no cuenta con un departamento de crédito, por lo que todos los análisis son realizados por el gerente general y la administradora, quienes tienen acceso al buro de crédito Equifax donde revisan el historial crediticio de los clientes, basándose únicamente en el puntaje, lo que deja de lado otros aspectos importantes que contiene el informe de Equifax, como son el máximo endeudamiento, los días máximos en mora, o el endeudamiento actual del cliente.



**Figura 4. Cartera total en porcentajes**

Elaborado por David Cabezas (2021)

Con respecto a la composición de la cartera, la mayor parte se encuentra dentro del parámetro vigente con un 56%, la cartera que ya se encuentra vencida representa un 44%, y la cartera de mayor riesgo representa un 20%.

Con estos resultados se pueden considerar que la empresa tiene una cartera saludable, sin embargo en el histórico revisado con anterioridad se puede evidenciar que la cartera 1-30 días es la que mayor fluctuación tiene, y esto supone un riesgo para la empresa ya que al pasar a edades superiores deriva en mayores dificultades de cobro.

La cartera vigente con más del 50%, también supone un aumento de ventas a crédito, y como se reviso en capítulos anteriores, toda venta a crédito ya posee un riesgo inherente.

Se realizó un seguimiento de los movimientos que tuvo la cartera de mayo a diciembre de 2020 y a continuación los resultados:

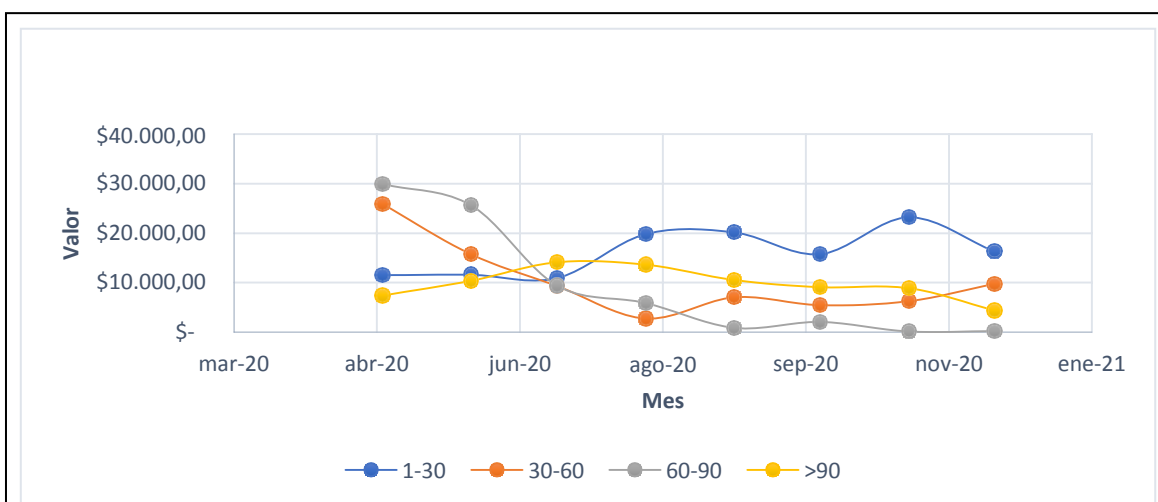
**Tabla 6. Seguimiento de movimientos en cartera**

Fecha	Vigente	1-30	30-60	60-90	>90	Total
may-20	\$17.602,46	\$11.545,43	\$25.932,26	\$29.920,67	\$ 7.396,40	\$ 92.397,22
jun-20	\$22.311,03	\$11.633,20	\$15.764,83	\$25.645,37	\$10.376,26	\$ 85.730,69
jul-20	\$59.466,76	\$10.944,67	\$ 9.379,39	\$ 9.418,73	\$14.118,80	\$103.328,35
ago-20	\$35.953,68	\$19.848,93	\$ 2.774,50	\$ 5.903,40	\$13.639,26	\$ 78.119,77
sep-20	\$36.343,56	\$20.202,40	\$ 7.087,95	\$ 886,18	\$10.522,70	\$ 75.042,79

oct-20	\$60.343,55	\$15.774,15	\$ 5.485,14	\$ 2.082,47	\$ 9.086,82	\$ 92.772,13
nov-20	\$35.304,95	\$23.256,04	\$ 6.291,47	\$ 158,16	\$ 8.893,99	\$ 73.904,61
dic-20	\$39.075,78	\$16.331,33	\$ 9.784,66	\$ 248,18	\$ 4.381,99	\$ 69.821,94

Nota: Elaborado por David Cabezas (2021). Información compartida por Solufer

Esta tabla muestra los movimientos que se han dado a lo largo del año, el aumento histórico de la cartera vigente responde al crecimiento de ventas durante el año, y también se muestra una disminución de cartera en riesgo durante cada mes



**Figura 5. Evolución de cartera en edades**

Elaborado por David Cabezas (2021)

Como se observa en la gráfica, la cartera superior a 90 días alcanzó a representar hasta el 17% de la cartera total en el mes de agosto, y a partir del mes de junio hasta noviembre nunca fue inferior al 10% de la cartera total. Durante mayo y junio la cartera de entre 60 y 90 días representó el 32% y 30% respectivamente, por lo que la cartera en riesgo tuvo un promedio del 24% entre los meses de mayo a noviembre, disminuyendo solo durante el mes de diciembre a un 7%.

**Tabla 7. Evolución de cartera en porcentajes**

Fecha	Vigente	1-30	30-60	60-90	>90	Riesgo
may-20	19%	12%	28%	32%	8%	40%
jun-20	26%	14%	18%	30%	12%	42%
jul-20	58%	11%	9%	9%	14%	23%
ago-20	46%	25%	4%	8%	17%	25%
sep-20	48%	27%	9%	1%	14%	15%
oct-20	65%	17%	6%	2%	10%	12%
nov-20	48%	31%	9%	0%	12%	12%
dic-20	56%	23%	14%	0%	6%	7%

Nota: Elaborado por David Cabezas (2021). Información compartida por Solufer

Esta recuperación de la cartera es positiva en líneas generales, ya que se debe realizar el cálculo de depreciación, para poder considerar la rentabilidad real de las ventas realizadas, y recuperadas con más de 90 días.

Al conversar tanto con el Gerente General, así como con la Administradora se determina que los procesos con los cuales se realiza la revisión de cartera no están siendo eficientes, primero porque no se había separado en edades la cartera, motivo por el cual la cobranza no se encontraba direccionada por prioridades, y la Gerencia Comercial no podía tomar las acciones de acuerdo a la dificultad de cobranza, lo que retrasaba varias cuentas y aumentaba el riesgo de recuperación.

Otra observación que se revisó en esta reunión fue con respecto a la información que cada cliente proporcionaba, ya que no era suficiente y la determinación del cupo y plazo era de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia Comercial, y no en base al análisis que debía realizarse a cada cliente, lo que generaba en algunos casos un exceso de cupo, y en otros un cupo insuficiente.

Con respecto al tratamiento de documentos como son la solicitud de crédito y la letra de cambio, se archivan en carpetas bene, y no existía un orden o cuidado de los mismos, por lo que ya habían ocurrido pérdidas de estos documentos en algunos casos, dejando sin respaldo a la empresa en caso de llegar a términos judiciales. La Gerencia General solicitó que se establezca a una sola persona como custodio de estos documentos para evitar pérdidas, además de un registro virtual de los documentos entregados.

