

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una Empresa. Todas excepto las últimas escapan en gran medida al control de los directores de la Empresa. No obstante al igual que con otros activos circulantes, los directores de una Empresa pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que a su vez debe traducirse en mayores ventas y utilidades, pero implica un costo de mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables.

La formulación bien hecha de las políticas de crédito y cobranza ayuda a derribar las barreras entre las áreas de marketing y finanzas, es por tal motivo establecer y mantener una política clara con respecto al crédito y seguir las prácticas apropiadas en el manejo del crédito alineadas con el mercado objetivo de la Empresas debieran formar una parte fundamental de la gestión de su empresa, las mismas que deben contemplar la calidad de cuentas comerciales a aceptar, la duración del período de crédito, descuentos por pronto pago y programa de cobros así como las condiciones de ventas ¹

El estudio a desarrollarse en la tesis propuesta, plantea el desarrollo de un sistema de gestión integral de manejo de cartera, el cual contempla el establecer políticas y procedimientos las cuales normen los lineamientos para la evaluación de clientes nuevos, así como el establecer líneas de crédito a los clientes antiguos de la empresa en base de su historial crediticia.

¹ Gestion Financiera www.gestion.com

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un sistema de gestión integral de manejo de Cartera para la Empresa All in Communications ALLINCO Cia Ltda mediante un diagnóstico situacional financiero de la Empresa, que permita disminuir el riesgo crediticio, mejorar el manejo de sus operaciones de cartera con eficiencia y seguridad, y a la vez logre incrementar la rentabilidad de la compañía.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de un análisis FODA y Análisis Financiero con el fin de conocer la realidad actual de la compañía y obtener información acerca del problema por el que atraviesa.
- Identificar las características del problema y riesgos del manejo de la cartera que afronta la empresa para conocer su origen y poder establecer los lineamientos del ambiente interno y actividades de control.
- Realizar una evaluación de riesgos del manejo de la cartera en base al comportamiento del actual portafolio de clientes para determinar los principales indicadores de crédito y los actuales procesos de cobranza de la cartera.
- Desarrollar un sistema de manejo de cartera el cual incluye la evaluación del cliente y procesos de cobranza para establecer un mecanismo de control que permita prevenir futuros incrementos de la cartera vencida.
- Establecer las políticas y procedimientos que fijaran los lineamientos y controles para el análisis de crédito y el proceso de cobranza de la cartera.

CAPITULO I

1 Generalidades y Antecedentes de la Empresa

1.1 Antecedente Histórico

Establecido en diciembre del año 2000, ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO CIA. Ltda., inicia como un negocio orientado a cubrir los requerimientos de baterías tanto para el mercado de radiocomunicación como el de telefonía celular.

Se constituye como una compañía limitada el 30 de abril del 2002, y partir de esa fecha se especializa como mayorista de radios y accesorios de radiocomunicación.

En la actualidad ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO CIA Ltda., posicionado en el mercado de la Sierra y Oriente dispone de una amplia gama de productos dentro del mercado de radiocomunicaciones en las líneas de: baterías, radios de dos vías, sistemas de irradiación, otros accesorios de radios, partes y repuestos, seguridad de voz, telefonía satelital.

Comercializando los equipos de las mejores marcas en estas líneas a nivel mundial como lo son: HYT, Motorola, ICOM, Maxrad, Cushcraft, Transcrypt, Midiam, Kadex, Iridium, Power Gain, THOOR, Alvarium. Y ofreciendo de este modo la más amplia gama de opciones para que sus distribuidores puedan satisfacer los requerimientos de los más exigentes clientes, con la mejor calidad, y garantizando su rentabilidad.

Este crecimiento ha implicado un cambio acelerado tanto a nivel de procesos como en la logística de la empresa, es por ello que pensando en dar un mejor servicio a sus distribuidores ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO CIA Ltda., ha incrementado su staff de personal, ampliado sus oficinas, modernizado su flota de despacho entre otra serie de cambios necesarios para ajustarse a las exigencias del mercado.

La gran aceptación de sus productos en el mercado por partes de las Empresas e Instituciones en el Ecuador, a llevado a ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO

CIA Ltda... A incrementar sus ventas y buscar nuevo mercado en la región costa para este nuevo año.

Debido a la gran competencia que existe en el mercado, la inestabilidad económica del país y las nuevas formas de comercializar los productos y ofrecer facilidades de pago a los clientes por medio de crédito a corto y largo plazo, la empresa maneja una política crediticia tradicional e empírica la cual se ha visto afectado en su liquidez debido al inadecuado manejo de cartera, obligando a la empresa a recurrir a préstamos bancarios y extender los pagos a proveedores, lo que ha entorpecido sus operaciones.

1.2 Visión

La visión de la Empresa es ser líderes en el mercado de radio comunicaciones en el Ecuador, ofreciendo soluciones integrales y un portafolio diversificado de productos.

1.3 Misión

Ser un grupo que provee soluciones integrales de radio comunicación, con productos y servicios de alta tecnología que agregan valor a nuestros clientes en el ámbito nacional; con ello contribuimos al desarrollo de nuestros colaboradores, socios estratégicos y clientes finales, maximizando así la rentabilidad del negocio.

1.4 Objetivos de la Empresa

All IN COMMUNICATIONS CIA Ltda., se encuentra orientada por los siguientes objetivos:

- Comercializar equipos y servicios de comunicación de alta calidad firmando alianzas con empresas proveedoras extranjeras de alto prestigio a nivel mundial para satisfacer los requerimientos del mercado de la región sierra y oriente del Ecuador.
- Establecer una posición de liderazgo en el mercado Ecuatoriano mediante una eficiente red de distribución alineando las estrategias de mercado y logística

de las empresas Internacionales en conjunto con los subdistribuidores y clientes finales.

- Optimizar la utilización de sus recursos materiales, económicos, tecnológicos y humanos, que permitan garantizar una rentabilidad adecuada para la empresa y un desarrollo acorde a las exigencias del mercado
- Asegurar un servicio integral que englobe diversidad de alternativas en sistemas de comunicación con un soporte técnico adecuado como base de su desarrollo.

1.5 Estrategias

Las principales estrategias que enfoca la empresa para el crecimiento de sus ingresos y participación en el mercado son:

- Generar alianzas de comercialización con empresas Internacionales de gran reconocimiento y que estén alineadas con el enfoque global de las necesidades del mercado Ecuatoriano.
- Tecnificación en el proceso de ventas a través del canal de distribución.
- Investigación y análisis del mercado en forma continua
- Operación eficiente a bajo costo maximizando los recursos
- Empoderamiento de sus servidores y sus clientes
- Cultura de Servicio

1.6 Políticas

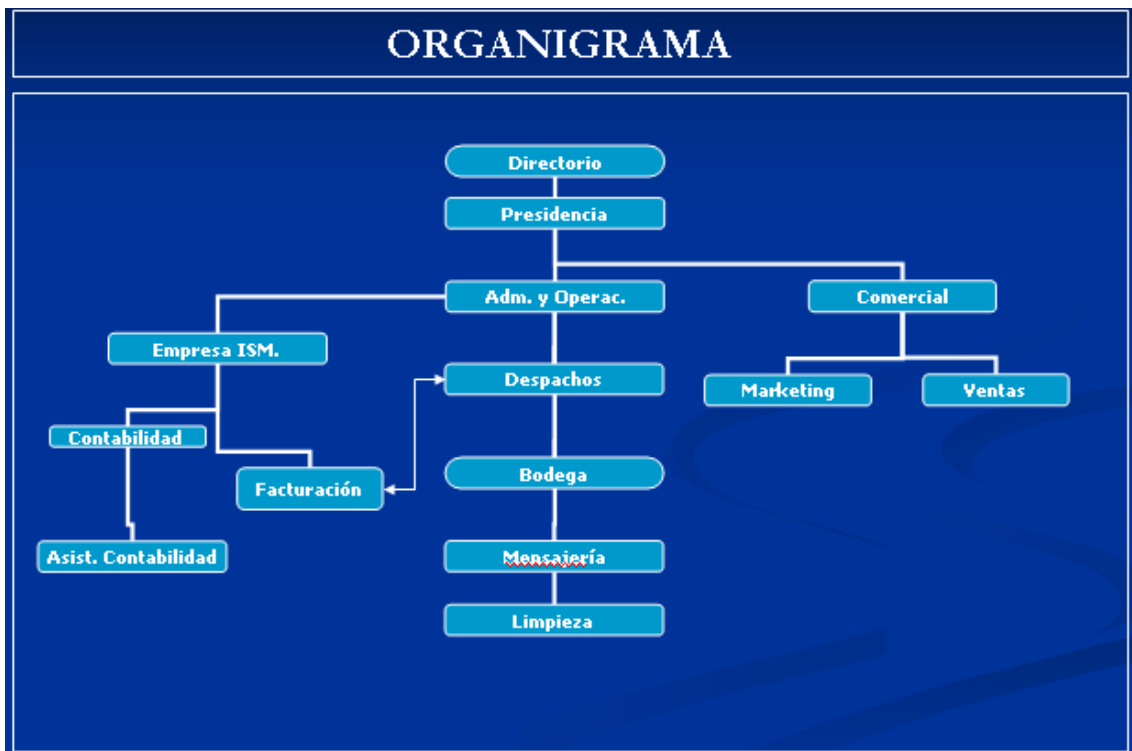
All IN COMMUNICATIONS CIA Ltda. Durante su madurez y crecimiento en el mercado de las comunicaciones ha establecido y depurado las siguientes políticas que guían el buen funcionamiento continuo de la empresa:

- Buscar continuamente alianzas estratégicas con empresas Internacionales de Telecomunicaciones.
- Establecer líneas de crédito con los proveedores y clientes para maximizar la utilización de los fondos de liquidez.
- Mantener precios competitivos en el mercado en base a una investigación de mercado.

1.7 Estructura Organizacional

Su estructura organizacional está diseñada según como se muestra en el siguiente cuadro:

GRAFICO NO. 1
ORGANIGRAMA EMPRESA ALLINCO



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.
Elaborado por: Autor

Conformada por un directorio general de dos accionistas con la participación del 50% por cada parte, la empresa es liderada por una Presidencia encargada de alinear los objetivos de la empresa dividida en tres áreas estratégicas:

Comercial:

Se clasifica en dos departamentos. Marketing que es la encargada de buscar nuevos proveedores Internacionales, así como realizar investigaciones de mercado a nivel nacional. El área de Ventas se encarga de realizar las ventas con los subdistribuidores que tiene firmado un contrato con la empresa.

Administración y Operaciones:

Esta área se encarga de proporcionar los recursos necesarios para que la empresa pueda ejercer sus actividades de manera adecuada y continua apoyando al giro del negocio como es el manejo de los inventarios, despachos y bodegaje. Esta área realiza la coordinación con la Empresa ISM encargada de manejar la facturación y contabilidad de la Empresa All in Communications.

CAPITULO II

2 Diagnostico Situacional de la Empresa

Una vez presentado la historia y el marco institucional de la Empresa All in Communications, se procederá con el análisis actual del entorno externo e interno de la empresa, estableciendo de esta manera los parámetros del entorno e incidencia sobre el actual funcionamiento de la misma.

2.1 Análisis Externo

El análisis del entorno comprende factores externos que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables que alteren en las actividades de la Empresa.

2.1.1 Análisis del Macro Ambiente

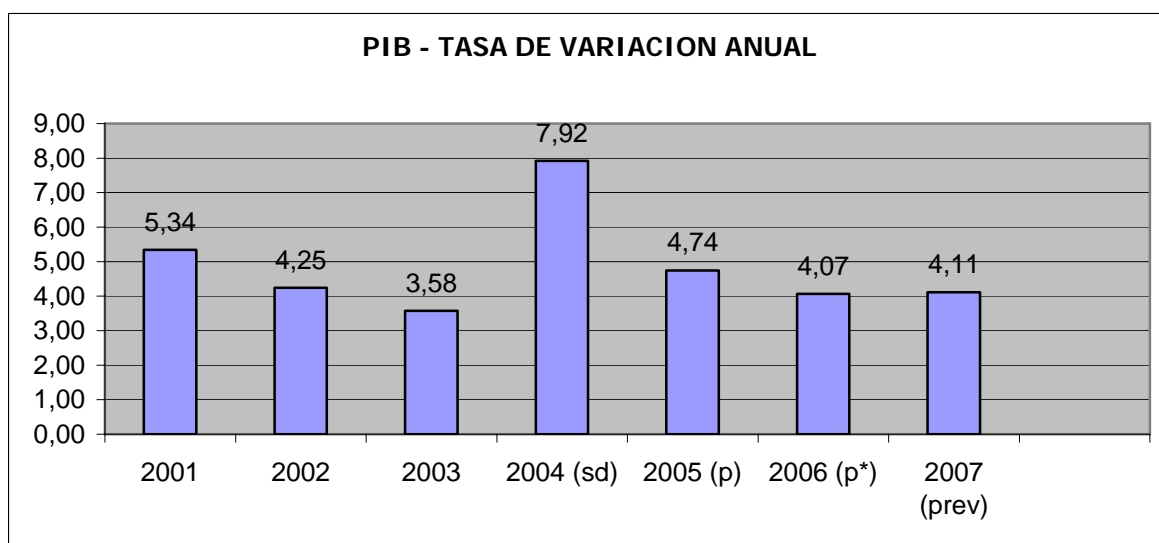
2.1.1.1 Factor Económico

2.1.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El PIB mide el valor de la producción de un país que se realiza en un determinado período. La última previsión del Banco Central del Ecuador apunta a un crecimiento de la economía del 3,47% considerado como positivo ya que si miramos en perspectiva el crecimiento del PIB de los últimos 6 años, la economía ha promediado el 4,8%. Tomando en cuenta los grandes efectos de la crisis de 1999. ²

² http://www.ide.edu.ec/economia_digital/boletin_71.html

GRAFICO NO. 2
TASA DE VARIACION ANUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO

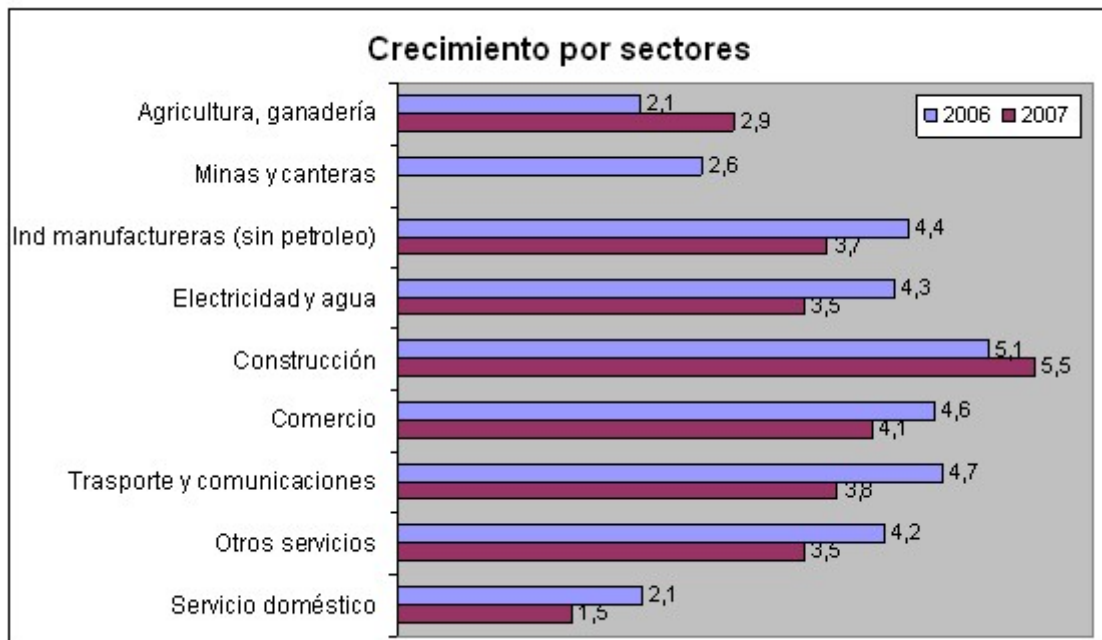


Fuente: BCE

Elaborado por: Autor

Como se puede observar en el siguiente gráfico, las previsiones presentadas por el BCE para el 2007 todos los sectores crecerán este año. Los dos sectores de mayor crecimiento son la construcción y el comercio, y serán también los más dinámicos durante el 2007 lo cual se puede observar con la gran demanda de viviendas. La agricultura que representaba en el año 2001 el 9%, será en el 2007 el 6%. La explotación de minas y canteras pasará del 9% al 18% del PIB. Y quizás el cambio más significativo: los servicios pasan del 20% al 26%.

GRAFICO NO. 3
CRECIMIENTO PIB POR SECTORES 2006-
2007



Fuente: BCE

Elaborado por: http://www.ide.edu.ec/economia_digital/boletin_71.html

Estos indicadores son positivos para la Empresa All in Communications ALLINCO ya que el crecimiento económico de varias industrias alineadas al negocio de la utilización de radio comunicación como las empresas de seguridad, constructoras, empresas de Transporte y Comunicaciones y otras industrias generan una gran oportunidad para poder seguir expandiéndose e introducir y ofrecer sus servicios. Sin embargo el único subsector que sí ha caído (y fuertemente), es el de la refinación de productos petroleros (son 2800 millones menos) este indicador podría afectara la empresa ya que este sector es uno de los principales segmentos de ventas para sus clientes finales (Subdistribuidores)

2.1.1.1.2 TASA DE INFLACION

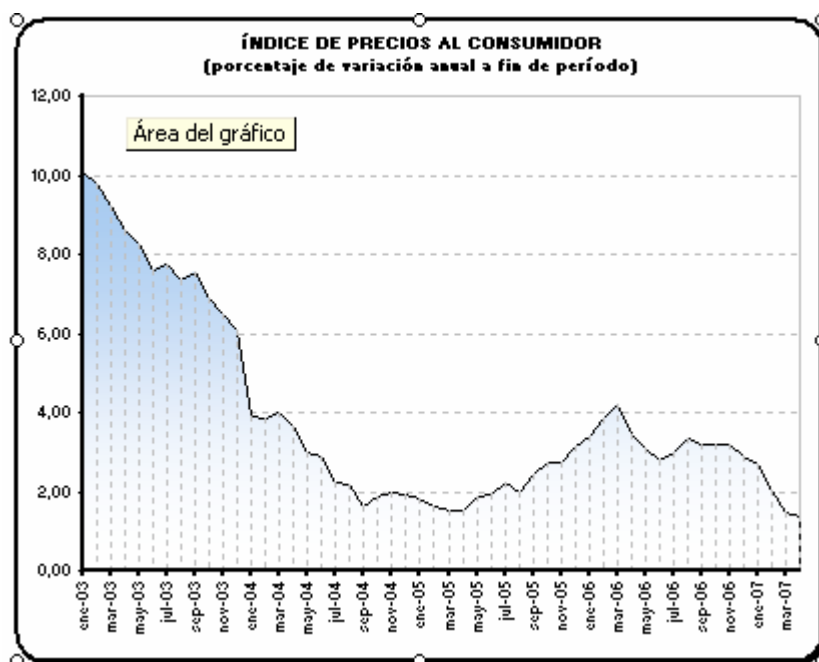
La tasa de inflación nos permite conocer la variación porcentual que experimenta el nivel de precios con respecto al período anterior a través del Índice de Precios al Consumidor.

En diciembre de 2006 la inflación anual fue de 2,87%, inferior en 0,27 puntos porcentuales a la inflación anual observada en diciembre de 2005 (3,14%), y así mismo inferior a la meta propuesta por el Gobierno de 3,1%. En diciembre se experimenta una ligera deflación (-0,03%) contraria a la inflación experimentada en igual mes en 2005 (0,30%).

En 2006, los subgrupos que más contribuyeron a la inflación fueron: educación, alimentos y bebidas no alcohólicas y alojamiento, agua, electricidad y gas; aunque a partir de agosto también subieron los precios del grupo de bebidas alcohólicas.³

GRAFICO NO. 4

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR Enero 2003 a Marzo 2007



Fuente: BCE

Elaborado por: BCE

Este indicador es positivo para ALL IN COMUNICATIONS ALLINCO ya que la inflación al estar a la baja, las empresas demandan de mayores ventas que

³ Banco Central del Ecuador

permitan mejorar sus servicios y seguridades. Así mismo permite a la Empresa proyectar ventas y escenarios con seguridad de la recuperación de la cartera de crédito otorgado a sus clientes.

2.1.1.2 Factor Político

El Ecuador desde sus inicios en la democracia a partir de 1979 siempre ha tenido problemas políticos que no han permitido crecer como país competitivo a nivel mundial. Uno de los principales factores es la falta de políticas de gobernabilidad y en especial la corrupción que se ha sembrado por varios años buscando siempre los beneficios a ciertos sectores económicos, destruyendo sociedades, quebrantando conciencias, cambiando la escala de generando inestabilidad como tener crisis en el sistema bancario, elevación de precios, alto índice de la migración de ecuatorianos a países desarrollados como Europa y EEUU por la falta de empleos y en la búsqueda de ingresos enviando las remesas al Ecuador que ha permitido que la dolarización no sea otro fracaso.⁴

Y esto se ha podido observar en estos últimos 10 años que han pasado ya seis gobiernos diferentes (Bucarán, Alarcón, Mahuad, Noboa, Gutiérrez y Palacio) sin que hayan podido terminar el período de gobierno establecido en la Ley de la Constitución de cuatro años. Como resultado el último gobierno elegido por la vía electoral de Lucio Gutiérrez quien participó en un golpe de Estado que derrocó al Presidente electo Jamil Mahuad comenzó su mandato estableciendo una alianza política con los partidos ecuatorianos de izquierda, a los tres meses decidió pactar con la derecha ecuatoriana representada por el Partido Social Cristiano al mismo tiempo se comenzaron a tomar varias medidas que fueron rechazadas por el país, especialmente las que anularon los juicios en contra del citado ex presidente Abdalá Bucaram, el también ex presidente Gustavo Noboa, y el vicepresidente Alberto Dahik. Bucaram, Noboa, y Dahik regresaron del exilio, lo que causó las protestas y movilizaciones, que terminaron con su mandato por parte de los “forajidos” de Quito.

En estas últimas elecciones Rafael Correa elegido Presidente de la República para el período 2007 – 2011, presentó un plan de gobierno a favor del pueblo ofreciendo fuentes de empleo, regenerar la producción por medio del micro

⁴<http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/D.Politico.20.htm>

crédito, aumento del bono de desarrollo, vivienda y salud. Sin participar con un grupo político en el Congreso Nacional entidad duramente degradada por la pugna de poderes, su principal eje de campaña fue dar paso a la Asamblea Constituyente por medio de la Consulta popular para que reforme las leyes actuales criticadas por beneficiar a la oligarquía. Si bien el pueblo autorizó la creación de esta asamblea, previo al inicio y autorización de la Consulta Popular por parte del Congreso y Tribunal Supremo electoral se presenciaron nuevamente pugnas de poderes y polémicas para que no se de paso a esta solicitud que terminó desprestigiando aun más al Congreso Nacional y en especial destruyendo algunos partidos políticos como el Partido Social Cristiano que ya no es liderado por León Febres Cordero y Jaime Nebot.

Sin embargo se han incrementado aun más la inestabilidad debido que Rafael Correa al querer cumplir con sus ideales socialistas ,sus promesas de campaña y el de alinear políticas a favor del pueblo a creado algunos frentes de pelea como son los partidos políticos, la Banca Privada con el inicio de bajar las tasas de interés calificándolos como explotadores de cobros de servicios, a la prensa de igual manera calificándolos como parte de la oligarquía la cual no realiza su función de informar sino de presentar lo que los sectores económicos y políticos quieren a su favor y también con el iniciar dudas sobre el reparto de las frecuencias de radio y TV.

El actual gobierno al generar varios frentes y crear incertidumbres sobre las nuevas medidas políticas y económicas, estas afectan directamente a la Empresa ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO por que las empresas disminuyen sus inversiones en adquirir nuevos servicios o productos de comunicación al esperar que exista la estabilidad política y conocer a detalle las nuevas medidas económicas.

2.1.1.3 Factor Legal

El factor legal que regula al sector de la Radiocomunicación contempla al servicio de Radiocomunicación Convencional y Troncalizado. El primero es un servicio que está regulado por el Reglamento de Radiocomunicaciones, dictado por Resolución No. 556-21-CONATEL-2000 y publicado en el Registro Oficial No. 215 del 30 de noviembre de 2000. Según el Artículo 1º, el referido Reglamento tiene por objeto, fomentar el uso y explotación del espectro radioeléctrico y de los

servicios de radiocomunicación, de una manera eficaz, eficiente y regulada dentro del territorio nacional, a fin de obtener el máximo provecho de este recurso. Estos servicios se definen de la siguiente manera:

Radiocomunicación: constituye toda telecomunicación transmitida por medio de las ondas radioeléctricas.

Servicio de Radiocomunicación: implica la transmisión, la emisión o la Recepción de ondas radioeléctricas para fines específicos de telecomunicación.

Entre los servicios de radiocomunicación, la SUPTEL considera a: Fijo móvil terrestre, Sistema comunal, Buscapersonas, Troncalizado privados, Enlace radioeléctrico, Transmisión de datos, Satelital privado, Banda ciudadana; y, Radioaficionados.

La administración y gestión del espectro radioeléctrico en el país, de acuerdo a las políticas dictadas por el CONATEL, mediante la aplicación del Plan Nacional de Frecuencias, corresponde a la SENATEL, mientras que el control y monitoreo del espectro radioeléctrico y de los sistemas y servicios de radiocomunicación lo realizará la SUPTEL. Por otra parte, los sistemas de radiocomunicación se clasifican en: sistemas privados, es decir aquellos que están destinados para uso exclusivo del usuario; y, sistemas de explotación, aquellos que están destinados a dar servicio al público en régimen de libre competencia y su funcionamiento está sujeto a la obtención de un título habilitante o concesión. Este último constituye un contrato de autorización de uso de frecuencias, otorgado por la SENATEL, con aprobación del CONATEL, para que una persona natural o jurídica opere sistemas de radiocomunicación y cuya duración tendrá cinco años.⁵

Para los servicios Troncalizados, de acuerdo al Artículo No. 3 del Reglamento y Norma Técnica para este tipo de servicio, se lo define como un sistema de radiocomunicación de los servicios fijo y móvil terrestre, que utiliza múltiples pares de frecuencias, en que las estaciones establecen comunicación mediante el acceso en forma automática a cualquiera de los canales que estén disponibles.

Estos servicios se desarrollan bajo un esquema de libre y leal competencia entre los concesionarios autorizados.

Según el Artículo No.7 de la Norma referida, para la operación de Sistemas Troncalizados se requiere de la concesión del servicio, otorgado por la SENATEL, previa autorización del CONATEL. Las concesiones se legalizarán mediante

⁵<http://www.infodesarrollo.ec/content/view/433/275/lang/>

contrato elevado a escritura pública, que será suscrito por el Secretario y el Concesionario. Los contratos de concesión de los Sistemas Troncalizados tendrán una duración de diez años y podrán ser renovados previa solicitud del Concesionario dentro de los ciento ochenta días anteriores a su vencimiento, siempre y cuando se hayan cumplido los requisitos establecidos por el CONATEL; sin embargo, la norma exonera de este requisito a las instituciones públicas que desarrollan actividades de seguridad pública y de ayuda social como son: municipios, cuerpo de bomberos, cruz roja, defensa civil y hospitales estatales¹⁵. El organismo encargado de la supervisión e inspección periódica de las estaciones, instalaciones y operación de los sistemas troncalizados es la SUPTEL. Las siguientes empresas cuentan con la autorización correspondiente: TELEMÓVIL, BRUNACCI, · MARCONI, MONTTCAS HIRE, RACOMDES, COMOVEC S.A y MAXICOM.

Como se mencionó en el factor político el gobierno actual de Rafael Correa cuestionó una supuesta entrega irregular de frecuencias de radio y televisión en el país, en un proceso presuntamente basado en "influencias políticas", por lo que anunció que se combatirá esa práctica reformulando las actuales políticas de la Superintendencia de Telecomunicaciones ya sea por vía legal o Asamblea y agilizará el trámite para poder contar con un canal estatal que sea público con el objetivo de recoger las nuevas propuestas educativas y culturales, que no respondan a ningún afán político ni partidista.

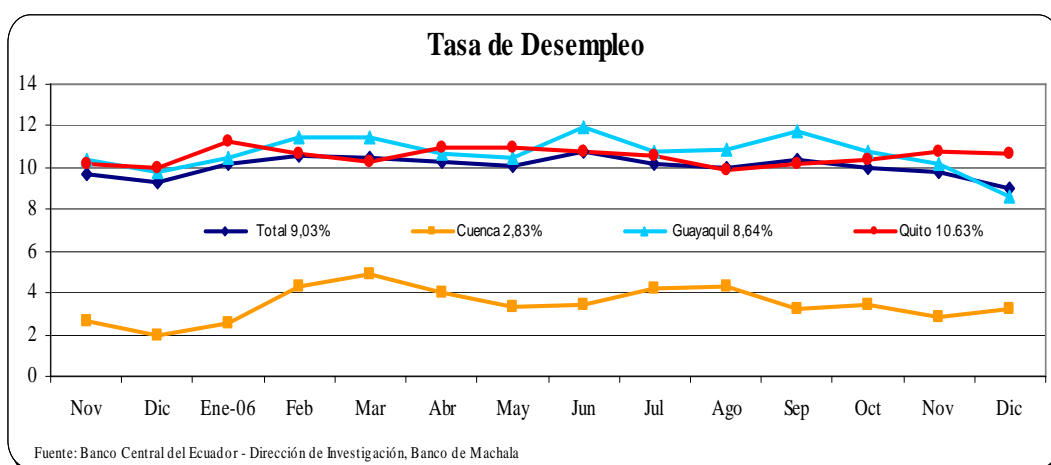
Este factor sin duda afectará al segmento de mercado de la Empresa ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO que brindan productos y servicios a Empresas que requieren el servicio de Telecomunicaciones ya sea por medio Convencional o Troncalizado debido a que implicaría el retiro de frecuencias, disminuyendo la adquisición de nuevos productos, equipos o accesorios de telecomunicación.

2.1.1.4 Factor Social

La vida de las personas y sociedades incluyendo sus actitudes y comportamientos son resultado de los factores como político y económico y en el Ecuador se ha podido observar los efectos en la falta de atención por parte del Gobierno Central en los sectores de la producción, educación, salud y vivienda que no pueden ser costeados por las personas debido al índice de desempleo y migración.

La tasa de desempleo ascendió en diciembre a 9,03% inferior en 0,79 puntos porcentuales al nivel observado el mes anterior (9,82%). El nivel de desempleo en Guayaquil (8,64%) y Quito (10,63%) experimenta una reducción de 1,52 y 0,13 puntos porcentuales respectivamente, mientras que en Cuenca (3,21%) este aumenta en 0,38 pp. El empleo adecuado pasa de 44,58% en noviembre a 45,94% en diciembre, alza de 1,36 pp. El empleo adecuado en Guayaquil crece en 3,8 pp respecto a noviembre llegando a 44,12%, mientras que en Quito (45,70%) y Cuenca (58,64%) este se reduce en 1,39 y 0,06 pp respectivamente. ⁶

GRAFICO NO. 5
TASA DE DESEMPLEO 2006



El hecho de que las personas no tengan ingresos influye para que no incentive el consumismo y las empresas no puedan incrementar o mejorar sus servicios de seguridad y comunicación lo que afectaría a la Empresa ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO debido a que no demandarían sus servicios.

⁶<http://www.infodesarrollo.ec/>

2.1.1.5 Factor Tecnológico

Los avances en la tecnología permiten que las empresas superen sus actividades por contenido y contexto. En estos últimos años la tecnología de aparatos electrónicos ha surgido en gran proporción a consideración de otros años, con la aparición de nuevos programas de computación, teléfonos celulares, computadoras portátiles de alta resolución y capacidad, Software igual que cubre las demandas de servicios más ágiles y seguros. En general, la tecnología crea nuevas oportunidades y permiten crear nuevas fuentes de empleo para su distribución y comercialización.

Si bien el uso de la radio como elemento comunicativo empieza a utilizarse entre los ejércitos durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918) La radiocomunicación convencional es la herramienta preferida para aquellos que requieren comunicación instantánea, a diferencia de los teléfonos, el usuario no necesita marcar un número largo, esperar a que lo conecten y a que respondan la llamada. La tecnología Push-to-Talk permite a los usuarios hablar con un individuo o con un grupo de socios de trabajo de manera inmediata y económica.

En la actualidad, se encuentran operando cientos de sistemas de radio convencionales alrededor de todo el mundo. Los sistemas convencionales son y seguirán siendo los más populares tipos de comunicación existentes para radios de dos vías. Las principales ventajas a diferencia de los teléfonos fijos y celulares son los siguientes:

- El personal aprovecha mejor su tiempo y comunica sus necesidades con eficiencia.
- Oprimiendo un botón el usuario puede ponerse en contacto con otra persona o grupo de personas.
- El usuario recibe comunicación inmediata ante cualquier necesidad o imprevisto de una manera eficiente.
- El usuario puede controlar su presupuesto de comunicación de una forma más efectiva.
- A diferencia de los teléfonos celulares, no hay ninguna posibilidad de uso mas allá de aquel relacionado con el trabajo.
- No es necesario marcar ni recordar números telefónicos para comunicarse, de esta manera se elimina la espera.

- No depende de la duración de una llamada telefónica para determinar sus costos de operación.
- El usuario no tiene que preocuparse por llamadas telefónicas no autorizadas que generan costos adicionales difíciles de controlar.