#### **4.2. Premisas o supuestos (lo que debe existir para que se pueda implementar la propuesta metodológica y tecnológica)**

Tanto la Gerencia Comercial como la Administradora mostraron disposición para implementar los cambios y designar una persona que sea la responsable de los procesos de crédito.

Se requiere documentos que puedan respaldar el proceso de cobranzas, como son:

Una solicitud de crédito que contenga toda la información necesaria para ser recolectada (Ver anexo 4).

Un convenio de pago, donde se pueda detallar las facturas adeudadas por el cliente y un plan de pagos con fechas y cuotas a cancelar por parte del cliente, esta herramienta se utilizará en caso que exista intención de pago por parte del cliente, pero sus condiciones

no le permitan hacerlo (Ver anexo 5).

Un contrato de refinanciamiento, donde se estipule, además del valor de las cuotas y las fechas, un interés adicional que permita solventar los gastos de cobranzas que se han usado hasta ese momento, este documento se utiliza en caso de llegar a términos de mediación, y el cliente presente un vencimiento de alto riesgo (Ver anexo 6).

Por último debe establecerse la posibilidad de la creación de un departamento de crédito, quien sea el responsable de manejar y mantener al día la cartera, así como también los documentos y la información que respaldan los procesos de crédito, como son:

- Recepción de documentos
- Análisis de crédito
- Asignación de cupo
- Seguimiento de cobranza
- Cobranza por vías legales

#### **4.3. Objetivo de la propuesta metodológica**

Desarrollar el proceso de implementación de políticas de crédito, que constituya una herramienta eficiente para determinar la manera correcta de realizar los procesos y procedimientos del área de crédito, y establecer los lineamientos respectivos con el afán de mejorar los indicadores y el método de recuperación de cartera vencida.

Este manual plantea ser un instrumento que apoye al área de crédito de la empresa a llevar a cabo sus actividades, tanto para el personal actual, como también para los nuevos integrantes, el conocimiento del contenido de éste es indispensable, y su implementación trascendental para el correcto funcionamiento del área.

#### **4.4. Objeto de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la propuesta metodológica)**

Departamento de crédito y cobranzas.- Es el que será el encargado de poner en práctica los lineamientos detallados en la política de crédito, para la correcta ejecución de los procesos y procedimientos que son responsabilidad del departamento como son:

El otorgamiento de crédito.

El análisis de los estados financieros e información y documentos del cliente.

Apoyar a la gestión de la cobranza.

Revisión de pagos de los clientes, y reportar retrasos o soluciones de pago.

El informe permanente a la gerencia con respecto a los créditos solicitados, clientes nuevos y el movimiento de los clientes en la cartera.

Mantener el riesgo en niveles razonables

La custodia de documentos e información sensible para el proceso.

La reestructuración o refinanciamiento de créditos.

La negociación al momento de llegar a términos de mediación o legales con el cliente.

#### **4.5. Responsables de la implementación y control**

**Gerente general.** - Debido a que dentro de sus responsabilidades se encuentran:

- La gestión eficiente para el crecimiento y desarrollo de la empresa, con la toma de decisiones correctas.
- Tener relación y control de todas las áreas de la empresa.

Es necesario que sea quien revise y apruebe el borrador del manual de políticas de crédito para ponerlo en práctica.

**Gerente comercial.** - Ya que será la persona quien administre el flujo de información del cliente hacia el departamento de crédito, es necesario que conozca los perfiles y condicionamientos que se asignan de acuerdo al cliente, además de los documentos necesarios que el asesor comercial debe recolectar para la presentación junto a la solicitud de crédito.

**Jefe de crédito.** - Es la persona que se encargará de cumplir y hacer cumplir los lineamientos de la política.

#### **4.6. Fases para su puesta en práctica**

- 1.- Identificación de los objetivos
- 2.- Borrador de manual de políticas de crédito
- 3.- Revisión con las áreas involucradas en la puesta en práctica
- 4.- Redacción final del manual de políticas de crédito
- 5.- Aprobación de Gerencia general
- 6.- Comunicación del manual de políticas de crédito a los asesores comerciales, para su correcta implementación con los clientes.
- 7.- Control de los resultados en función de los indicadores

**Tabla 8. Fases para la puesta en práctica del manual de políticas de crédito**

Fases de puesta en práctica	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Identificación de los objetivos						
Borrador de manual de políticas de crédito						
Revisión con las áreas involucradas en la puesta en práctica						
Redacción final del manual de políticas de crédito						
Aprobación de Gerencia general						
Comunicación del manual de políticas de crédito a los asesores comerciales, para su correcta implementación con los clientes.						
Control de los resultados en función de los indicadores						

Nota: Elaborado por David Cabezas (2021).

#### 4.7. Indicadores de gestión

Los indicadores que respaldan la utilidad de establecer las políticas de crédito son los siguientes:

**Rotación de cartera.-** Indica el número de veces que la cartera ha sido recuperada durante un período, se obtiene al dividir las ventas netas sobre las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Actualmente la rotación de cartera se encuentra de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{50.924,30}{69.821,94}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = 0.73$$

Este valor nos indica que las ventas equivalen al 73% de las cuentas por cobrar, eso quiere decir que en promedio el 27% de las ventas realizadas dentro de un mes tienden a quedarse vencidas, ya que se recupera el 73%.

**Período promedio de cobro.-** Es el número de días promedio que se demora la empresa en realizar la cobranza, se obtiene al dividir 365 para la rotación de cartera, a menor cantidad de días, más eficiente es la gestión.

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Período en días}}{\text{Rotación de cartera}}$$

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{30}{0.73}$$

$$\text{Período promedio de cobro} = 41$$

La empresa demora 41 días en la cobranza total de su cartera, es necesario reducir la cartera vencida para reducir el tiempo de recuperación, con ese período de cobranza se entiende que en promedio todas las ventas demoran en recuperarse 11 días más del plazo pactado de 30 días

**Morosidad de Cartera.-** Mide la porción de cartera improductiva de la cartera total, se obtiene al dividir la cartera en mora sobre ventas netas.

$$\text{Morosidad de cartera} = \frac{\text{Cartera en mora}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Morosidad de cartera} = \frac{30.746,16}{50.924,3}$$

$$\text{Morosidad de cartera} = 60.37$$

El 60.37% de la cartera se considera improductiva, ya que no se puede reinvertir, este indicador muestra la necesidad de tomar acciones urgentes con respecto a la cartera vencida.

## CONCLUSIONES

- La empresa Solufer carece de procesos definidos con respecto a las operaciones de crédito, lo que ocasiona riesgos futuros con respecto a las cuentas por cobrar.
- El análisis crediticio que se realiza a los clientes no es el adecuado, y la información presentada por el área comercial para solicitar crédito no es suficiente.
- Al no tener determinada la edad de las cuentas por cobrar, no se puede priorizar la cobranza, ni detectar los problemas a tiempo para aplicar las instancias que se



requiere en cada caso.

- No existe un departamento de crédito y cobranzas, por lo que no hay un seguimiento de los clientes ni un control de los documentos entregados y los que faltan.
- No existe un proceso de tratamiento a documentos exigibles, como son las letras de cambio, cheques posfechados o cheques protestados.
- A pesar que la empresa cuenta con un sistema informático de organización administrativa, la información de cuentas por cobrar no es manejada de manera que se pueda llevar controles.