La Empresa ALL IN COMUNICATIONS ALLINCO LTDA , durante su creación a dado paso al ingreso de productos de alta calidad, a costos más convenientes permitiendo a los clientes finales el poder acceder a estas tecnologías y que ellos puedan garantizar sus servicios. Los modelos de radios que actualmente ofrece la empresa HYT tienen las siguientes características tecnológicas:

FOTO NO. 1
RADIOS PARA USO COMERCIAL Y CONSUMO

		
<p>TC-500</p> <ul style="list-style-type: none"> •Rango de Frecuencia VHF: <ul style="list-style-type: none"> · 136-150MHz · 150-174MHz UHF: <ul style="list-style-type: none"> · 350-370MHz · 370-390MHz · 400-420MHz · 450-470MHz •Salida RF: 4W •Canales: 16 •Señales CTCSS/CDCSS 	<p>TC-1688</p> <ul style="list-style-type: none"> •Señal CTCSS •Servicio Libre y No requiere licencia. •Stylish y Compacto •Voice COM pander for Clear and Crisp Audio •Función de Llamada •Backlight y Pantalla LCD , Operación de Menú •Reloj y Alarma •Squelch Tail Elimination 	<p>TC-2100 PDF</p> <ul style="list-style-type: none"> •Frecuencia: VHF: 150-174 MHz UHF: 450-470 MHz •Salida RF: 2W •Canales: 99 •38 grupos (CTCSS) •Servicable: 10 horas a 5 km •9 niveles de sonido estático •Función de Escaneado •Programa PC •Wired Función de Duplicación

FOTO NO. 2
RADIOS PARA PROFESIONALES



TC-268S / TC-368S [PDF](#)

•Rango de Frecuencia:

VHF:

- 136-150MHz
- 150-174MHz

UHF:

- 400-420MHz
- 450-470MHz
- 470-490MHz



TC-270 / TC-370 [PDF](#)

•Rango de Frecuencia:

VHF:

- 136-150 MHz
- 148-174MHz

UHF:

- 400-420 MHz
- 450-470 MHz

•Salida RF: :



TC-600 [PDF](#)

•Rango de Frecuencia:

VHF:

- 136-150 MHz
- 150-174 MHz

UHF:

- 400-420 MHz
- 450-470 MHz

FOTO NO. 3
RADIOS PARA USO DE TRANSPORTE



TM-800 [PDF](#)

•Frecuencia:

VHF:

- 136-174 MHz

UHF:

- 350-400 MHz
- 400-470 MHz
- 450-512 MHz

•Salida RF: :

- 45W/25W(UHF)

- 50W/25W(VHF)

•Canales: 256 (max)

FOTO NO. 4
REPETIDORAS ALTA FRECUENCIA



R-50U
REPETIDORA 450-470 MHz
•Frecuencia:
UHF- 440-470 MHz
•Salida RF: 4-5 W
•Canal: 1
•CTCSS/CDCSS Codifican y Descifran
•Diseño de Escritorio Compacto
•Selección de Fuente de Poder AC/DC
•Selección PTT
Controlar/Continuo/Temperatura Controlado

Fuente: ALLINCO CIA Ltda..

Autor: Publicación web www.radios.com.ec de la Empresa ALLINCO

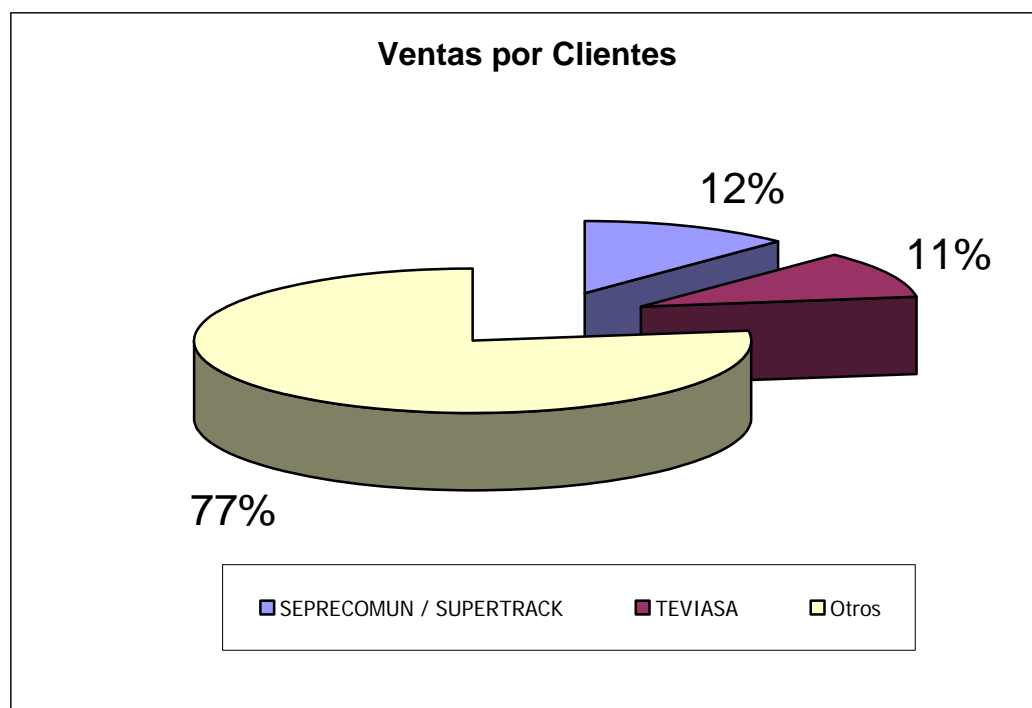
2.1.2 Micro ambiente

2.1.2.1 Clientes

All in Communications ALLINCO CIA. Ltda, al ser un empresa Distribuidora oficial de la marca HYT en el Ecuador para la región Sierra y Oriente del Ecuador, sus clientes son subdistribuidores o Comercializadoras que ofrecen el producto al cliente final como son Empresas Petroleras, Empresas de Seguridad, Transporte, Turismo, Constructoras, Industrias y otras empresas grandes que necesitan de equipos de radiocomunicación, así como gama de productos dentro del mercado de radiocomunicaciones en las líneas de: Baterías, Sistemas de Irradiación, Otros Accesorios de Radios, Partes y repuestos, Seguridad.

Finalizado el año 2006 All in Communications ALLINCO LTDA mantiene relación comercial con 100 clientes en estas dos regiones. Como se puede observar en el siguiente cuadro sus principales clientes son la Empresa SUPERTRACK y TEVIASA con el 23% de ventas. Lo correspondiente al 77% se enfoca en 97 Empresas con un promedio del 4% en ventas.

GRAFICO No6
ESTADISTICA DE VENTAS POR CLIENTES DE LA EMPRESA ALLINCO AÑO
2006



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.
Elaborado por: Autor

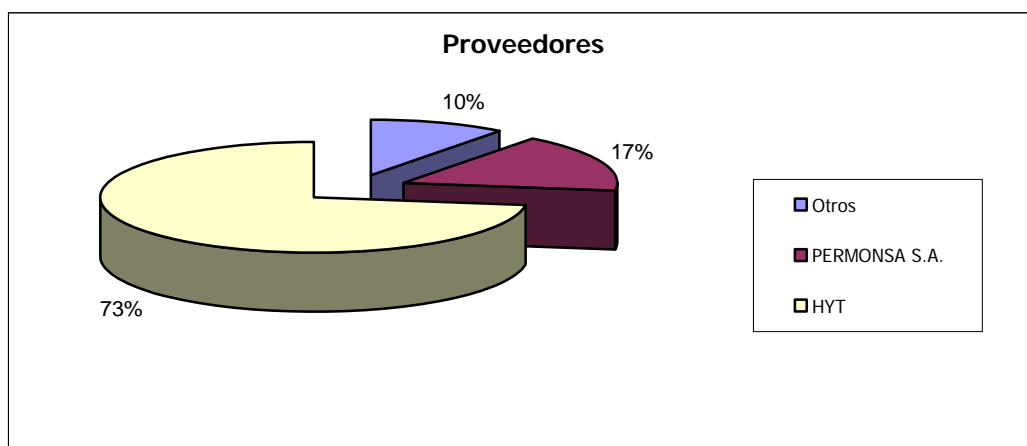
2.1.2.2 Proveedores

Como se mencionó en el párrafo anterior, All in Communications ALLINCO es distribuidora oficial de radios de comunicación de la empresa HYT, radicada en China, sin embargo también comercializa los equipos, accesorios y repuestos de las mejores marcas en estas líneas a nivel mundial como lo son: Motorota, ICOM, Maxrad, Cushcraft, Transcrypt, Midiam, Kadex, Iridium, Power Gain, THOOR,

Alvarium de esta manera permite a sus subdistribuidores que puedan ofrecer una mayor gama de productos a su clientes finales.

La relación comercial con los proveedores de estas marcas a finales de 2006 se presenta en el siguiente cuadro:

GRAFICO No7
ESTADISTICA DE VENTAS POR PROVEEDORES DE LA EMPRESA ALLINCO
AÑO 2006



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

Como se puede observar el principal proveedor es la Empresa PROVESYSTEM S.A de la empresa HYT con el 73% de ventas a la Empresa All in Communications ALLINCO y el 27% corresponde a otras empresas proveedoras de líneas de accesorios y repuestos de otras marcas.

2.1.2.3 Competencia

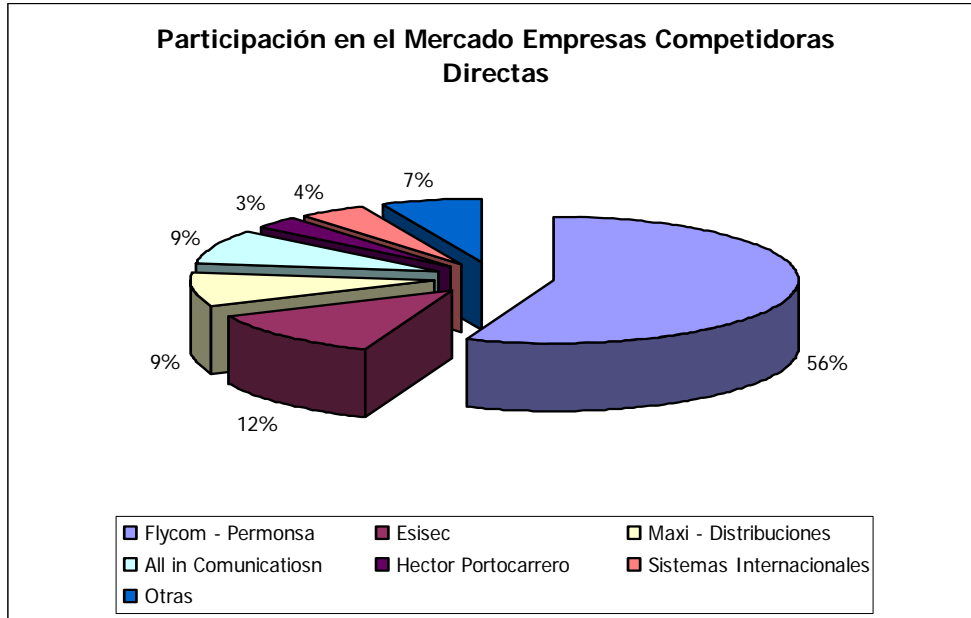
En este punto se analizará tanto la competencia directa como la competencia indirecta para la empresa ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO. LTDA.

2.1.2.3.1 Competencia Directa

La competencia directa de venta de radios y accesorios para la telecomunicación por medio de frecuencias de Tróncales y Convencionales que tiene ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO, se presenta en el siguiente cuadro:

GRAFICO No8

PARTICIPACION EN EL MERCADO EMPRESAS COMPETIDORAS DIRECTAS



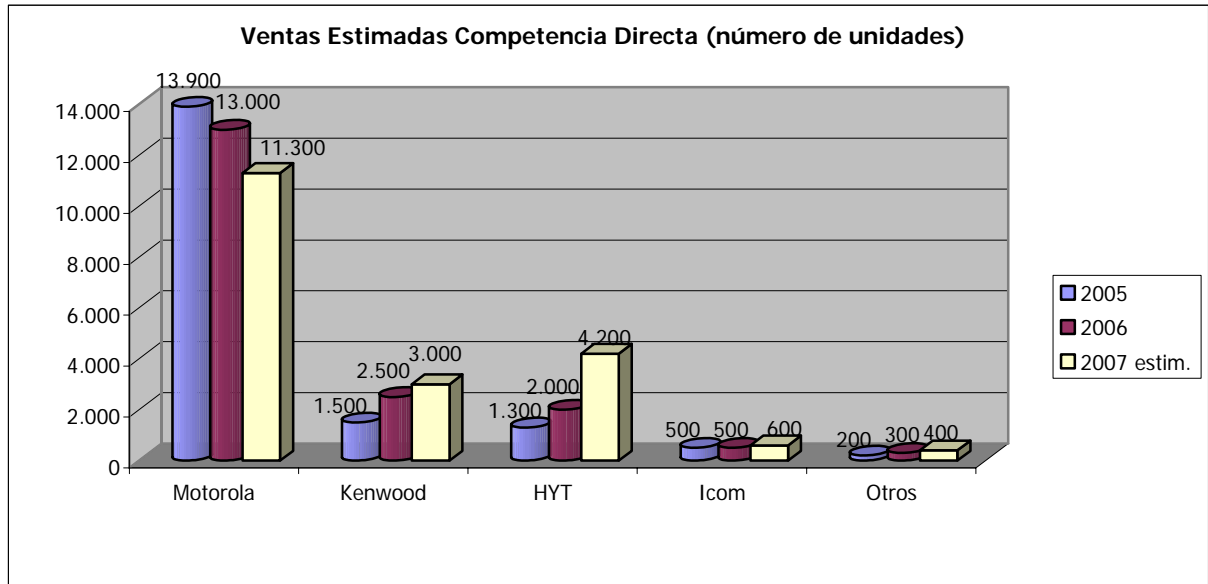
Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

Como se puede observar los principales Competidores son las Distribuidoras Flycom – Permonsa cuyo marca oficial son las Radios y Accesorios Motorota, seguido por la empresa Esisec y Maxi Distribuidores de la marca Kenwood y Motorola.

Sin embargo, ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO CIA Ltda comercializadora oficial de radios de dos vías marca HYT, las principales competencias de marcas de Radios de Telecomunicación son las Empresas de las marcas Motorota, Kenwood, ICOM y Otros cuya participación en el mercado Ecuatoriano son las siguientes:

GRAFICO No9
VENTAS ESTIMADAS COMPETIDORAS DIRECTAS



Fuente: ALLINCO CIA Ltda. (2007 ventas estimadas)

Elaborado por: Autor

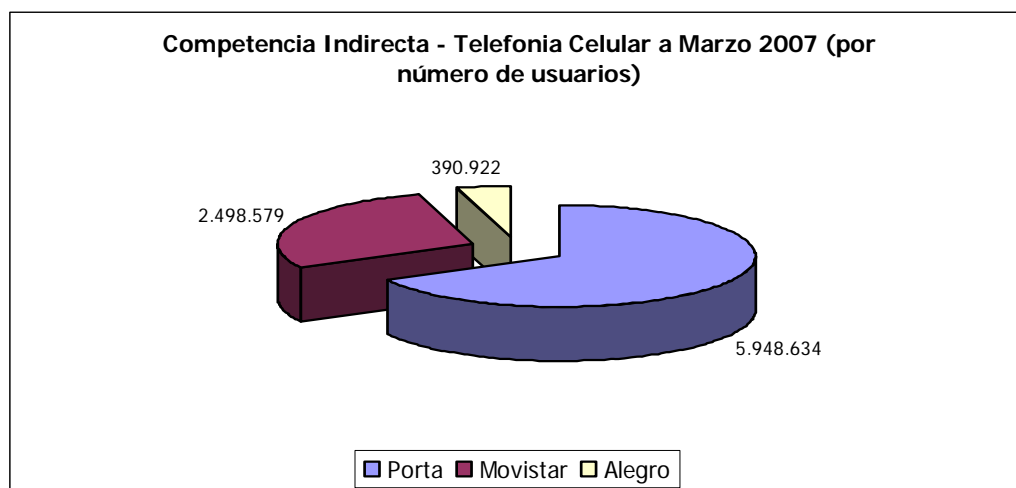
La marca que tiene mayor participación en el mercado es de fabricación americana la Empresa Motorota radicada ya algunos años en el Ecuador, sin embargo el ingreso al mercado mundial de otras marcas como Kenwood y HYT cuya participación en el mercado ecuatoriano se incrementó del 50% al 60% aproximadamente en el año 2006 comparado al 2005, la empresa Motorota ha sufrido disminución del 6% en este mismo período, que se aspira disminuya el 8% en el 2007 según proyecciones estimadas de la Empresa ALLINCO Ltda.. Este crecimiento demandará de mayores recursos económicos para la Empresa ALLINCO Ltda.. Quien enfocará sus estrategias de ventas para poderse introducir más en el mercado, es por tal motivo que es importante que estas proyecciones sean respaldadas con un adecuado control y evaluación de crédito que permitirán administrar los fondos de forma adecuada y de manera eficiente.

2.1.2.3.2 Competencia Indirecta

La Competencia indirecta que tendría la Empresa ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO son las Empresas que ofrecen la venta de aparatos y servicios de Comunicación alineados con el mercado de la telefonía Celular y Convencional. Este último se descarta debido que es un servicio cuyo dueño es el Estado Ecuatoriano.

Respecto a la telefonía celular se puede mencionar que es un mercado masivo que ofrecen el servicio de Telefonía Celular, Satelital y ventas de aparatos de comunicación y accesorios. A la fecha compiten tres grandes Empresas que son OTECEL (Telefonía Movistar), CONECEL (Porta) y Alegro, su participación en el mercado se presenta en el siguiente cuadro:

GRAFICO No10
PARTICIPACION EMPRESAS COMETIDORAS INDIRECTAS



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por: Autor

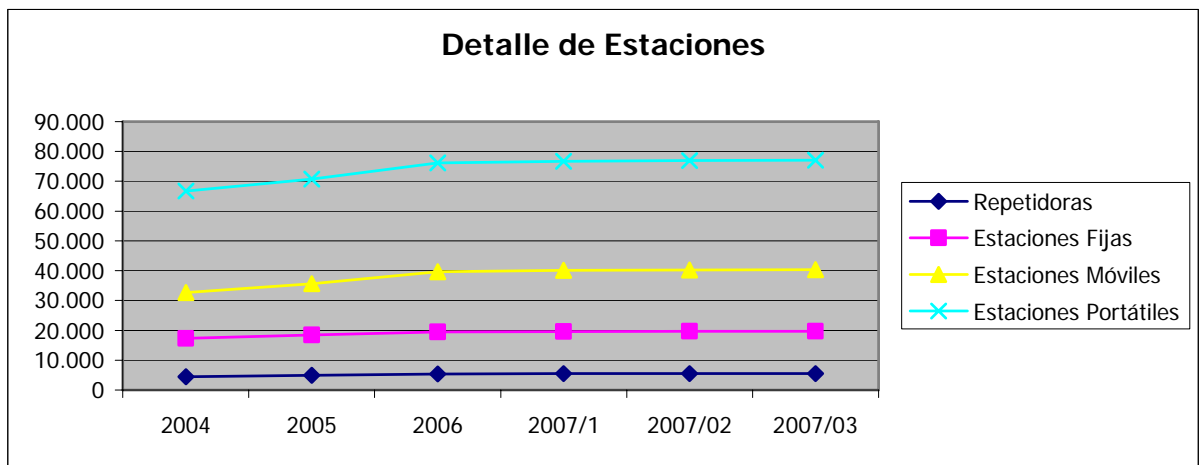
Según este cuadro nos puede indicar que la Empresa CONECEL (Porta) mantiene el 67% de usuarios afiliados a nivel nacional, seguido por la empresa OTECEL (Movistar) con una participación del 28% a nivel nacional y por último la Empresa Alegro (que de igual manera pertenece al Estado) tiene una participación del 4%.

2.1.2.4 Mercado

Actualmente en el Ecuador existen dos tipos de servicios de frecuencias de radiocomunicación que son la Telecomunicación Convencional y la Troncalizada.

Respecto a las Frecuencias de Telecomunicación Convencional, el número de Estaciones se detalla en el siguiente cuadro:

GRAFICO No11
PARTICIPACION NÚMERO DE UNIDADES DE RADIOS AUTORIZADAS



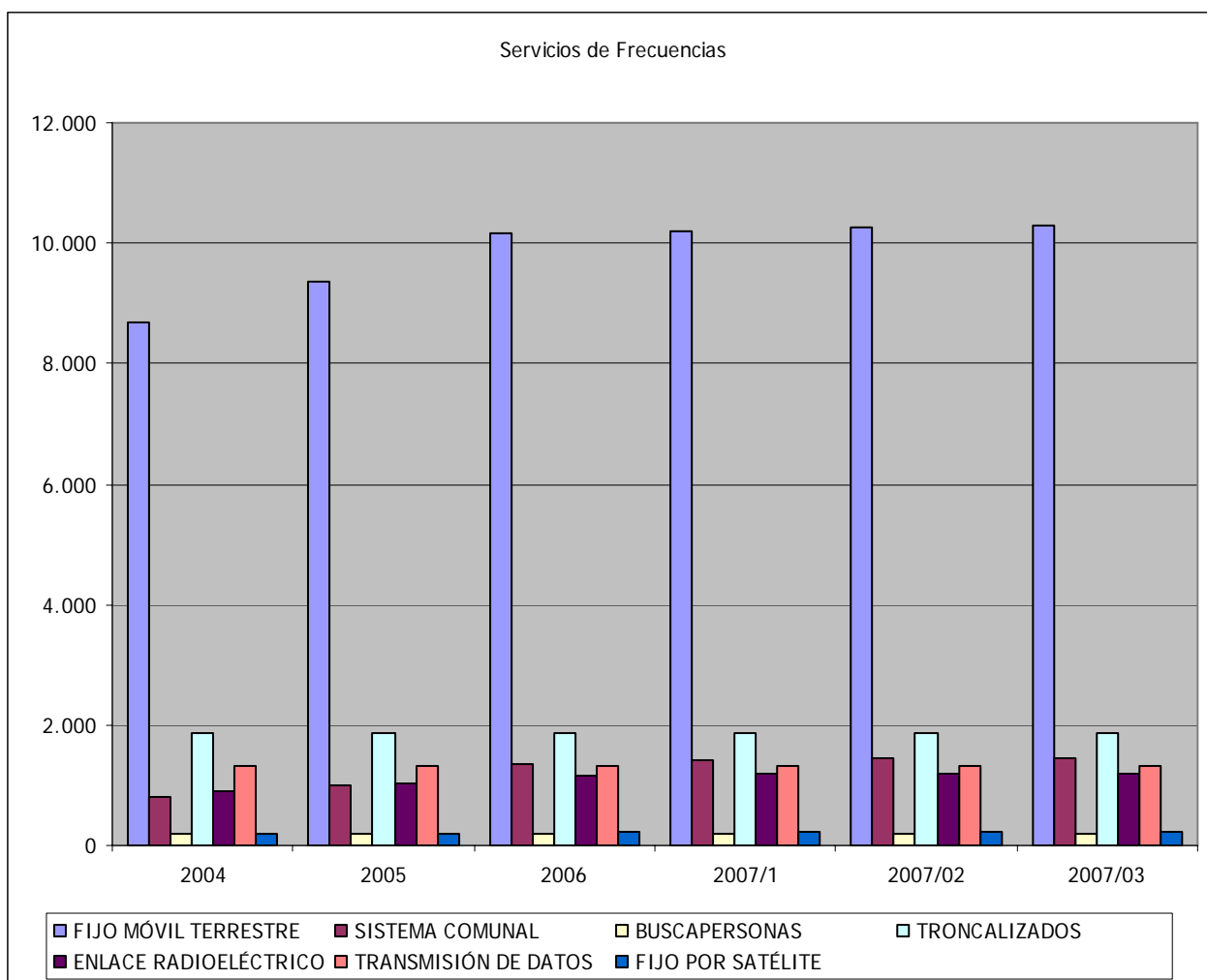
Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por : Autor

Este cuadro nos muestra el número de unidades de radio autorizadas en el territorio Ecuatoriano, considerando que las cifras presentadas son oficiales, la cantidad total de equipos podría llegar fácilmente al doble considerando los equipos no registrados y piratas. Para nuestro estudio estos datos son importantes dado que nos permiten conocer la base instalada de equipos, es decir el nivel de penetración y adopción de esta tecnología en el país. Por otro lado todos estos equipos requieren de mantenimiento, es decir baterías, repuestos, etc.

Por otro lado con el siguiente cuadro podemos apreciar la tasa de crecimiento de cada uno de los servicios, ya que en el Ecuador en el área de Telecomunicaciones se legisla en función del servicio.

GRAFICO No12

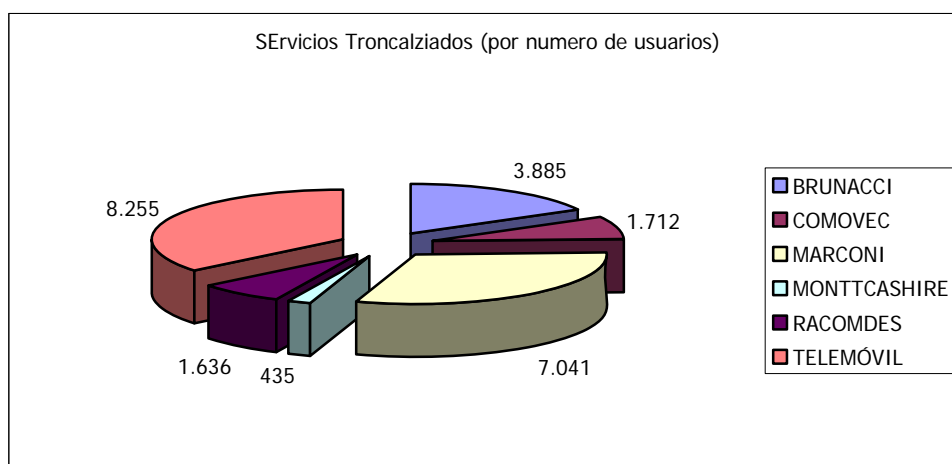


Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por : Autor

Respecto al servicio troncalizado, como se mencionó en el factor legal, las empresas que mantienen las autorizaciones correspondientes a este servicio son las siguientes:

GRAFICO No13



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por : Autor

Si bien estas empresas disponen de las autorizaciones respectivas por parte del Estado, estas forman parte de grupos Económicos según detalle:

CUADRO No 1
GRUPOS ECONÓMICOS POR SERVICIOS TRONCALIZADOS

<i>Grupo Económico</i>	<i>Operadora</i>	<i>Total usuarios</i>
El Juri	Brunacci, COMOVEC, MONTTCASHIRE	6.032
Granda C.	MARCONI	7.041
Grupo Isaías	TELEFMOVIL	8.255

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por : Autor

Como se puede apreciar en el cuadro, las Empresa pertenecen a Grupos Económicos fuertes en el Ecuador, los cuales ofrecen el servicio de frecuencias troncalizadas y a su vez ofrecen las líneas de accesorios y productos de radios de telecomunicación, lo que implica para las empresas como ALLINCO CIA Ltda. Que el mercado de clientes que requieren estos productos y servicios sea más pequeño y muy competitivo.

2.2 Análisis FODA de la Empresa

Este análisis contempla los factores internos dentro de la Empresa que influye en los resultados financieros que pueden afectar en las actividades de la empresa.

2.2.1 Análisis Externo

2.2.1.1 Oportunidades

Las oportunidades detectadas son:

- La existencia de nuevos fabricantes de Comunicación de alta calidad con precios más económicos en el mercado internacional impulsa la generación de oportunidades de introducir nuevos productos al mercado y competir con las Empresas que han mantenido el liderazgo durante algunos años. Para la Empresa ALLINCO Cia. Ltda.. la firma con la empresa HYT radicada en China ha creado una gran oportunidad de abrirse campo en el mercado de la radiocomunicación y competir con empresas grandes como Motorota, como se explicó en las Competencias Directas.
- El cambio de las necesidades y gustos de los clientes por disminuir sus costos de producción y mejorar sus servicios incentiva la búsqueda de nuevos productos generando oportunidades de competencia.

Gráfico No14

GRAFICO CON DETALLE COMPARATIVO DE PRECIOS POR MARCA Y MODELO



CARACTERISICTICAS DE RADIOS

Canales	16	16	16	8	16	16
Batería	1100mAh	1250mAh	1600mAh	1500mAh	1200mAh	1700mAh
	Ni-MH	Li-Ion	Li-Ion	Ni-MH	Li-Ion	Li-Ion
Señalización	No	Si	No	Si	Si	Si
Señalización						
MDC1200	No	No	No	No	Si	Si
Potencia VHF	4W	5w	5w	5W	5W	5W
Potencia UHF	4W	5w	5w	4W	4W	4W
Rangos VHF	150-174	150-176	146-174	136-174	136-174	136-174
Rangos UHF	450-520	450-520	438-470 465-495 470-520	440-490 470-520	450-520	440-490 470-520
Encriptación	No	No	No	Si	No	Si
Temporizador	No	No	No	No	No	Si

Fuente: ALLINCO Cia. Ltda...

Elaborado por: Autor

Como se puede observar en el cuadro la diferencia de precios entre radios MOTOROLA y HYT con similares características de número de canales, tipo de baterías señalización, potencia y rangos VHF y UHF, permite a la Empresa ALLINCO Ltda... ingresar al mercado por la diferenciación y

ventaja de precios. El margen de utilidad que se presenta es lo que los distribuidores o clientes finales de ALLINCO Cia Ltda. Generan.

- Líneas de productos y servicios complementarios que los clientes finales y consumidores de radios demandan generan una gran ventaja y oportunidad para que la Empresa se pueda mantener en el mercado.

2.2.1.2 Amenazas

Las amenazas identificadas son las siguientes:

- Falta de liquidez en los clientes que se reflejan en la recuperación de la cartera.
- Falta de control de aduanas
- Falta de leyes acordes con el desarrollo de la telecomunicación.
- Descuentos desmesurados por parte de otros competidores.
- Cambio de políticas de los Fabricantes Motorota.

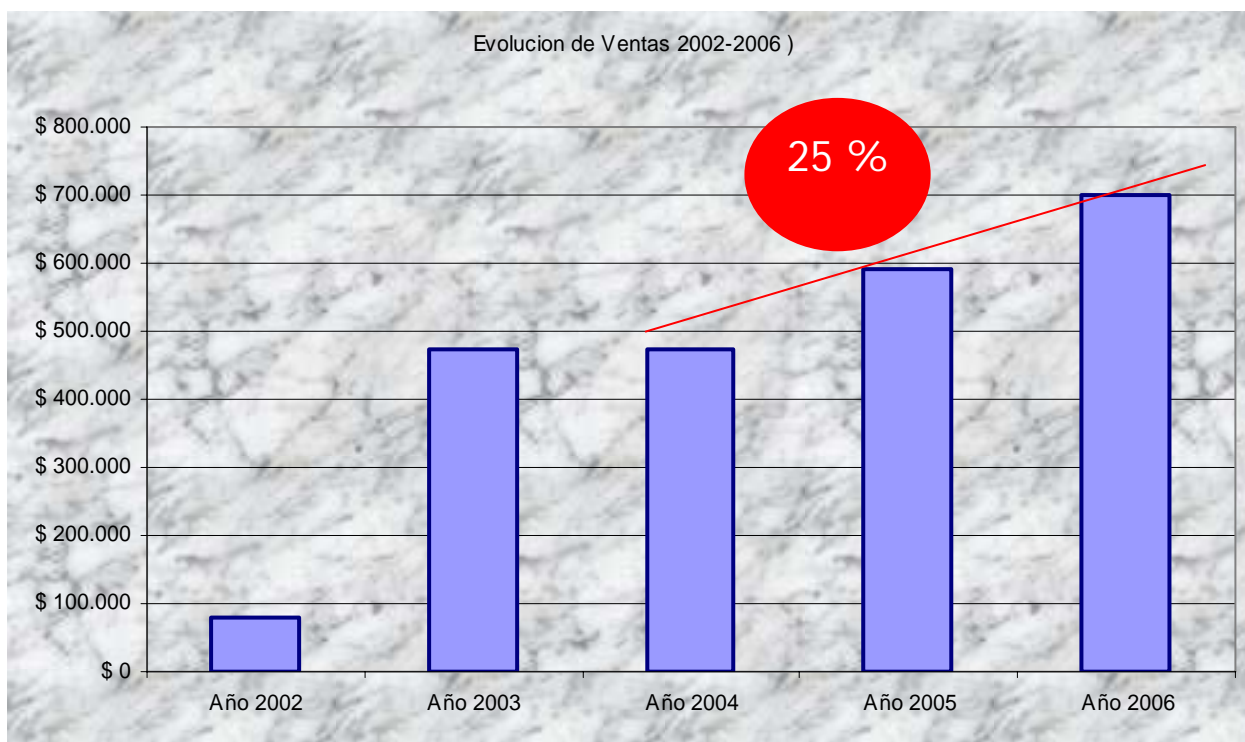
2.2.2 Análisis Interno

2.2.2.1 Fortalezas

Se identifican las siguientes fortalezas:

- Incremento en el volumen de ventas: Como se puede observar en el siguiente cuadro, desde que ALLINCO Cia Ltda... firmó alianza estratégica con la empresa HYT desde el 2004 al 2006 la empresa ha crecido sus ventas en un 25%.