## **RECOMENDACIONES**

- La empresa debe plantear estrategias de cobranza y recuperación óptimas, y basadas en los lineamientos establecidos en una política de crédito.
- Capacitación continua, tanto al área comercial como al área financiera con respecto a los perfiles de sujetos de crédito, para mantener un riesgo controlado.
- Implementar el departamento de crédito y cobranzas, determinando funciones, procesos, procedimientos y responsabilidades alineadas a una política de crédito.
- Organizar una reunión quincenal entre la gerencia general, la gerencia comercial y el área de crédito para revisar la cartera vencida y tomar decisiones al respecto.
- Implementar el nuevo formato de solicitud de crédito para mejorar la información recolectada del cliente, así como los documentos necesarios que respalden la decisión que se aplica sobre el cupo, el plazo y la cobranza del cliente.
- El manual de políticas de crédito debe usarse para la capacitación del personal del área comercial.

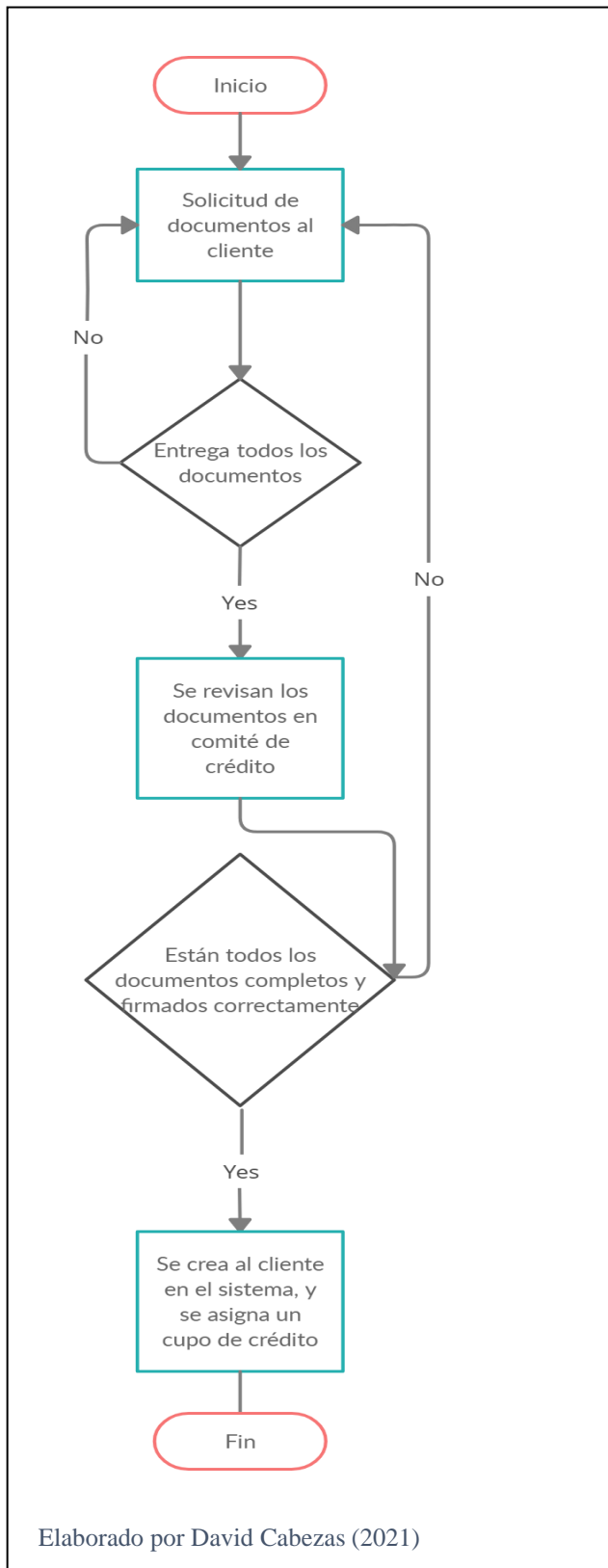
## BIBLIOGRAFÍA

- Aimara Bastidas, M. G. (02 de 2015). *Repositorio Institucional de la Universidad Politecnica Salesiana*. Obtenido de dspace: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7917>
- Aimara Bastidas, M. G., & Gómez Iñiguez, L. G. (febrero de 2015). *Diseño de una metodología para la concesión de crédito a los clientes de la empresa Fadhelec Cía. Ltda. de la ciudad de Quito*. Quito.
- Blanchflower, D. (2000). Self-employment in OECD countries.
- Brachfield Montaña, P. J. (2003). *Cómo vender a crédito y cobrar sin contratiempos*. Gestión 2000.
- Castillo, D., & Vela, F. (2013). Movilidad laboral y transmisión integral del autoempleo informal en México.
- Cevallos, R. B. (s.f.). *Derecho Ecuador*. Obtenido de [https://www.derechoecuador.com/credito-Créditos y cobranzas. \(2010\). Obtenido de https://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/creditocomercial.html](https://www.derechoecuador.com/credito-Créditos y cobranzas. (2010). Obtenido de https://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/creditocomercial.html)
- Del Valle Córdova, E. E. (s.f.). *Suayed FCA*. Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx>
- financiero, M. (s.f.). *Muy financiero*. Obtenido de <http://www.muyfinanciero.com/historia/historia-del-credito/>
- Formichella, M. (2008). Educación y Trabajo independiente: un aporte a la evidencia empírica.
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de administración financiera*. Pearson.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Illescas Ortega, D. A. (2015). *Implementación de un departamento de cobranzas para la cooperativa de ahorro y crédito "San José" S.J. de la ciudad de Cuenca para el año 2015*. Cuenca: (Tesis de grado) Universidad Católica de Cuenca .
- Jacinto Ordinola, G. J., Navarro Amaya, A. d., & Collazos Betran, J. I. (2019). Implementación de políticas de crédito-cobranza y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Delant Corporation S.A. distrito de la Victoria, año 2015.
- Jesus, L. A. (20 de 6 de 2015). *Contabilidad Bancaria y de Seguros*. Obtenido de [http://contabancariaseguros.blogspot.com/2015/06/3\\_47.html](http://contabancariaseguros.blogspot.com/2015/06/3_47.html)
- Mis abogados.com. (31 de mayo de 2017). *Mis abogados.com*. Obtenido de Mis abogados.com: <https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-la-administracion-y-recuperacion-de-cartera>
- Montaña, P. J. (2003). *Cómo vender a crédito y cobrar sin contratiempos*. Ediciones gestión 2000.