Gráfico No15
Evolución de Ventas EMPRESA ALLINCO



Elaborado por: Autor

- Distribuidores oficiales de la marca HYT
- Cinco años de experiencia en comunicaciones
- Estructura Administrativa Apropiada
- Adquisición de bienes: A partir de marzo de 2007 la empresa cuenta con sus propias oficinas ubicadas frente al centro Comercial el Bosque.
- Amplio Stock de Equipos
- Calidad en la red de distribución

2.2.2.2 Debilidades

Identificamos las siguientes debilidades internas:

- Bajo índice de recuperación de la cartera
- Mantener en stock accesorios o repuestos de marcas competidoras HYT.

2.2.3 Matriz Evaluación FODA

Para cuantificar los elementos de evaluación FODA se procede a considerar la magnitud, importancia y clasificación final del elemento para esto se aplica la siguiente Matriz:

CUADRO No 2
MATRIZ DE EVALUACION CUANTITATIVA DE ELEMENTOS FODA

FORTALEZAS				M	I	C	OPORTUNIDADES				M	I	C
1	Incremento volumen en ventas	3	3	9	1	Nuevos Fabricantes de radios de Telecomunicación	3	3	9				
2	Distribuidores oficiales marca HYT	3	3	9	2	Cambio en necesidades y gustos de clientes	3	3	9				
3	Cinco años de Experiencia	2	2	4	3	Líneas de productos y servicios complementarios	3	3	9				
4	Estructura Administrativa Apropriada	2	2	4									
5	Adquisición de bien	2	2	4									
6	Amplio stock de equipos	3	2	6									
7	Calidad en la red de distribución	3	3	9									
DEBILIDADES				M	I	C	AMENZAS				M	I	C
1	Bajo índice de recuperación de cartera	-3	3	-9	1	Falta de liquidez de los clientes	-3	3	-9				
2	Mantener en stock accesorios o repuestos otras marcas	-2	1	-2	2	Falta de control de aduanas	-2	2	-4				
					3	Falta de leyes acorde con el desarrollo de la Comunicación	-2	2	-4				
					4	Descuentos de otros competidores	-3	2	-6				
					5	Cambio de políticas otros Fabricantes	-3	3	-9				
M	3 (ALTO) 2 (MEDIO) 1 (BAJO)	MATRIZ DE EVALUACION FODA											
I	3 (ALTO) 2 (MEDIO) 1 (BAJO)												
C	3 (ALTO) 2 (MEDIO) 1 (BAJO)												

Fuente: Estrategias de Marketing segunda edición Oc Ferrell

Elaborado por: Autor

Resultado de la evaluación se puede mencionar los siguientes puntos de gran importancia:

- Dentro de las debilidades es el bajo índice de recuperación de cartera
- Falta de liquidez de la empresa
- Descuentos de otros competidores
- Y cambios en las políticas de otros fabricantes
- Mantiene en stock mercadería de otras marcas que influyen en que no permite vender sus productos de la distribuidora oficial de HYT.

Como resumen se puede mencionar que la empresa debe considerar ampliamente un proceso de evaluación de cartera la cual permita mejorar su sistema de recupero y poder competir con otras empresas.

CAPITULO III

3 Análisis Financiero de la Empresa

3.1 Análisis Vertical y Horizontal

Este análisis nos permite evaluar los niveles y tendencias en porcentajes en los estados financieros a lo largo del tiempo, ofreciendo información acerca del mejoramiento o deterioro básicos de la situación y desempeño financiero. Para nuestro análisis consideraremos los Balances y Estados de situación de los años 2004, 2005 y 2006.

3.1.1 Análisis de Vertical

En este análisis porcentual de los estados financieros en el que todos los rubros de balance de activos se dividen entre el total de activos, los rubros de pasivo y patrimonio se dividen para la suma del total de pasivos y patrimonio y todos los rubros de estado de resultados se dividen entre las ventas netas o ingresos. El análisis vertical se presenta en el anexo 1.

En el anexo 1 se puede observar que en el lapso de tres años, disminuyó el activo corriente sobre el total de activos debido al incremento del activo fijo por la adquisición de un vehículo en el último año (que representa el 82% del activo fijo). Sin embargo durante los tres años las cuentas por cobrar y los inventarios representan el 33.57% y 54.82% respectivamente del total de los activos corrientes. En las cuentas por cobrar se puede observar una provisión por cuenta incobrable que representa el 2.85% del total de activos corrientes.

Respecto a las cuentas del pasivo la empresa a partir del 2004 registra un pasivo corriente (77%) y pasivo a largo plazo (23%) el cual es liquidado y pasa de deudor a los accionistas de la empresa en el 2005 cuyo porcentaje representa el 47% y sus deudas corrientes el 39%. Sin embargo se puede observar que en el año 2006 la deuda corriente aumenta al 60% del total de los pasivos corrientes, se genera una deuda con Bancos que representa el 10% de los pasivos corrientes y aumenta la deuda con otros pasivos al 18%, reflejándose en la cuenta de

patrimonio una futura capitalización de los accionistas del 59% del total de Capital para que la empresa pueda saldar deudas.

Si se observa el Estado de resultados, en el año 2006 los costos de ventas representan el 83.71% sobre los ingresos, obteniendo un margen de utilidad bruta del 16.29%, restando a este rubro gastos administrativos, legales y de tributación, la utilidad neta representa el 0.80% valor inferior que se refleja comparado con el año 2005

3.1.2 Análisis de Índice (Horizontal)

En este análisis porcentual de los estados financieros en el que todos los rubros de balance y del Estado de Resultados de cada año se compara con el año anterior tomando como año base el 2004. El análisis horizontal se presenta en el anexo 1-1.

Respecto a los activos totales existe un incremento considerable del 52% en el año 2006 comparado con el año 2005 el cual solo incrementó el 14%. Estos incrementos se deben a los siguientes rubros:

- **Activos Corrientes:** En el año 2006 el activo corriente se incrementa en el 42.5% , parte de este incremento corresponde al aumento en caja bancos, a las cuentas por cobrar que se incrementan en el 29% que comparado al año 2005 este en cambio sufrió una disminución del 14%. Su inventario se incrementó en el 48% en el 2006 cuyo rubro en el año 2005 se incrementó casi en el 100%. El aumento de este rubro se debe a que la empresa al adquirir la venta y distribución exclusiva en la Sierra de los Productos HYT mantiene todavía en stock radios y accesorios de otras marcas, las cuales están en proceso de liquidación a precios inferiores al mercado con un bajo índice de ganancia.
- **Activo Fijo:** Se pronuncia un incremento considerable en el año 2006 respecto al año 2005 debido a la adquisición de un vehículo en el último año, de igual manera existe adquisición en equipos de oficina.
- **Respecto a los activos diferidos** la empresa al finalizar el año 2006 no mantiene valores considerables que reportar.

Respecto a los pasivos existe un incremento considerable del 36% en el año 2006 comparado con el año 2005 el cual solo incrementó el 2.11%. Estos incrementos se deben a la adquisición de nuevas deudas con proveedores el cual se incrementa en un 107%, se observa una deuda con Bancos el cual no lo tenían en otros años, y se incrementa la cuenta de otros Pasivos con un valor representativo que según el Presidente de ALLINCO CIA Ltda.. La empresa tuvo que solicitar préstamos para poder liquidar deudas con proveedores debido a que mantiene cartera vencida por recuperar.

Al observar la cuenta de Capital se puede observar que existe un incremento del 193% debido a una futura capitalización por parte de los accionistas.

Respecto a la cuenta de resultados, la empresa obtuvo un incremento en ventas del 19%, porcentaje inferior al año 2005 que fue del 25%. Este porcentaje se debe a la disminución de ventas a crédito que se observa en el 2006 el cual solo se incrementó el 5% a comparación del 2005 que fue del 31%, si bien existe un incremento en ventas en efectivo, el resultado global de ventas presenta la disminución mencionada debido a que se limitaron las ventas a crédito por no saber como establecer políticas de evaluación de crédito adecuado. Los costos de ventas en el año 2006 se incrementa en el 22%, los rubros de gastos son los que más resaltan el cual se incrementaron el 39% en el 2006 que si se compara con el año 2005 fue del 33%. Otro rubro afectado es la utilidad neta que en el año 2006 fue de menos el 71% el cual no se ve reflejado en otros años.

3.2 Análisis de los Índices Financieros

El análisis financiero nos permitirá conocer el actual estado de la empresa ALLINCO Ltda. Así como su congruencia con los objetivos de la Empresa. Implica el uso de diferentes estados financieros, como son el balance general que presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propio de la empresa y el estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de la empresa. Para evaluar la situación y desempeño financieros de la empresa se utilizará como herramienta de análisis las razones financieras o índices en la que dos datos financieros se relacionan dividiendo una cifra de otra, y se usan generalmente de dos tipos, la razón de balance general y la razón de estado de resultados o del estado de resultados /balances.

3.2.1 Razones de Balance

En este análisis tomaremos como base el Balance General de la Empresa ALLINCO Ltda con corte al año 2006 (adjuntados en el anexo 1), y aplicaremos las razones de liquidez y de apalancamiento financiero para poder determinar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y evaluar el grado en que la empresa es financiada con deuda respectivamente.

CUADRO No 3
Evaluación de Índices financieros Razón de Balance

Razones de Balance	2004	2005	2006
<u>Razones de liquidez</u>			
Razón del circulante	1,22	1,08	1,13
Prueba del ácido	0,84	0,51	0,51
<u>Razones de apalancamiento</u>			
<u>Financiero</u>			
Razón de deuda a capital	427,23	8,67	4,02
Razón de deuda a activo total	1,00	0,90	0,80

Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

La razón del circulante nos indica que la empresa tiene un pequeño colchón para cubrir sus gastos corrientes. Sin embargo en la prueba de ácido nos podemos dar cuenta que este colchón está representado por los productos en inventario y que en caso de una emergencia, la empresa tendría un saldo que no podría solventar.

Para el análisis del apalancamiento financiero utilizamos la razón de deuda a capital y de deuda al activo total. La primera resulta de la división del Pasivo total / Patrimonio, cuyo resultado al año 2006 es del 4.02 y nos indica que la Empresa ALLINCO Ltda... Está netamente financiada con dinero prestado y esto lo ratifica la razón de deuda al activo total cuyo índice es de 0.77, es decir el total de los activos son financiados con dinero financiado de terceros.

3.2.2 Razones del Estado de Resultados y del Estado de Resultados / Balance General

Para el análisis razones de Estado de resultados y de estados de resultados de balance tomamos como base el Estado de resultados y Balance con corte al año 2006 (adjunto en el anexo 1) y centraremos nuestra atención a la razón de Cobertura, de actividad y de rentabilidad.

CUADRO No 4

Evaluación de Índices financieros Razón de Estado de Resultados

Razones de Estados	2004	2005	2006
<u>Razón de cobertura</u>	11,09	103,50	28,60
<u>Razón de actividad</u>			
Actividad cuentas por cobrar en días	84,08	54,62	72,82
Actividad cuentas por pagar en días	83,01	40,71	70,51
Actividad del inventario	40,28	59,37	73,43
Ciclo Operativo	124,36	114,00	146,25
Ciclo Efectivo	41,36	73,29	75,74
Rotación del activo total	3,20	3,53	2,76
Razones de rentabilidad			
Rentabilidad en relación con ventas	13%	18%	16%
Margen de utilidad neta	0,42%	3,31%	0,80%
Rentabilidad en relación con las inversiones	1,33%	11,69%	2,20%
Rendimiento sobre el capital	569%	113%	11%

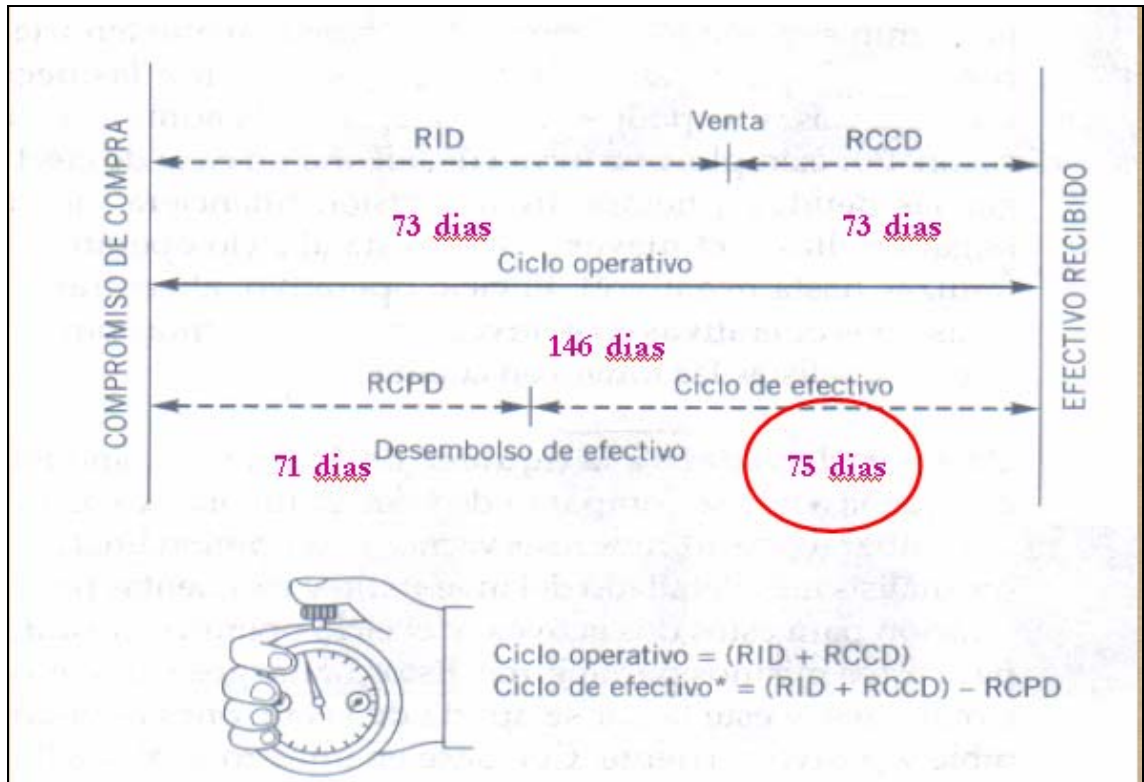
Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

La razón de cobertura nos muestra que la Empresa puede cubrir los gastos financieros por intereses generados en préstamos o sobregiros. Al realizar el análisis de actividad con corte del año 2006 la empresa tiene un promedio de Rotación por cuentas por cobrar de 72 días, es decir, que tiene que esperar ese lapso para que la venta se haga efectivo, si bien en el año 2005 este índice bajo, en el año 2006 existió un incremento considerable de 20 días aproximadamente. De igual manera el índice de rotación de cuentas por pagar en el año 2006 es de 70 días, casi el doble de lo registrado en el año 2005 y es un indicador similar a la

rotación promedio del inventario que se registró en el 59.37 días en el 2005 y en el año 2006 se registró de 73 días.

Gráfico No 12
INDICES DE CICLO OPERATIVO VS CICLO EFECTIVO



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

Al analizar estos índices de actividad en el Ciclo Operativo, en promedio la empresa se demoró alrededor de 146 días desde que adquirió los productos de sus proveedores y en hacerse efectivo la venta de los mismos. Sin embargo el Ciclo de efectivo nos indica que en el año 2006 existió un promedio de 76 días que la empresa debió esperar desde el desembolso real de efectivo para realizar una compra hasta el cobro de la cuenta por cobrar derivada de la venta del bien, este indicador justifica el por que la empresa no tiene los suficientes fondos líquidos ya que están destinados a cubrir los saldos por pagar a proveedores, Bancos y Otros Pasivos.

La rentabilidad en relación con las ventas indica que el margen de utilidad fue del 16% en el año 2006, dos puntos porcentuales menos a diferencia del año 2005. Y el margen de utilidad nos indica que la empresa tuvo una ganancia del 0.80%

después de la participación a trabajadores e impuesto a la renta, es decir alrededor del 0.80 cts. De cada dólar de ventas representa las utilidades después de impuestos.

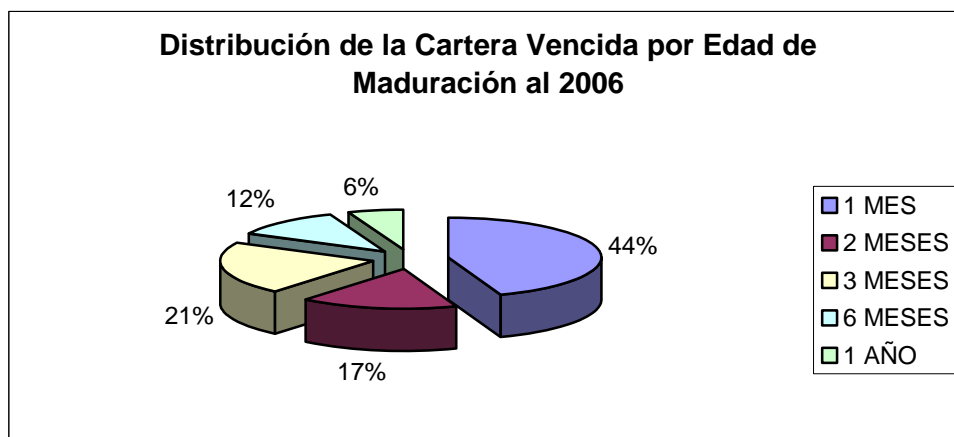
3.3 Análisis de la Cartera por Edades

Otra forma de obtener información sobre la liquidez de las cuentas por cobrar y la capacidad de los directores de hacer cumplir sus políticas de crédito en caso de aplicarlas es mediante el análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar.

En el siguiente cuadro se detalla la antigüedad de la cartera total con corte al 31 de diciembre de 2006:

En el siguiente gráfico se detalla la antigüedad de la cartera por edad de maduración con corte al 31 de diciembre de 2006:

Gráfico No 17



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

Considerando que la Empresa ALLINCO ofrece 60 días de crédito, el 39% de la cartera se encuentra vencida y se compone por las siguientes empresas que se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

CUADRO No 6
Cartera Vencida EMPRESA ALLINCO CIA LTDA

CLIENTE	3 MESES	6 MESES	1 AÑO	Total vencido	%
SUPERTRACK S.A.	9.805			9.805	29,9%
BARRERO GALO		4.909		4.909	15,0%
ELECOM		2.329	2.374	4.703	14,3%
OTROS	1.187	1.377	1.142	3.707	11,3%
ATG	1.044	1.189		2.233	6,8%
COMSERVI SCC	2.169			2.169	6,6%
COMUNICACIONES MARCONI S.A	2.034			2.034	6,2%
CHANGOLUISA ROLANDO			1.484	1.484	4,5%
CEVICENCOM COMUNICACIONES	1.202			1.202	3,7%
CHATEL	560			560	1,7%
Total Riesgo x banda	18.000	9.805	5.000	32.805	100%
%	21%	12%	6%	39%	

Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

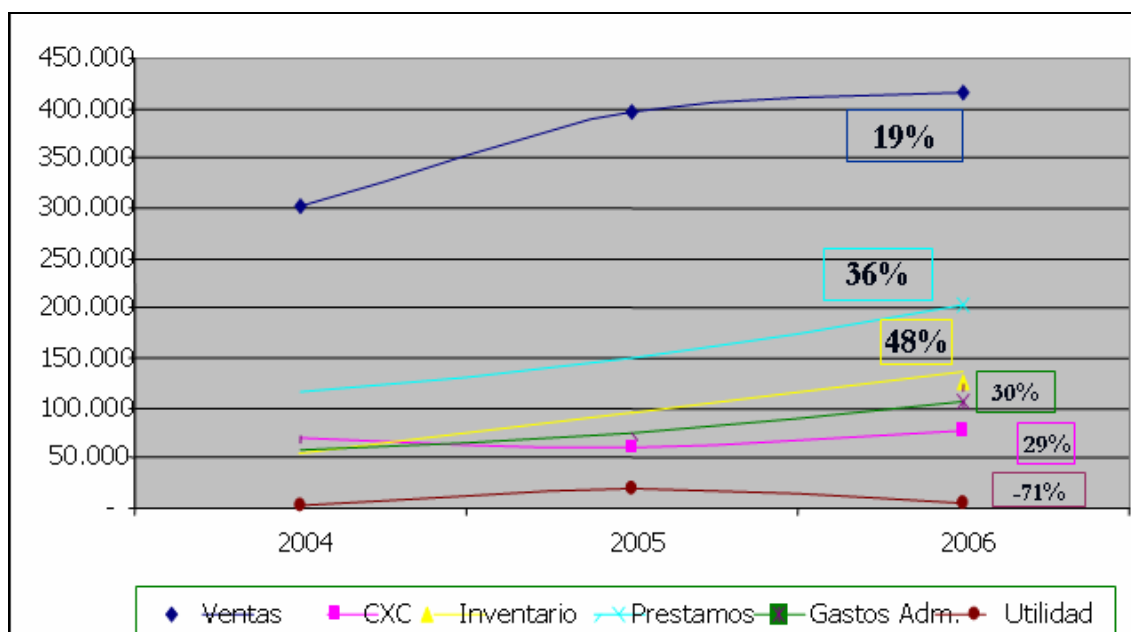
Elaborado por: Autor

Al observar el siguiente gráfico la empresa con mayor porcentaje de deuda es la Empresas SUPERTRACK S.A (29%) , como se explicó en el Capítulo I Numeral 2.1.2 Micro ambiente, dentro de los principales clientes directos de ALLINCO esta empresa registra el 12% de ventas con corte al 31 de Diciembre, si bien es considerada como una de los principales clientes que su saldo sea representativa nos presenta un indicador de que debe realizarse un análisis crediticio para seguir extendiendo o no líneas de crédito. Sin embargo las otras empresas cuya participación en las ventas es inferior al 5% (explicado en el Capítulo I Numeral 2.1.2 Micro ambiente) participan con el 71% de deuda vencida el cual perjudica el tener un flujo de recuperación y poder pagar a sus proveedores, resultado que se alinea con el análisis de índice de balance el cual demostró que la empresa en promedio debe cubrir 70 días el ciclo de efectivo. Este indicador nos permite conocer que la empresa necesita de un proceso adecuado de evaluación de cartera para poder adquirir nuevos clientes y proporcionar líneas de créditos a los clientes.

3.4 RESUMEN DE ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

Durante la evaluación de los Balances y Estados de Resultados de la EMPRESA ALLINCO Cia. Ltda... se pudieron identificar algunas observaciones relevantes que se detallan a continuación:

Gráfico No 18
RESULTADO DE EVALUACION DE ANALISIS FINANCIERO



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

- La Empresa registra un incremento del 30% en las cuentas por cobrar en el año 2006 respecto al año 2005 debido a la extensión de línea de crédito a la empresa SUPERTRACK, empresa considerada como una de las principales, y el otorgamiento de crédito sin un proceso de evaluación crediticio a empresas cuyas ventas son inferiores al 5% en ventas. Esto ha generado como resultado que la empresa deba solventar 73 días para recuperar el efectivo extendiéndose 21 días más a comparación del año 2005.
- LA empresa registra en el año 2006 un incremento del 48% en el inventario de productos en stock, respecto al año 2005. Considerando que respecto al 2004 la empresa en el año 2005 registro un incremento de casi el 100% de productos en stock, esto se debe a un proceso de cambio de la empresa por realizar la adquisición de la exclusividad de distribución y venta de las radios y accesorios HYT quedándose en bodega productos de otras marcas. Este cambio a generado la empresa no sean tan líquida y que solo exista un colchón del 0.50% de prueba de ácido sobre el total de los activos corrientes y en caso de eventualidades la empresa debe

esperar alrededor de 73 días para que los productos sean vendidos como se registro en el índice de actividad del inventario. Esta debilidad a ayuda también a que la empresa no disponga de los suficientes fondos líquidos para poder cubrir sus deudas.

- Resultado de los mencionado en los párrafos anteriores, la empresa se ha visto obligado a requerir a préstamos con bancos, accionistas y agentes externos (otros pasivos) para poder liquidar saldos con proveedores, como se puede observar en la evaluación la empresa incrementó su deuda corriente en un 36% respecto al año 2005, el índice de actividad presentó una actividad de 76 días en que la empresa se demora en pagar sus deudas, incrementándose en casi en 30 días más respecto al año 2005. Considerando que la empresa no dispone de capital que lo respalde, el indicador de deuda a activo total indica que la empresa trabaja con dinero de terceros, pero esto le genera un alto costo de gastos administrativos y de venta cuyo porcentaje al año 2006 reflejo el 15% sobre los ingresos y un incremento del 39% respecto al año 2005.
- La empresa ha visto disminuir su rentabilidad casi en un 70% respecto al año 2005 debido a todos los acontecimientos mencionados

Tomando en cuenta los aspectos mencionados es necesario que la empresa realice una evaluación de sus procesos de evaluación de crédito y manejo de inventarios para poder obtener un índice de actividad el cual permita cubrir sus deudas corrientes. Para esto se procederá en el siguiente capítulo al levantamiento de información de los clientes que se encuentran en mora para identificar perfiles e indicadores que se alineen con las necesidades de la empresa.

CAPITULO IV

4 Investigación y Análisis del Comportamiento del Portafolio de los clientes de Crédito.

En el Capítulo anterior se pudo identificar que la empresa tiene debilidades financieras debido al retraso de las cuentas por cobrar a sus clientes, por lo que es necesario que la empresa establezca políticas de crédito que permitan realizar un análisis adecuado para poder otorgar o extender líneas de crédito a sus clientes. Para esto se realizará una investigación y análisis del comportamiento del portafolio de clientes por medio de una muestra de socios vencidos y clientes con un buen historial crediticio que nos permitan identificar indicadores para poder proponer políticas de crédito alineadas al negocio de la Empresa.

4.1 Investigación de información de Portafolio de Crédito y Análisis Crediticio de ALLINCO CIA. Ltda.

La información necesaria para realizar el análisis crediticio de los clientes de la empresa ALLINCO consideramos la siguiente:

- **Historial Crediticio en la Empresa ALLINCO:** Considerado como la información que da mayor aporte para poder establecer que cliente es un buen pagador durante un período de tiempo, se procede a realizar un resumen de ventas , pagos y saldo de deuda mensual durante el año 2006 hasta junio 2007.
- **Historial Crediticio en el Buró de Crédito:** La información crediticia de un cliente en el buró de crédito permite conocer que tan buen pagador en el sistema financiero. Para esto se procede a investigar en el sistema DATA CRÉDITO.

Una vez realizado el levantamiento de la información se procederá con el análisis individual de clientes de la Empresa ALLINCO.

4.2 Muestra de Clientes para investigación y análisis

Tomando como referencia el detalle de la cartera vencida presentada en el capítulo anterior, se procede a seleccionar una muestra de clientes con cartera vencida y clientes con cartera vigente.

En el siguiente recuadro se presenta el detalle de clientes con cartera cuyo saldo es superior a dos meses según establece la política actual de la Empresa ALLINCO:

CUADRO No 6
Cartera Vencida EMPRESA ALLINCO CIA LTDA

CLIENTE	3 MESES	6 MESES	1 AÑO	Total vencido	%
SUPERTRACK S.A.	9.805			9.805	29,9%
BARRERO GALO		4.909		4.909	15,0%
ELECOM		2.329	2.374	4.703	14,3%
OTROS	1.187	1.377	1.142	3.707	11,3%
ATG	1.044	1.189		2.233	6,8%
COMSERVI SCC	2.169			2.169	6,6%
COMUNICACIONES MARCONI S.A	2.034			2.034	6,2%
CHANGOLUISA ROLANDO			1.484	1.484	4,5%
CEVICENCOM COMUNICACIONES	1.202			1.202	3,7%
CHATEL	560			560	1,7%
Total Riesgo x banda	18.000	9.805	5.000	32.805	100%
%	21%	12%	6%	39%	

Fuente: ALLINCO CIA Ada...

Elaborado por: Autor

Las Empresas seleccionados con cartera vencida son:

- SUPERTRACK
- ELECOM
- ATG
- Rad. Comunicaciones
- José Edmundo Veintimilla: pertenece al grupo otros deudores en mora

Entre el grupo de Empresas seleccionadas con cartera vigente son:

- TEVIASA
- CHATEL
- CARVATEL

4.3 Investigación y Análisis Individual de Clientes

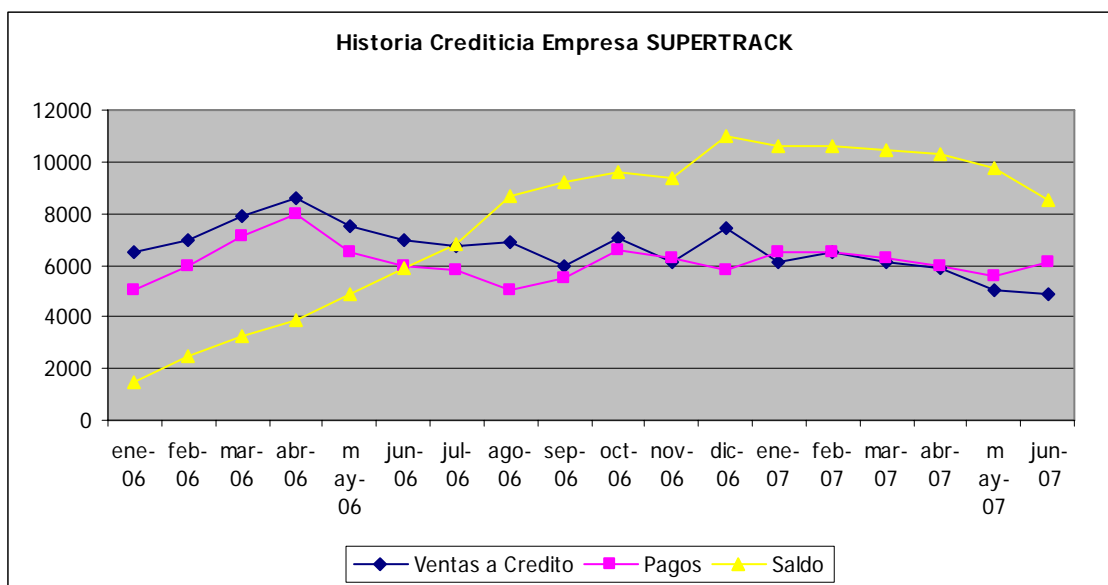
4.3.1 Empresas con Cartera Vencida

Se consideraran las siguientes Empresas:

Empresa SUPERTRACK:

- Representante Legal: Sr. Juan Carlos Velasco Valencia
- Tiempo relación comercial: 3 años 7 meses (desde) Enero 2004.
- Historial Crediticio: La Empresa SUPERTRACK registra al año 2006 ventas por 84 mil dólares que representan el 12 % de las ventas totales en la Empresa ALLINCO y mantiene una deuda de 11 mil dólares en mora con una edad de cartera de 6 meses, monto que disminuye parcialmente al mes de Junio 2007 por un valor de mora de 7 mil dólares con una edad de cartera de 9 meses. Se puede también observar que las ventas han disminuido paulatinamente durante este periodo debido a que la empresa ALLINCO ha disminuido la entrega de mercadería al ver que su cliente no cumple con las condiciones establecidas de crédito otorgado. Ver siguiente gráfico:

Gráfico No 19



Fuente: ALLINCO CIA Ltda. Elaborado por: Autor

- Buró de Crédito: La Empresa durante este último año registró cambio de nombre de razón social sin cambiar de representante legal. Actualmente la Empresa está constituida con el nombre de SKYPATROL. En la Central de

riesgo financiero la Empresa SKYPATROL no registra riesgos existentes en el sistema financiero, sin embargo la Empresa SUPERTRACK registra :

- Calificación A en la central de riesgos.
- Riesgo total por un valor de 9.8 mil dólares al mes de Junio 2007.
- No registra valores vencidos desde el año 2005 a la fecha.

Gráfico 20

Historial crediticia buró de crédito SUPERTRACK

SBS- HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO (TITULAR) JUL 2007-JUL 2006		00Z1D9C				
PERIODOS VENCIMIENTO	MES JUL-07	MES JUL-06	MES	MES	MES	MES
POR VENCER	9,858	10				
NO DEVENGA INT						
V.VENC 1 A 30D						
V.VENC 1 A 2M						
V.VENC 2 A 3M						
V.VENC 3 A 6M						
V.VENC 6 A 9M						
V.VENC 9 A 12M						
V.VEN 12 A 24M						
V.VEN 24 A 36M						
V.VENC 36M ++						
DEMANDA JUDIC.						
CARTERA CASTIG						
TOTAL	9,858	10				

Fuente: DATA CREDITO

Elaborado por: Autor

Adicionalmente el Representante legal, el Sr. Juan Carlos Velasco registra la siguiente información en la central de riesgo financiera a la fecha de Julio 2007:

- Registra un riesgo total por un valor de 34.6 mil dólares en la que a partir del mes de Febrero 07 al mes de Junio 07 registra algunos valores vencidos con una edad de cartera de 2 meses.

Gráfico 20

Historial crediticia buró de crédito SUPERTRACK

SBS- HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO (TITULAR) JUL 2007-FEB 2007							ZLN0A49
PERIODOS VENCIMIENTO	MES JUL-07	MES JUN-07	MES MAY-07	MES ABR-07	MES MAR-07	MES FEB-07	
POR VENCER	34,587	20,176	25,601	20,711	31,444	28,420	
NO DEVENGA INT		12,810	10,505	16,565		10,534	
V.VENC 1 A 30D				252			
V.VENC 1 A 2M		370	147	363		2,587	
V.VENC 2 A 3M							
V.VENC 3 A 6M							
V.VENC 6 A 9M							
V.VENC 9 A 12M							
V.VEN 12 A 24M							
V.VEN 24 A 36M							
V.VENC 36M ++							
DEMANDA JUDIC.							
CARTERA CASTIG							
TOTAL	34,587	33,356	36,253	37,891	31,444	41,541	

- Registra Calificación A en la central de riesgo financiero considerado como riesgo normal.
- En el mes de Agosto 2006 a Enero 2007 registra un riesgo total por un monto de 42 mil dólares sin existir valores vencidos, sin embargo su riesgo se incrementa a partir del mes de Noviembre de 2006 en un 14% aproximadamente.