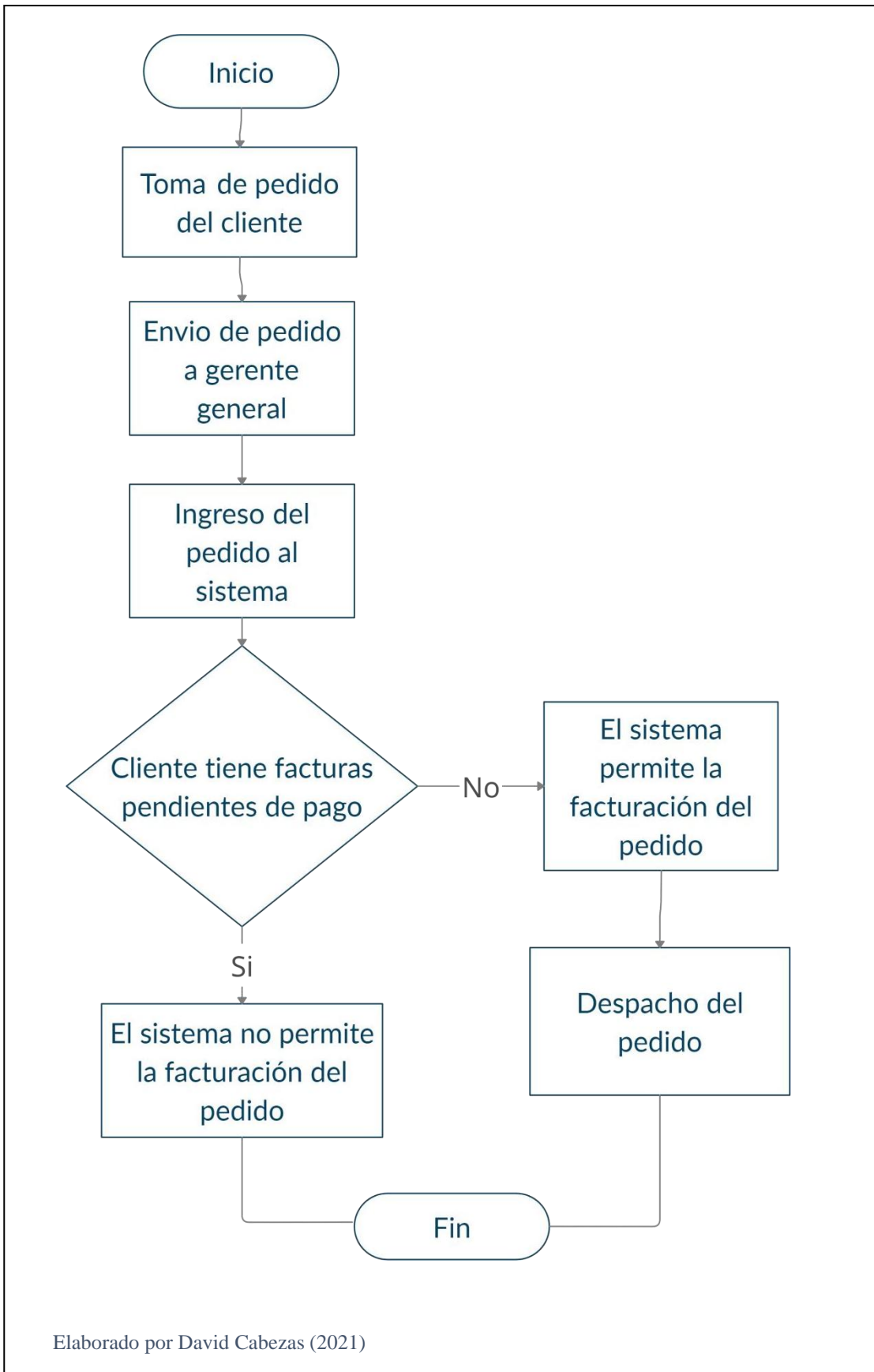
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Morales, E. (2014). *RIESGO DE CREDITO*.
- Muñoz Razo, C. (1998). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Numdea. (20 de 6 de 2020). *Numdea*. Obtenido de <https://numdea.com/credito-comercial.html#:~:text=Se%20conoce%20como%20cr%C3%A9dito%20comercial,se%20devuelve%20a%20corto%20plazo>.
- Nuñez Reyes, E. P. (23 de 09 de 2017). *Bizlatin Hub*. Recuperado el 14 de 09 de 2019, de <https://www.bizlatinhub.com/es/como-abrir-cuenta-bancaria-ecuador/>
- Paz y Miño Cepeda, J. (2019). Ecuador: La controversia entre Estado y Mercado. Síntesis desde la historia económica.
- Petit. (1945).
- Rizo, S. B. (2014). *Política de Crédito y Cobranza - Guía Práctica*. California.
- Ross, J. (2012). *Fundamentos de Finanzas Corporativas (Novena ed.)*. Mexico DF.
- siigo, P. (18 de 1 de 2014). *Portal Siigo*. Obtenido de <http://portal.siigo.com/docs/DocView.aspx?DocumentID=%7B2a77bfa5-b9da-40f8-8e5f-5a13657bfdef%7D&ReturnTo=DocList.aspx%3FView%3DDocuments%26Mode%3D2%26RestrictionField1%3DItemCode%26Layout%3D3%26RestrictionValue1%3D0184%26RestrictionTitle%3DCuentas+por+cob>
- Solufier. (2021). *Solufier: Soluciones ferreteras*. Obtenido de <https://www.solufierecuador.com/nosotros/>
- Vidales Rubí, L. (2003). *Glosario de términos financieros*. México: Plaza y Valdes.
- Vizcarra Moscoso, J. E. (2010). *Auditoría financiera*. Lima: Instituto pacífico.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Fess, P. E. (2006). *Contabilidad Financiera*. México: International Thomson Learning.
- web, C. e. (s.f.). *Crédito en la web*. Obtenido de <https://credito-en-la-web.es.tl/HISTORIA-Y-ORIGEN-DEL-CREDITO.htm>
- Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1992). *Manual de Administración Financiera*. Madrid: EMALSA.S.A.
- Wikipedia. (2019). Recuperado el 2019, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Negocio>
- Wikipedia. (20 de 06 de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica>
- Zapata. (2011). *Contabilidad General (7ma ed.)*. Bogota: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

## ANEXOS

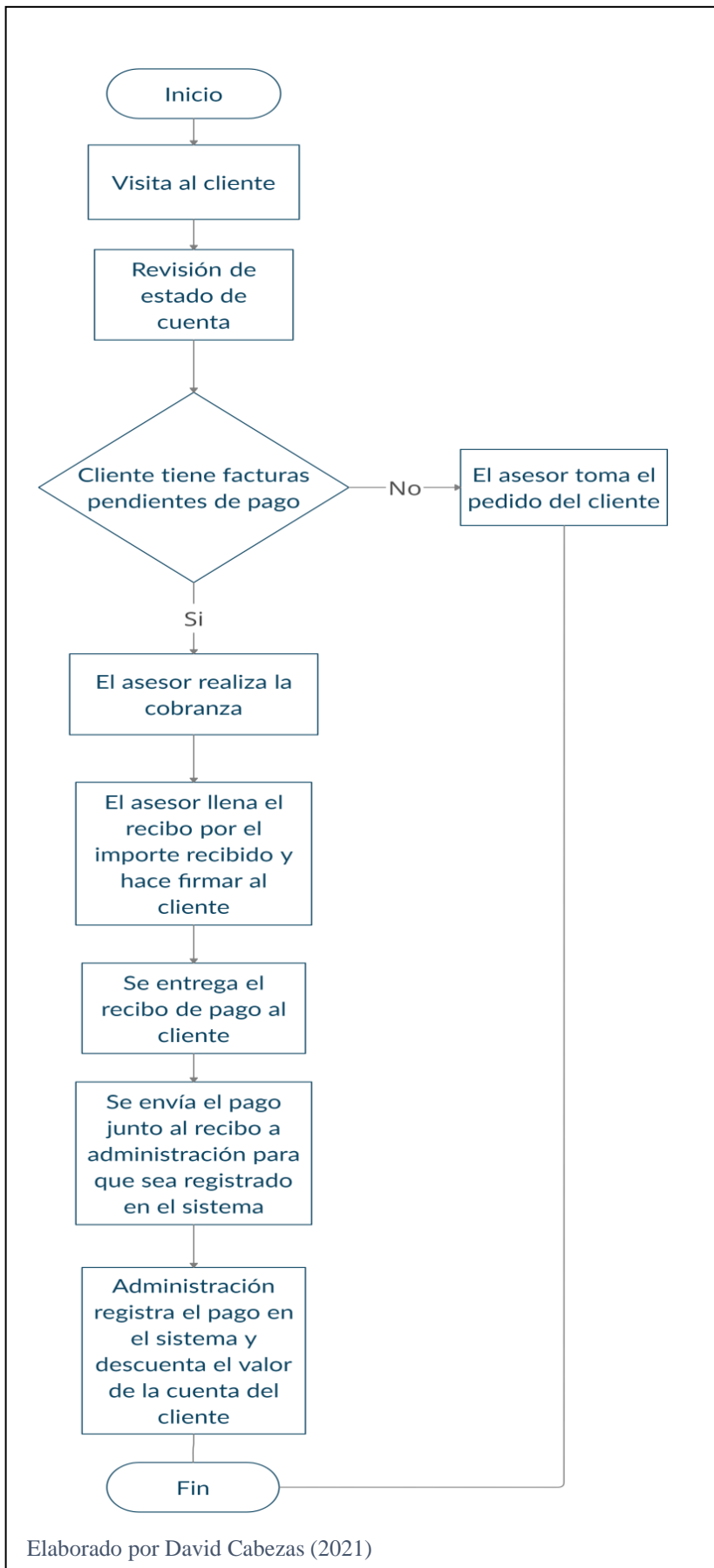
### Anexo 1. Flujograma proceso de solicitud de crédito