Gráfico 20

Historial crediticia buró de crédito SUPERTRACK

SBS- HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO (TITULAR) ENE 2007-AGO 2006							ZLN0A49
PERIODOS VENCIMIENTO	MES ENE-07	MES DIC-06	MES NOV-06	MES OCT-06	MES SEP-06	MES AGO-06	
POR VENCER	42,121	42,542	42,765	37,656	39,778	41,232	
NO DEVENGA INT							
V.VENC 1 A 30D							
V.VENC 1 A 2M							
V.VENC 2 A 3M							
V.VENC 3 A 6M							
V.VENC 6 A 9M							
V.VENC 9 A 12M							
V.VEN 12 A 24M							
V.VEN 24 A 36M							
V.VENC 36M ++							
DEMANDA JUDIC.							
CARTERA CASTIG							
TOTAL	42,121	42,542	42,765	37,656	39,778	41,232	

Incremento
14%

Fuente: DATA CREDITO

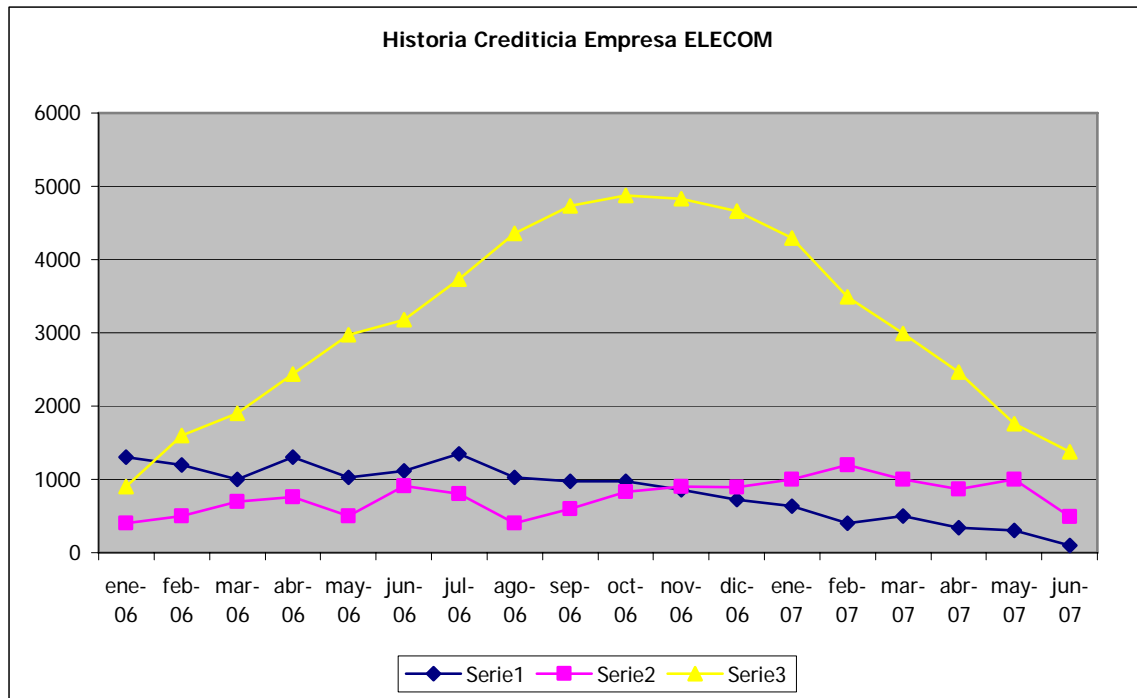
Elaborado por: Autor

- **Resumen Análisis:** En el sistema Financiero el cliente presenta un historial crediticio adecuado, sin embargo el incremento de riesgo financiero al 14% por parte del representante legal y la adquisición de un nuevo riesgo por 9 mil dólares a favor de la Empresa SUPERTRACK antes de cambiar el nombre social, establece un indicador sobre el aumento de deuda global formal por parte de la EMPRESA SUPERTRACK (incluido Representante legal). Esto incide en que la empresa debe dirigir los recursos al pago de obligaciones con las Instituciones Financieras dejando de cubrir sus obligaciones con la Empresa ALLINCO, ya que el caer en mora que las IF perjudica en la calificación en la Central de Riesgos y disminuir la posibilidad de acceder a créditos Bancarios en el futuro, lo que no sucede con la Empresa ALLINCO, ya que, con base al historial crediticio la empresa a ofrecido mayor crédito a la empresa en mención debido a que es uno de los clientes con mayor ventas, pero esto ha influenciado a que la empresa ALLINCO no recupere su capital de trabajo en el tiempo establecido.

Empresa ELECOM:

- **Representante Legal:** Sr. Fernando Rodrigo Puente Serrano
- **Tiempo relación comercial:** 3 años 6 meses (desde) Febrero 2004
- **Historial Crediticio:** Como se puede observar en el siguiente gráfico la Empresa ELECOM hasta el mes de abril 2006 la línea de saldo de deuda mantiene una relación que no supera el monto de ventas y tiene relación con los pagos dando como referencia que se mantiene al día. Sin embargo pasado esta fecha la línea de saldo adeudado tiene tendencia a incrementarse conforme pasan los meses mientras que la línea de ventas y pagos se mantienen constante. Esto quiere decir que la Empresa ALLINCO a ofrecido crédito a Helecho considerando solo la constancia de pagos y ventas y no sobre el saldo adeudado, el cual actualmente tiene una deuda de 4 mil dólares distribuidos 2 mil dólares a un plazo tres meses y 2 mil dólares a un plazo de seis meses. A partir de diciembre 06 la empresa a podido incrementar sus pagos y disminuir su saldo vencido hasta el monto de mil quinientos dólares al mes de julio, este efecto se da a la disminución de ventas de mercadería por parte de ALLINCO que hasta este corte la empresa solo ha vendido un monto muy bajo como presión para que la empresa ELECOM consolide su deuda.

Gráfico No 21
Historial crediticia empresa ELECOM



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

- Buró de Crédito: En el sistema financiero la Empresa ELECOM no registra riesgos crediticios sin embargo el representante legal Fernando Puente registra los siguientes riesgos:

Gráfico No 22
Historial crediticia buró de crédito ELECOM

SBS- HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO (TITULAR) MAR 2007-OCT 2006							90W2DA7
PERIODOS VENCIMIENTO	MES MAR-07	MES FEB-07	MES ENE-07	MES DIC-06	MES NOV-06	MES OCT-06	
POR VENCER							
NO DEVENGA INT							
V.VENC 1 A 30D							
V.VENC 1 A 2M							
V.VENC 2 A 3M							
V.VENC 3 A 6M							
V.VENC 6 A 9M							
V.VENC 9 A 12M							
V.VEN 12 A 24M							
V.VEN 24 A 36M							
V.VENC 36M ++		1	1	1	1	1	
DEMANDA JUDIC. CARTERA CASTIG	146	146	146	146	146	146	
TOTAL	146	147	147	147	147	147	

Fuente: DATA CREDITO

Elaborado por: Autor

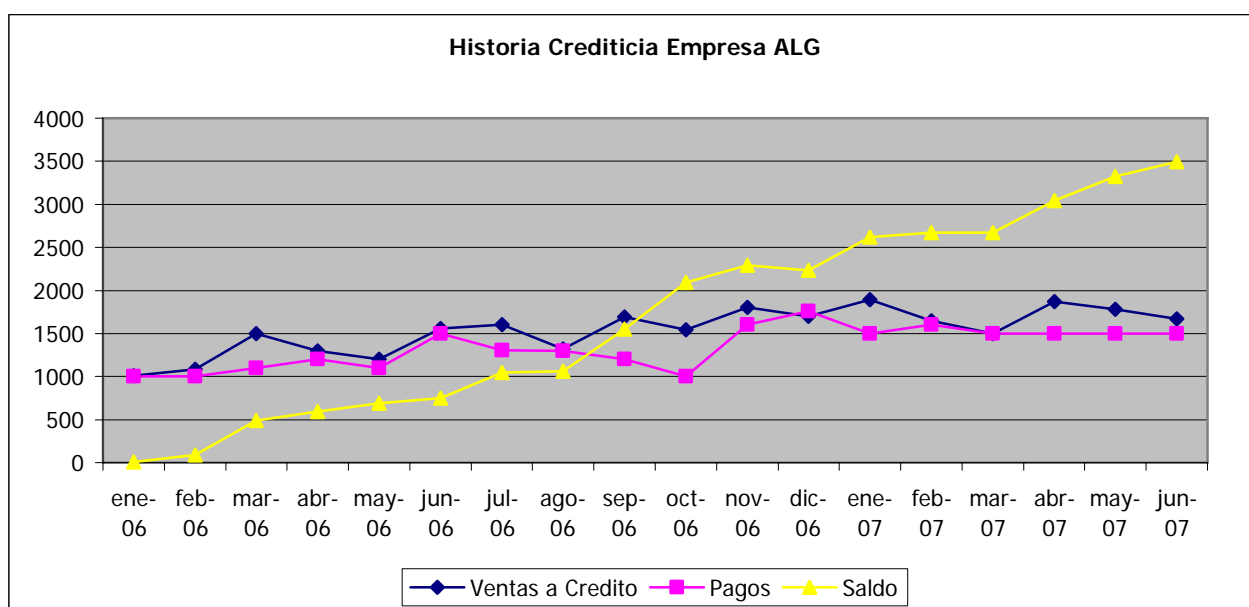
Como se puede observar el cliente mantiene un riesgo total de 147 usd con edad de cartera superior a los 360 días y en estado castigado, es decir que la Entidad Financiera a cargo del riesgo ha asumido la deuda al gasto debido a que el cliente no ha cumplido su compromiso de pago. Debido a lo mencionado el cliente tiene calificación de riesgo E que es la calificación más baja.

- **Resumen Análisis:** Esta empresa durante el año 2006 registró el 2% de ventas totales para la empresa ALLINCO por un total de 12.9 mil dólares, sin embargo su deuda representa alrededor del 50% de este monto, lo cual no permite mantener una recuperación de capital al corto plazo. Adicionalmente en el sistema Financiero el cliente no tiene riesgos vigentes se debe a que a la fecha registra un valor castigado el cual no ha saldado y que le impide realizar cualquier transacción financiera. Este indicador nos da un perfil crediticio del cliente que no es responsable de sus deudas y que el límite de crédito debe realizarse en base de un promedio de pagos realizados y no de ventas.

Empresa ATG

- Representante Legal: Sr. Marco Rodríguez UPCI
- Tiempo relación comercial: 3 años 7 meses (desde) Enero 2004
- Historial Crediticio: Como se puede observar en el siguiente gráfico la Empresa ALG ha incrementado sus ventas desde Enero a Diciembre 2006, sin embargo sus pagos que hasta el mes de agosto han mantenido relación con las ventas, el saldo de deuda se ha incrementado aceleradamente desde el mes de febrero 2006 y que a partir del mes de Septiembre 2006 los pagos no han cubierto un saldo de 2 mil dólares aproximadamente, es decir una cartera con edad de vencimiento de tres meses. A partir del mes de Diciembre la empresa ATG mantiene constante sus ventas y pagos pero su saldo se incrementa hasta el mes de Junio 07 por un valor total de 3.5 mil dólares con una edad de cartera de 9 meses.

GRAFICO 23
Historial crediticia empresa ATG



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

- Buró de Crédito: En el sistema financiero la empresa no registra riesgos crediticios sin embargo el representante legal Marco Rodríguez registra los siguientes riesgo con corte a Diciembre 06:

GRAFICO 24
Historial crediticia BURO ATG

SBS- HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO (TITULAR) DIC 2006-JUL 2006							90B3816
PERIODOS VENCIMIENTO	MES DIC-06	MES NOV-06	MES OCT-06	MES SEP-06	MES AGO-06	MES JUL-06	
POR VENCER	40,035	39,093	38,125	38,618	36,713	35,655	
NO DEVENGA INT							
V.VENC 1 A 30D							
V.VENC 1 A 2M						2,087	
V.VENC 2 A 3M					2,087		
V.VENC 3 A 6M							
V.VENC 6 A 9M							
V.VENC 9 A 12M							
V.VEN 12 A 24M							
V.VEN 24 A 36M							
V.VENC 36M ++							
DEMANDA JUDIC.							
CARTERA CASTIG							
TOTAL	40,035	39,093	38,125	38,618	38,800	37,742	

Incremento de riesgo en un 5%

Fuente: DATA CREDITO

Elaborado por: Autor

Se puede observar que en los meses de Julio y Agosto 2006 la empresa a caído en mora hasta un plazo de 3 meses obteniendo una calificación de riesgo de B, y si bien a partir de esta fecha la empresa mantiene todos sus saldos como vigentes, la empresa a incrementado su riesgo mensualmente en el sistema financiero en un 5%. Riesgo que hasta el mes de junio 07 mantiene su proporción y adicionalmente se puede evidenciar valores en riesgos vencidos en los meses de febrero hasta el mes de junio, manteniendo actualmente una calificación de riesgo financiero de B.

GRAFICO 24 - Historial crediticia BURO

ATG

PERIODOS VENCIMIENTO	MES JUN-07	MES MAY-07	MES ABR-07	MES MAR-07	MES FEB-07	MES ENE-07
POR VENCER	39,974	41,246	38,365	41,982	40,692	42,667
NO DEVENGA INT	723		3,503	1,247	1,418	
V.VENC 1 A 30D			32			
V.VENC 1 A 2M	176			171	169	
V.VENC 2 A 3M				169		
V.VENC 3 A 6M						
V.VENC 6 A 9M						
V.VENC 9 A 12M						
V.VEN 12 A 24M						
V.VEN 24 A 36M						
V.VENC 36M ++						
DEMANDA JUDIC.						
CARTERA CASTIG						
TOTAL	40,873	41,246	41,900	43,569	42,279	42,667

Fuente: DATA CREDITO

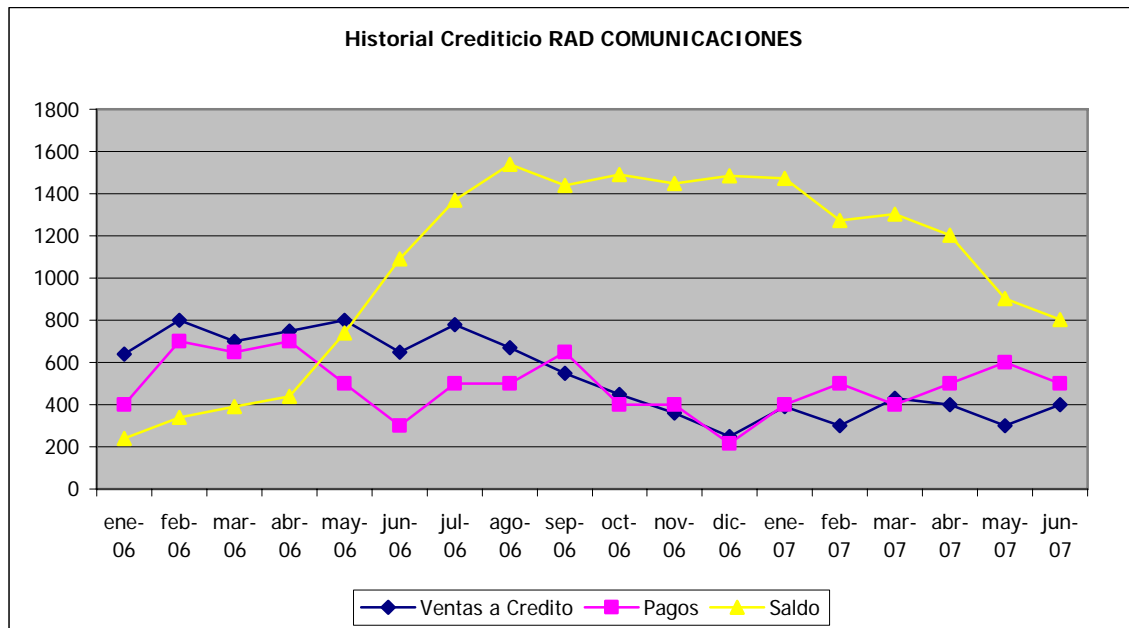
Elaborado por: Autor

- Resumen de Análisis: El historial crediticio de la Empresa ATG a finales del año 2006 presenta incremento en el saldo adeudado por un valor de 2,200 usd a 3 meses, este valor de saldo se incrementa a 3,500 dólares al mes de Junio 07 . Adicionalmente el análisis de buró de crédito nos presenta que la empresa mantiene un saldo de deuda el cual se incrementa durante el tiempo y que adicionalmente cae en mora. Estos riesgos se alinean con la debilidad del análisis crediticio sin que la Empresa ALLINCO anticipe estos eventos y continúe otorgando crédito a la empresa disminuyendo su saldo de deuda.