## Anexo 2. Flujograma proceso de toma de pedidos



### Anexo 3. Flujograma proceso de cobranza



## Anexo 4. Solicitud de crédito



### SOLICITUD DE CRÉDITO

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

Cupo Solicitado: \_\_\_\_\_

Vendedor: \_\_\_\_\_

DATOS PERSONALES / REPRESENTANTE LEGAL	
Apellidos	_____
Nombres	_____
CC / Pasaporte	_____
RUC	_____
Fecha de Nacimiento	D _____ M _____ A _____
Genero	M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Estado Civil	C <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/>
	D <input type="checkbox"/> UN <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/>
Nacionalidad	_____
Profesión	_____
No. Carga Familiar	_____

DIRECCIÓN DOMICILIO	
Ciudad	_____
Provincia	_____
Urb / Barrio	_____
Calle Principal	_____
Intersección	_____
No.	_____
Mail (Facturas)	_____
Mail (Comercial)	_____
<b>Tipo de Vivienda</b>	
Propia	<input type="checkbox"/>
Arrendada	<input type="checkbox"/>
Familiar	<input type="checkbox"/>
Tiempo de residencia	<input type="checkbox"/> años

DATOS CONYUGE	
Apellidos	_____
Nombres	_____
CC / Pasaporte	_____

TELEFONOS	
Teléfono	_____
Celular	_____
Email	_____

DATOS DEL NEGOCIO			
Razón Social	_____	RUC	_____
Representante legal	_____	Actividad Comercial	_____
Ciudad	_____ Urb / Barrio _____	Parroquia / Cantón	_____
Calle Principal	_____ No. _____	Intersección	_____
<b>Local</b>	<input type="checkbox"/> Propio	<b>ORIGEN INGRESOS (DINARDAP)</b>	<input type="checkbox"/> No. Empleados <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Arrendado	Empleado Privado	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Familiar	Empleado Público	<input type="checkbox"/>
		Ama de Casa /Estudiante	<input type="checkbox"/>
		Remesas Exterior	<input type="checkbox"/>
Tiempo del Negocio	<input type="checkbox"/> años	Jubilado	<input type="checkbox"/>
		Independiente	<input type="checkbox"/>

INGRESOS Y EGRESOS MENSUALES	
Ventas (+)	_____
Compras (-)	_____
Gastos Generales (-)	_____
Otros Ingresos (+)	_____
Ingresos Netos	=====

FORMA DE PAGO	
Plazo solicitado	_____
Contacto de Pago	_____
Telefono	_____
Cheque	<input type="checkbox"/>
Transferencia/Depósito	<input type="checkbox"/>
Efectivo	<input type="checkbox"/>

REFERENCIAS FACTURACION (Tres últimas compras)		
Proveedor	Forma pago	Monto

REFERENCIAS BANCARIAS		
Banco	Cuenta	Tipo





## Anexo 5. Convenio de pago



### CONVENIO DE PAGO

El deudor XXX, con Cedula de Identidad número: XXXXXXXXXXXX y el acreedor ADEFISOLUFER S.A., con RUC número: 1792940567001 suscribimos, a través de este documento, un “Convenio de pago” que establece lo siguiente:

Primero: El deudor acepta y se compromete a pagar la deuda contraída con el acreedor, la cual asciende a la cantidad de \$ XXXX, que corresponde a las siguientes facturas:

Facturas	Valor
<b>Total</b>	

Segundo: De mutuo acuerdo se establece el siguiente plan de pagos:

El deudor pagará un abono inicial del 25% de la deuda total y la diferencia en cuotas de \$ XXXX en un plazo no mayor a 60 días a partir del inicio de este convenio.

Tercera: Si el deudor incumple en algún pago o no cancela en su totalidad la deuda contraída según el plazo estipulado, el acreedor puede iniciar inmediatamente las acciones legales que mejor considere pertinentes para cobrar el monto establecido.

El presente convenio se establece a los 11 días del mes de Mayo del año 2020 en la ciudad de Quito.

---

Adefisolufer S.A.

---

XXXXXXXXXXXX

## Anexo 6. Contrato de refinanciamiento

### TRANSACCION EXTRAJUDICIAL QUE CONTIENE UN CONVENIO DE FACILIDAD DE PAGO

Conste por el presente instrumento uno de Convenio Facilidad de Pago, que se celebra al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA. - COMPARECIENTES:** Comparecen a la celebración del presente instrumento, por una parte, el Sr Carlos Andrés Rios, en su calidad de Gerente General de la compañía Adefisolufer S.A., a quien para los efectos de este instrumento se denominará "ACREEDOR"; por otra parte, el Señor xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, a quien se le denominará "DEUDOR". Todos con capacidad legal suficiente, cuanto en Derecho se requiere para la celebración de este tipo de actos y contratos.

**SEGUNDA. - ANTECEDENTES:** La compañía Adefisolufer S.A., cuyo giro de negocio es la distribución de artículos de ferretería, insumos para la construcción, adhesivos, entre otros, ha venido vendiendo mercadería en forma normal al DEUDOR, quien comercializa los productos del ACREEDOR en el local que tiene para tal efecto. En esta virtud el Deudor por concepto de facturas pendientes de pago, debe en forma pura líquida y de plazo vencido la suma de XXXXXX 100/100 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica. El Deudor, por diversas circunstancias, no ha podido cancelar la suma referida. Adefisolufer ha decidido iniciar las acciones judiciales correspondientes. El Deudor, para evitar el proceso judicial, ha pedido a Adefisolufer que se suscriba esta transacción extrajudicial en la que se le proporcione una facilidad para el pago de lo debido, sin que el presente documento implique duplicidad de obligaciones, pues el valor constante en este instrumento es la única suma pendiente de pago por el DEUDOR, por lo que, cualquier otro documento fuera del presente de obligación o de pago a la vista queda insubsistente.

**TERCERA. - FACILIDAD DE PAGO:** Con los antecedentes expuestos, el ACREEDOR resuelve conceder al DEUDOR una facilidad para el pago de la cantidad referida en la cláusula segunda de antecedentes, el pago de los dividendos los realizará en las siguientes fechas y cantidades, en Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica:

TABLA DE AMORTIZACION							
MES	DÍAS VISTA	SALDO INICIAL	INTERES REFINANCIAMIENTO	ABONO AL CAPITAL	SALDO FINAL	CUOTA	FECHA PAGO
1	30	5,341.72	-	1,780.57	3,561.15	1,780.57	27/06/2020
2	60	3,561.15	-	1,780.57	1,780.57	1,780.57	27/07/2020
3	90	1,780.57	-	1,780.57	-	1,780.57	26/08/2020
TOTAL			-	5,341.72		5,341.72	

Dichos valores, deberán ser cancelados en las oficinas de Adefisolufer S.A., ubicadas en Sta. Lucia E 16-117 y Av. 6 de Diciembre, de la ciudad de Quito Distrito Metropolitano, en las fechas indicadas.

**CUARTA. - VENCIMIENTO ANTICIPADO:** EL ACREEDOR, podrá dar por vencido anticipadamente el plazo y por consiguiente demandar la totalidad de lo debido, en caso de atraso en un o más pagos.

La sola aseveración por parte del ACREEDOR en el escrito de demanda será prueba suficiente para dar por vencidos todos los plazos, constituyéndose la obligación en pura, líquida y de plazo vencido, por consiguiente, la mora será calculada al 1.1 veces la tasa activa referencial proporcionada por el Banco Central del Ecuador al día del vencimiento. Los intereses de mora se calcularán sobre el saldo adeudado de capital.

**QUINTA. - RATIFICACION:** Las partes se afirman y ratifican en el contenido de este instrumento, por lo que dan por ratificadas todas sus cláusulas, comprometiéndose a reconocer sus firmas y rúbricas ante un Juez de lo Civil o Notario.

**SEXTA. - DOMICILIO JURISDICCION Y COMPETENCIA:** Para los efectos previstos en este contrato, las partes renuncian fuero y domicilio y declaran someterse a los Jueces de la ciudad de Quito y al trámite ejecutivo por cuanto el presente instrumento cumple con los requisitos exigidos en los artículos 347, 348 y siguientes del Código Orgánico General de Procesos.

**SEPTIMA. - AUTORIZACION:** De ser el caso autorizo (amos) a publicar los saldos de las operaciones de orden crediticio proveniente de este convenio, en cualquier buró de crédito autorizado.

Para constancia de lo estipulado las partes firman el presente convenio facilidad de pago en la ciudad de Quito, a los xxxxx del mes de xxxx del dos mil veinte.

---

**CARLOS ANDRÉS RIOS ALBUJA**  
**GERENTE GENERAL**  
**ADEFISOLUFER S.A.**

---

**XXXXXX XXXXX XXXXXX XXXXX**  
**CI. XXXXXXXXXXXX**

## Anexo 7. Políticas de crédito

POLÍTICA DE CRÉDITO ADEFISOLUFER



# POLÍTICAS DE CRÉDITO

## Contenido

POLÍTICAS DE CRÉDITO .....	1
<b>1. Información del cliente</b> .....	2
<b>2. Asignación de Cupo</b> .....	3
<b>3. Formas de pago</b> .....	5
<b>4. Cobranza</b> .....	6
<b>5. Cheques Protestados y Devueltos</b> .....	6
<b>6. Instancias de cobranza y aprobación de pedidos a clientes en mora</b> .....	7
<b>7. Documentos para presentar una demanda</b> .....	10

## Objetivo:

Atender a nuestros clientes dentro de los parámetros financieros que les permitan adquirir nuestros productos, con facilidad de pago, minimizando el riesgo y generando una relación comercial a largo plazo, reglamentando la cobranza, aprobación de cupos y formas de pago.

### 1. Información del cliente

1.1 El asesor comercial es responsable del levantamiento información, tanto general como financiera del cliente.

1.1.2 La información que el cliente proporcione, debe ser redactada en la solicitud de crédito por el asesor comercial, quien es el responsable de presentar este documento sin tachones ni enmendaduras, ya que, siendo un documento legal, una alteración del mismo lo inhabilita

1.2 El cliente debe cumplir con dos condiciones para ser considerado sujeto de crédito

1.2.2 El cliente deberá contar con su mayoría de edad para poder firmar tanto la solicitud de crédito como la letra de cambio y la carta de aceptación de condiciones.

1.2.3 El cliente deberá tener al menos un año en el mercado.

1.3 Se diferenciará entre dos tipos de clientes:

1.3.2 Personas Jurídicas, quienes deberán presentar los siguientes documentos:

- 1 Copia de cédula del representante legal
- 2 Copia del nombramiento del representante legal
- 3 Copia de RUC
- 4 Copia respaldo patrimonial (Casa, vehículo, terreno)
- 5 Copia facturas proveedores (últimos tres meses)
- 6 Copia servicio básico (Casa y negocio)
- 7 Copia estados financieros
- 8 Copia declaraciones del impuesto a la renta (últimos dos años)
- 9 Copia declaraciones IVA (últimos tres meses)
- 10 Copia escritura constitución / estatutos de la compañía
- 11 Registro mercantil del nombramiento
- 12 Solicitud de crédito firmada
- 13 Letra de cambio firmada por el representante legal

1.3.3 Personas naturales, quienes deberán presentar los siguientes documentos:

- 1 Copia de cédula identidad solicitante y cónyuge
- 2 Copia de RUC
- 3 Copia respaldo patrimonial (casa, vehículo, terreno)
- 4 Copia facturas proveedores (últimos tres meses)
- 5 Copia servicio básico (Casa y negocio)
- 6 Copia declaraciones IVA (últimos tres meses)
- 7 Solicitud de crédito firmada
- 8 Letra de cambio firmada por el solicitante

## 2. Asignación de Cupo

2.1 El área de crédito es responsable de definir el cupo de crédito

2.1.1 El cupo de crédito se asignará de acuerdo a la información proporcionada por el representante de ventas, en función de: las compras promedio que el cliente realiza en la línea solicitada, el nivel de endeudamiento en el sistema financiero y su calificación, tanto en Equifax como la calificación interna del cliente.

2.1.2 El área de crédito realizará el análisis crediticio, y si es necesario deberá ser aprobado por la gerencia general, en función de los niveles de aprobación

2.1.3 El cupo asignado deberá considerar el abastecimiento, de acuerdo a la rotación de inventario que presente el cliente.

2.1.4 El analista de crédito deberá realizar la confirmación de la información presentada, y en casos donde sea necesario deberá realizar una visita de campo al cliente, para comprobar la situación del cliente, así como también evaluar el carácter del cliente, y un levantamiento de información para la presentación de un informe más completo sobre la actividad del cliente y su situación financiera.

2.2 El aumento de cupo de clientes antiguos

2.2.1 El comportamiento en pagos determinará el aumento o reducción del cupo, predominando siempre el criterio de menor riesgo para la compañía.

2.2.2 Se tomará en cuenta las ventas realizadas del último año, y se calculará el promedio y venta de mayor valor, así como también el comportamiento de pagos, para determinar la necesidad de aumento de cupo y las garantías que presente.

2.2.3 Si el cliente presentare retrasos, sobre los 15 días por cuota, se deberá revisar la capacidad de endeudamiento del cliente y el plazo de pago en función del cupo asignado. No se aumentará el cupo.

2.3 La calificación interna del cliente comprende los siguientes parámetros:

Parámetros	Calificación
Ser propietario de la vivienda donde reside	10
Ser propietario del local donde tiene el negocio, estructura y maquinaria	10
Tiempo en el negocio	10
Tiempo en el mercado	10
Calificación del buró de crédito	10
Nivel de endeudamiento en el sistema financiero	10
Forma de pago (cheques, efectivo, transferencia)	10
Otros bienes propios	10
Revisión en la función judicial	10
Referencias comerciales y personales	10
	<b>100</b>

2.3.1 En función de la calificación interna que el cliente obtenga se determinara si el riesgo es bajo (70-100), moderado (50-70) o alto (0-50) para la obtención del crédito.

#### 2.4 Niveles de aprobación de cupo

Cargo	Monto máximo
Gerencia general	Indefinido
Jefe de Cartera	\$4.000,00
Analista de crédito	\$500,00

2.4.1 En caso de que el pedido de un cliente exceda el valor de cupo autorizado, la aprobación será de acuerdo a los niveles de aprobación de cupo, bajo la responsabilidad del cargo autorizado, con una tolerancia del 10% superior al monto máximo.

2.4.2 Los cupos de crédito serán revisados anualmente por el área de crédito, o si el departamento comercial lo solicita.

2.4.3 Todo exceso de cupo mayor al 10% de tolerancia será revisado por la jefatura de crédito o la gerencia general.

2.4.4 Nadie adicional a los que se menciona en el cuadro de niveles de aprobación tiene autorización para aprobar el cupo de crédito, o la aprobación de un excedente del mismo, y siempre bajo el monto máximo determinado.

2.5 Los plazos de pago controlan que el retorno del capital de la empresa se cumpla en los tiempos pactados, manteniendo un flujo adecuado permitiendo a la empresa manejarse de manera solvente

- 2.5.1 Los plazos de pago estarán en función de las estrategias comerciales, consideradas por la gerencia comercial, para proceder con la autorización por parte de la gerencia de crédito o gerencia general.
- 2.5.2 El área de crédito es responsable de hacer cumplir la fecha de pago pactada por el área comercial para el cliente
- 2.5.3 El área de crédito autorizará el cambio de fechas de pago, previo análisis y criterio crediticio, definiendo la nueva fecha de pago pactada.

### **3. Formas de pago**

- 3.1 Establecer las formas de pago de acuerdo a las características y el giro del negocio en función de las capacidades de endeudamiento del cliente.
  - 3.1.1 Se receptorán depósitos o transferencias realizadas a la cuenta bancaria, que mantiene Solufer en el sistema financiero, los mismos serán verificados por el área administrativa para el registro correspondiente.
  - 3.1.2 El pago con cheques posfechados no constituye una garantía, estos deben cubrir las diferentes cuotas de las facturas emitidas en las fechas previstas y de acuerdo al plazo pactado.
    - 3.1.2.1 La postergación de cheques posfechados debe ser autorizadas única y exclusivamente por la gerencia general.
    - 3.1.2.2 Se permite realizar un máximo de 3 postergaciones por cliente durante el año, se cobrará una tarifa administrativa por el valor de \$4.46 + IVA (\$5) a partir de la segunda postergación, generando una nota de débito al cliente.
    - 3.1.2.3 La solicitud de postergación de cheques se hará con un mínimo de 24 horas de anticipación a la fecha de vencimiento.
    - 3.1.2.4 Una vez realizada la postergación del cheque, este no puede ser postergado nuevamente.
    - 3.1.2.5 Un cheque no puede ser postergado más allá de 15 días, y siempre dentro del mismo mes donde deba hacerse efectivo, para precautelar el flujo de la empresa.
    - 3.1.2.6 La fecha máxima para que se pueda realizar una postergación de cheque será el 25 de cada mes por temas contables.
  - 3.1.3 Los cheques de terceros que se recibieren endosados a nombre de Solufer, serán solo de personas naturales, no deberán exceder el valor de \$500, y bajo ningún aspecto deslinda al cliente de la responsabilidad de pago, por lo que queda bajo la responsabilidad del cliente en caso de que el cheque salga devuelto, para esto deberá firmar la carta de responsabilidad, donde se encontrarán los datos del cheque.



- 3.1.4 Se aceptarán pagos con tarjetas de crédito en ventas de contado, así como también para la cancelación de cuotas de ventas a crédito, con los respectivos intereses que represente esta forma de pago, por lo que se emitirá una nueva factura por el valor a cancelar.

#### **4. Cobranza**

- 4.1 Mantener los índices de recuperación óptimos de acuerdo a los plazos establecidos.
- 4.2 El asesor comercial será el responsable de la gestión de cobro de las facturas emitidas.
  - 4.2.1 El asesor comercial estará facultado para aceptar los pagos, sean estos en efectivo o cheque, para lo cual deberá emitir el respectivo recibo de pagos, en el cual debe constar la firma del cliente o persona que realiza pago.
  - 4.2.2 Siendo el recibo un documento legal, deberá ser llenado sin enmendaduras de ninguna clase, caso contrario el documento quedará anulado.
  - 4.2.3 El asesor comercial deberá entregar el pago en efectivo, en el transcurso de 24 horas de haberse efectuado el cobro, junto a la copia del recibo entregada el cliente, al área administrativa.
  - 4.2.4 Los asesores comerciales que se encontraren en provincias deberán enviar los respaldos de los depósitos, así como los recibos de cobro, para ser receptados y validados por el área administrativa en el sistema.
- 4.3 En los casos de depósitos realizados directamente por el cliente, el asesor comercial debe comunicar al área administrativa, mediante un medio digital, sea correo, mensaje de celular o whatsapp, con la foto respectiva del depósito, para su verificación en la cuenta bancaria y la afectación en la cuenta del cliente correspondiente.
- 4.4 De realizarse el cobro de las facturas con cheques posfechados, estos deberán ser entregados directamente al área administrativa para su custodia y respectivo depósito en las fechas establecidas.

#### **5. Cheques Protestados y Devueltos**

- 5.1 En caso de que un cliente tenga un cheque protestado o devuelto, es responsabilidad del área administrativa informar inmediatamente al asesor comercial, a quien esté asignado el cliente, mediante una fotografía del cheque si es posible, o con los respaldos que se tengan a la mano, hasta la recepción física del cheque, deberá quedar respaldo de esta información en un medio digital dirigido a la gerencia comercial, donde conste la fecha de la información, y posteriormente la fecha de recepción del físico del cheque.

- 5.2 Es responsabilidad del asesor comercial informar al cliente acerca del cheque que ha resultado protestado o devuelto.
- 5.3 Si un cliente tiene cheques protestados o devueltos, se bloqueará todo despacho hasta que el asesor comercial arregle la cuenta pendiente, independientemente del valor del protesto.
- 5.4 Si un cliente tiene cheques protestados por insuficiencia de fondos, cuenta cerrada u otro causal que represente un riesgo de pago, no podrá ser sujeto de crédito inmediato, aunque el valor del cheque haya sido cubierto, deberá procederse a una visita y análisis del asesor comercial, y en la medida de lo posible de la gerencia comercial, para verificar la realidad del cliente, y el inconveniente que pudiese haber tenido. Al tratarse de cheques de terceros se procederá de la misma manera.
- 5.5 En caso de que el causal del protesto represente un riesgo de pago el valor del cheque protestado deberá ser cubierto en un plazo máximo de tres días, ya sea mediante transferencia bancaria o en efectivo entregado al asesor comercial, no se podrá cubrir el valor del protesto con otro cheque.
- 5.6 En caso de que el causal de protesto represente un riesgo de pago, los cheques protestados no serán entregados a los asesores comerciales para el canje, hasta que el valor del cheque y la comisión respectiva sean cubiertos, una vez cubiertos se entregará al respectivo asesor comercial para ser devuelto al cliente.
  - 5.6.1 Los asesores comerciales deberán firmar la constancia de recepción de los cheques entregados por el área administrativa para la devolución a los clientes.

## **6. Instancias de cobranza y aprobación de pedidos a clientes en mora**

- 6.1 Se entenderá por mora la dilación o tardanza en cumplir una obligación.
- 6.2 Se establece una tolerancia de 15 días, a partir de la fecha de vencimiento del plazo de una cuota, siempre que esta no traspase al siguiente mes.
- 6.3 Durante los 30 días siguientes, posterior a la fecha de vencimiento la cobranza será gestionada directamente por el asesor comercial, quien deberá cobrar la totalidad de la cuota vencida, y emitir informes semanales de su gestión con el cliente.
  - 6.3.1 Los pedidos de clientes con morosidad de menos de 15 días, y que se encuentren dentro del cupo de compra, se podrán aprobar siempre que el vendedor recepte la cancelación de lo vencido

- 6.3.2 Los pedidos de clientes con morosidad menor a 30 días, deberán ser analizados por la administración y el analista de crédito, en función de la cantidad de facturas vencidas, los montos y la cobertura de cada una, así como también las garantías que el cliente tenga con la empresa (letra de cambio firmada).
- 6.4 Los clientes que presenten una morosidad mayor a 30 días, deberán ser visitados por la gerencia comercial, para verificar la situación en la que se encuentre el cliente, y se deberá cobrar la totalidad de lo vencido, o podrá negociar un acuerdo de pagos en caso de que el cliente lo amerite.
- 6.4.1 Los acuerdos de pagos no podrán superar los 60 días posteriores a la fecha donde se lo realice.
- 6.4.2 El acuerdo deberá ser firmado tanto por el cliente, como por la gerencia comercial, y autorizado por la gerencia general.
- 6.4.3 Los pedidos con nivel de morosidad de más de 30 días no serán atendidos, salvo excepciones en las que la gerencia comercial haya realizado la visita, comprobado la situación del cliente y llegado a un acuerdo de pagos que sea sostenible para el cliente.
- 6.4.4 Los pedidos se aprobarán previo análisis de la jefatura y el analista de crédito, siempre que se encuentren dentro del cupo asignado al cliente, el acuerdo de pagos se haya concertado con el cliente, y se cuente con las garantías necesarias para la empresa.
- 6.5 Los clientes que presenten una morosidad mayor a 60 días, deberán ser visitados por el analista de crédito junto al asesor comercial, para verificar la situación en la que se encuentre el cliente, y se deberá cobrar la totalidad de lo vencido o podrá negociar un acuerdo de pagos en caso de que el cliente lo amerite.
- 6.5.1 El acuerdo de pagos no podrá superar los 60 días a la fecha en la que se lo realice.
- 6.5.2 El acuerdo deberá ser firmado tanto por el cliente, como por la gerencia comercial, y autorizado por la gerencia general.
- 6.5.3 Los clientes que caigan en este nivel de morosidad, perderán automáticamente su cupo, por lo que sus ventas posteriores serán únicamente de contado, bajo la responsabilidad del asesor comercial.
- 6.5.4 El área de crédito deberá hacer llegar una carta de cobro, por medios electrónicos, así como física al cliente, donde se le informe su estado de cuenta y se le solicite el pago inmediato de los valores adeudados.
- 6.5.5 Los pedidos con nivel de morosidad mayor a 60 días serán negados.

- 6.5.5.1 En caso de que exista un pago inmediato de lo adeudado, los pedidos serán revisados por el área de crédito, así como la información del cliente para asignarle un cupo de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentre el cliente.
- 6.5.5.2 En caso de que exista un acuerdo de pagos, los pedidos serán revisados por la jefatura y el analista de crédito, previa reunión con la gerencia general y la gerencia comercial, para determinar el cupo y la aprobación de los posteriores pedidos.
- 6.5.5.3 Adicionalmente se le exigirá al cliente la presentación de una garantía real (hipoteca, prenda o garantía bancaria), la misma que estará en función del monto de crédito a otorgarse.
- 6.6 Los clientes que presenten una morosidad mayor a 90 días, deberán ser visitados por el analista de crédito junto al asesor comercial, para verificar la situación en la que se encuentre el cliente, y se deberá cobrar la totalidad de lo vencido.
  - 6.6.1 Se deberá informar al cliente que tiene 15 días para cancelar la totalidad de lo adeudado, caso contrario deberá ser reportado a la central de riesgos.
  - 6.6.2 En caso de que el cliente posea problemas de liquidez, se procederá a proponerle un refinanciamiento de la deuda con un convenio de pagos, con la tasa de interés de consumo vigente, establecida por el BCE a la fecha de refinanciamiento.
  - 6.6.3 El refinanciamiento debe tener una obligación de pago y la fecha o fechas donde deban realizarse. Por tratarse de un contrato, este contendrá las cláusulas necesarias para el cumplimiento del mismo, el convenio deberá registrarse judicialmente.
  - 6.6.4 Si el cliente no acepta ningún arreglo de pagos, y su deuda no supera los 1.000\$, no se considerará a este cliente para entablar una demanda judicial.
    - 6.6.4.1 El área de crédito, así como el asesor a quien fue asignado este cliente, deberán seguir haciendo las gestiones pertinentes de cobro, y si no es posible cobrar se elaborará un informe para la gerencia general, indicando que ese cliente debe ser pasado a estado de incobrable.
  - 6.6.5 Si el cliente no acepta ningún arreglo de pagos, y su deuda supera los 1.000\$, se considerará a este cliente para entablar una demanda judicial.
    - 6.6.5.1 La administración y el analista de crédito, presentarán un informe donde consten todas las instancias de la cobranza, y los resultados y respuestas recibidas por parte del cliente, para ser considerado por la gerencia general,

quien decidirá si se demanda o no al cliente, en caso de que se decida demandar, la gerencia general coordinará con el abogado externo.

6.6.5.2 Todos los gastos judiciales en los que se incurra para la recuperación de una deuda serán cargados a la cuenta del cliente, por tanto, cada vez que se incurra en un gasto extrajudicial, se realizará un registro en el informe del cliente; de esta forma se acumulará el monto total de gastos a cobrarse.

6.6.5.3 No se cargarán intereses al cliente a menos que se haya firmado un convenio de refinanciamiento. Los intereses recuperados se cargarán como ingreso en el momento en que se haya ganado el juicio y el cliente proceda con la cancelación total de la deuda.

6.6.5.4 Siempre que se cobre intereses y capital, se deberá primero cancelar los intereses y luego el capital.

6.6.5.5 Será responsabilidad de la administración, así como también del analista de crédito, dar seguimiento al trabajo de los abogados y de cada uno de los juicios que se mantenga con los clientes que llegaron a esta instancia.

6.6.6 Los clientes que han caído a este nivel de morosidad no podrán volver a ser atendidos a crédito.

## **7. Documentos para presentar una demanda**

7.1 Los documentos susceptibles de demanda, son todos aquellos que contengan una obligación implícita, o cualquier tipo de reconocimiento.

7.1.1 Los documentos ejecutivos como la letra de cambio, deben demandarse vía ejecutiva, ya que este procedimiento tiene la facultad de admitir medidas cautelares, tales como el secuestro de bienes, la retención y la prohibición de enajenar.

7.1.2 La letra de cambio y el pagaré a la orden, al ser títulos que tienen un carácter mercantil prescriben como tales en 3 años contados a partir del vencimiento; y su acción cambiaría en 5 años. El convenio de facilidad de pago, prescribe en 5 años. Cumplidos estos plazos estos documentos se constituyen en una simple prueba dentro del juicio ordinario que prescribe a los 10 años.

7.1.3 Los documentos no ejecutivos, como la solicitud de crédito, el estado de cuenta del cliente, las facturas; son aquellos a los que la ley les da un carácter de simple prueba. Tienen especial mención las facturas, como un acto estrictamente mercantil, que se sustancia en Juicio Verbal Sumario.