Empresa RAD COMMUNICATIONS:

- Representante Legal: Sr. Rolando Chango luisa
- Tiempo relación comercial: 2 años 3 meses (desde) Marzo 2005
- Historial Crediticio: Para este caso las ventas y pagos empiezan a decrecer a partir del mes de Agosto 2006 mientras que el saldo de deuda se incrementa a partir del mes de mayo al punto que se mantiene constante los meses de Septiembre hasta Diciembre por un saldo total de deuda de 1,484 usd a más de 270 días o un año. Se puede observar que al decrecer los créditos otorgados la empresa empieza a disminuir el saldo de deuda hasta 800 usd al mes de junio 07.

Gráfico No 25
Historial crediticia empresa Rad Comunicatios



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.
 Elaborado por: Autor

- Buró de Crédito: En el sistema Financiero el representante legal mantiene todas sus deudas vigentes, no registra retrasos durante el periodo de análisis sin embargo se puede observar que el total de riesgo se incrementa al mes de diciembre 06. Ver cuadro:

Gráfico No 26
Historial crediticia BURO
Rad

SBS- HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO (TITULAR) DIC 2006-JUL 2006							QIFI954
PERIODOS VENCIMIENTO	MES DIC-06	MES NOV-06	MES OCT-06	MES SEP-06	MES AGO-06	MES JUL-06	
POR VENCER	14,172	12,903	12,697	13,025	14,035	17,387	
NO DEVENGA INT							
V. VENC 1 A 30D							
V. VENC 1 A 2M							
V. VENC 2 A 3M							
V. VENC 3 A 6M							
V. VENC 6 A 9M							
V. VENC 9 A 12M							
V. VEN 12 A 24M							
V. VEN 24 A 36M							
V. VENC 36M ++							
DEMANDA JUDIC.							
CARTERA CASTIG							
TOTAL	14,172	12,903	12,697	13,025	14,035	17,387	

De igual manera en la central de riesgo en el periodo de Enero a junio 07 el valor adeudado se mantiene constante y sin evidenciar valores en mora.

Gráfico No 26
Historial crediticia BURO Rad

SBS- HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO (TITULAR) JUN 2007-EHE 2007							QIFI954
PERIODOS VENCIMIENTO	MES JUN-07	MES MAY-07	MES ABR-07	MES MAR-07	MES FEB-07	MES ENE-07	
POR VENCER	14,096	14,769	13,545	14,259	12,438	13,038	
NO DEVENGA INT							
V. VENC 1 A 30D							
V. VENC 1 A 2M							
V. VENC 2 A 3M							
V. VENC 3 A 6M							
V. VENC 6 A 9M							
V. VENC 9 A 12M							
V. VEN 12 A 24M							
V. VEN 24 A 36M							
V. VENC 36M ++							
DEMANDA JUDIC.							
CARTERA CASTIG							
TOTAL	14,096	14,769	13,545	14,259	12,438	13,038	

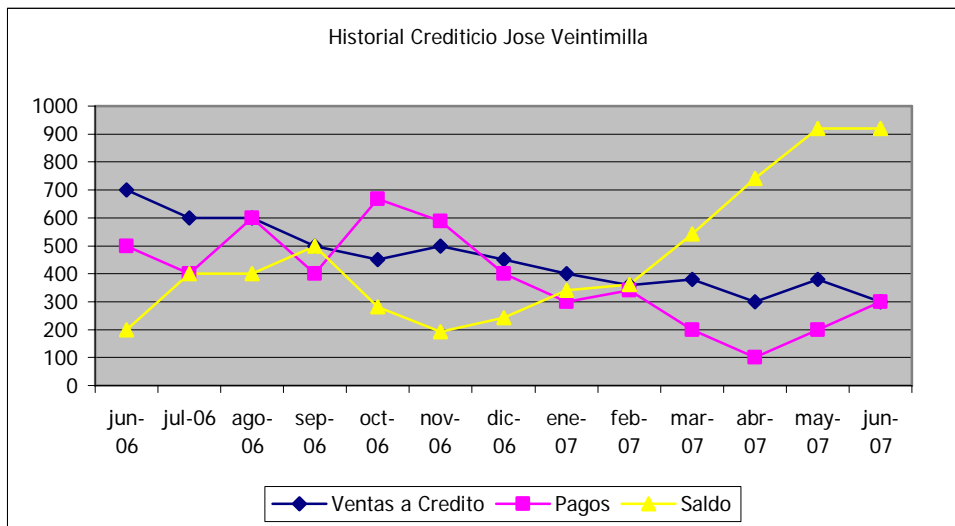
Fuente: DATA CREDITO
 Elaborado por: Autor

- Resumen de Análisis: El historial crediticio de la Empresa RAD COMUNICACIONES en la Empresa ALLINCO establece que el cliente tuvo problemas financieros hasta el mes de diciembre 06 , sin embargo en la central de riesgo financiero se puede observar que el cliente cubre sus deudas a tiempo sin evidenciar riesgos vencidos. Y esto se puede confirmar durante el periodo de recuperación que el cliente mantiene durante los meses de dic a junio 07 en el cual el saldo de la deuda disminuye con la empresa ALLINCO.

Empresa JOSE EDMUNDO VEINTIMILLA:

- Representante Legal: Sr. José Edmundo Veintimilla
- Tiempo relación comercial: 1 año (desde) Junio 2006
- Historial Crediticio: El Sr. José Edmundo Veintimilla registra desde junio 06 ventas y pagos irregulares y que a partir del mes de febrero 07 registra un incremento en su saldo adeudado hasta el mes de junio 07 por un valor total de 900 usd con una edad de cartera de tres meses:

Gráfico No 27
Historial crediticia empresa José Veintimilla



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

- Buró de Crédito: Con corte a julio 07 el Sr. Peñafiel registra un valor en demanda judicial por 5 mil dólares y un valor castigado por 5 mil dólares. Por mantener estos riesgos vencidos el cliente tiene calificación de riesgo financiero de E considerado como perdida total.

Gráfico No 28

Historial crediticia BURO José Veintimilla

SBS- HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO (TITULAR) JUL 2007-FEB 2007							09DA3BF
PERIODOS VENCIMIENTO	MES JUL-07	MES JUN-07	MES MAY-07	MES ABR-07	MES MAR-07	MES FEB-07	
POR VENCER							
NO DEVENGA INT							
V.VENC 1 A 30D							
V.VENC 1 A 2M							
V.VENC 2 A 3M							
V.VENC 3 A 6M							
V.VENC 6 A 9M							
V.VENC 9 A 12M							
V.VEN 12 A 24M							
V.VEN 24 A 36M							
V.VENC 36M ++	3	3	9,052	9,052	9,051	9,051	
DEMANDA JUDIC.	5,013	5,013	9,049	9,049	9,049	9,049	
CARTERA CASTIG	5,655	5,655	5,655	5,655	5,655	5,655	
TOTAL	10,671	10,671	23,756	23,756	23,755	23,755	

Fuente: DATA CREDITO

Elaborado por: Autor

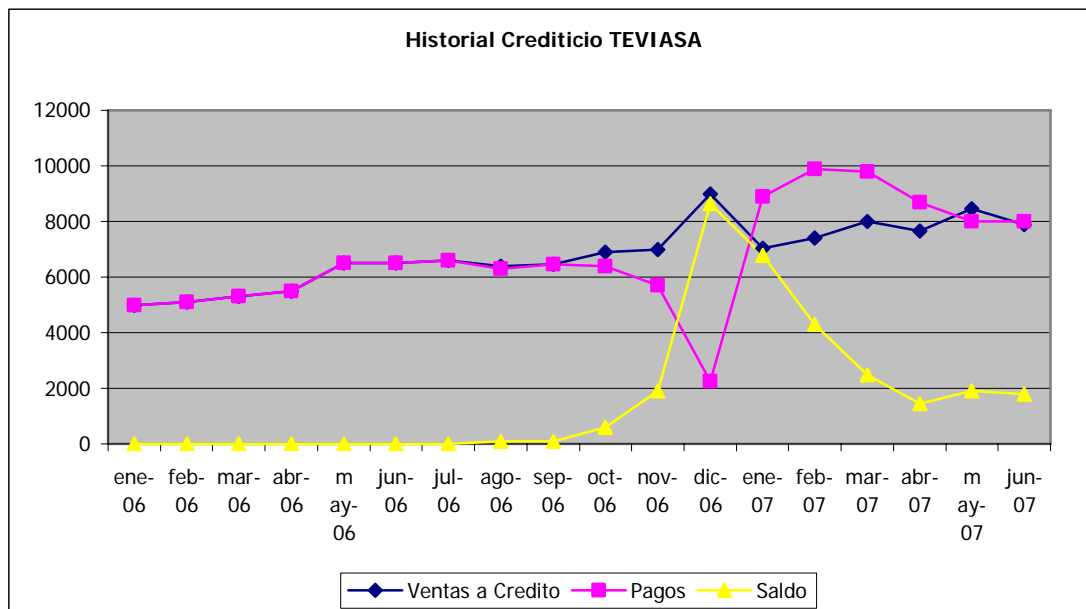
- Resumen análisis: El historial crediticio permite conocer que en los últimos meses el cliente presenta cartera vencida por una edad de morosidad de tres meses, sin embargo el historial crediticio en el buró de crédito determina al cliente como alto riesgo debido a que no cumple con sus obligaciones financieros, existiendo probabilidades de impago.

4.3.2 Empresas con Cartera Vigente

Empresa TEVIASA:

- Representante Legal: Sr. Jack Alfonso Mora Toro
- Tiempo relación comercial: 4 años 6 meses (desde) Febrero 2003
- Historial Crediticio: Como se puede observar en el siguiente gráfico la Empresa TEVIASA ha incrementado sus ventas en un 9% al mes de junio 07 con relación al mes de junio 06. Este cliente presenta un excelente historial crediticio ya que siempre cubre sus valores por pagar salvo al mes de noviembre y diciembre 06 el cual existe un incremento en venta el cual es cubierto en los siguientes meses.

Gráfico No 29
Historial crediticia empresa TEVIASA



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.
 Elaborado por: Autor

- Buró de Crédito: Con corte al Diciembre 06 la Empresa TEVIASA se encuentra reportada con calificación A (riesgo normal) en la Central de Riesgos financiera, con un riesgo total por 58 mil dólares. Como se puede observar en el siguiente cuadro histórico de endeudamiento financiero la empresa ha incrementado su riesgo en un 216% con relación a julio 06 sin registrar pagos vencidos.

Gráfico No 30
Historial crediticia BURO TEVIASA

SBS- HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO (TITULAR) DIC 2006-JUL 2006							BC07145
PERIODOS VENCIMIENTO	MES DIC-06	MES NOV-06	MES OCT-06	MES SEP-06	MES AGO-06	MES JUL-06	
POR VENCER	58,804	59,602	42,731	43,499	17,787	18,529	
NO DEVENGA INT							
V.VENC 1 A 30D							
V.VENC 1 A 2M							
V.VENC 2 A 3M							
V.VENC 3 A 6M							
V.VENC 6 A 9M							
V.VENC 9 A 12M							
V.VEN 12 A 24M							
V.VEN 24 A 36M							
V.VENC 36M ++							
DEMANDA JUDIC.							
CARTERA CASTIG							
TOTAL	58,804	59,602	42,731	43,499	17,787	18,529	

Fuente: DATA CREDITO

Elaborado por: Autor

El riesgo al mes de junio 07 se incrementa a 67 mil dólares de igual manera sin reportar cartera vencida.

Gráfico No 30
Historial crediticia BURO TEVIASA

SBS- HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO (TITULAR) JUN 2007-ENE 2007							BC07145
PERIODOS VENCIMIENTO	MES JUN-07	MES MAY-07	MES ABR-07	MES MAR-07	MES FEB-07	MES ENE-07	
POR VENCER	67,555	66,625	75,495	38,745	57,200	58,009	
NO DEVENGA INT							
V.VENC 1 A 30D							
V.VENC 1 A 2M							
V.VENC 2 A 3M							
V.VENC 3 A 6M							
V.VENC 6 A 9M							
V.VENC 9 A 12M							
V.VEN 12 A 24M							
V.VEN 24 A 36M							
V.VENC 36M ++							
DEMANDA JUDIC.							
CARTERA CASTIG							
TOTAL	67,555	66,625	75,495	38,745	57,200	58,009	

Fuente: DATA CREDITO

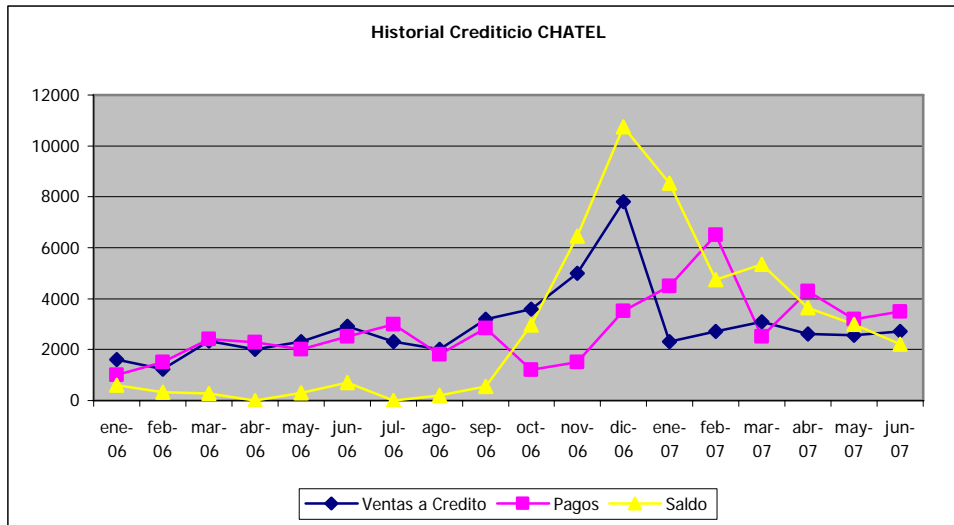
Elaborado por: Autor

- Resúmen análisis: La Empresa TEVIASA reporta un excelente historial crediticio tanto de fuente interna como externa. Pese a que la Empresa ha incrementado su riesgo financiero en un 216% en menos de un año, esto no ha impedido que la Empresa cubra sus haberes con la Empresas ALLINCO, sin embargo el incremento de riesgo financiero debe ser evaluado periódicamente.

Empresa CHATEL:

- Representante Legal: Sra. Mónica Elizabeth Acosta Jarrín
- Tiempo relación comercial: 3 años 4 meses (desde) Marzo 2004
- Historial Crediticio: Como se puede observar en el siguiente gráfico la Empresa CHATEL hasta el mes de agosto 2006 refleja una deuda de 560 dólares con una edad vencida que no supera los 2 meses y se puede resumir como historial adecuado de pago. Sin embargo se puede observar que a partir del mes de octubre hasta el mes de diciembre 06 existe un crecimiento en ventas del 144% con relación al mes de septiembre 06 el cual incrementa el saldo de la deuda por cobrar por un total de 11 mil dólares con una edad de cartera aproximada de dos meses correspondientes al periodo en mención debido a que si se registran pagos parciales. Sin embargo a partir de Enero 07 se puede observar que el saldo empieza a disminuir con relación a los pagos parciales que se presentan hasta el mes de junio 07 cuyo saldo se registra en 2,190 dólares.

Gráfico No 31
Historial crediticia empresa CHATEL



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

- Buró de Crédito: La Empresa CHATEL en la Central de riesgo financiero registra a Diciembre 06 un valor de riesgo por 4,683 dólares con cartera vencida de 9 a 12 meses y a julio 07 el mismo valor se encuentra vencida de 12 a 24 meses por tal motivo el cliente registra una calificación E (perdida).

Gráfico No 32
Historial crediticia BURO CHATEL

PERIODOS VENCIMIENTO	MES ENE-07	MES DIC-06	MES NOV-06	MES OCT-06	MES SEP-06	MES AGO-06
POR VENCER						
NO DEVENGA INT						
V.VENC 1 A 30D						
V.VENC 1 A 2M						
V.VENC 2 A 3M						
V.VENC 3 A 6M						
V.VENC 6 A 9M				4,683	4,683	4,683
V.VENC 9 A 12M	4,683	4,683	4,683			
V.VEN 12 A 24M						
V.VEN 24 A 36M						
V.VENC 36M ++						
DEMANDA JUDIC.						
CARTERA CASTIG						
TOTAL	4,683	4,683	4,683	4,683	4,683	4,683

Fuente: DATA CREDITO

Elaborado por: Autor

Adicionalmente la representante legal de la Empresa la Sra. Mónica Acosta a julio 07 registra una deuda en la central de riesgo financiero por un total de 19,400 dólares en edad actual:

Gráfico No 32
Historial crediticia BURO CHATEL

SBS- HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO (TITULAR) JUL 2007-FEB 2007							193774B
PERIODOS VENCIMIENTO	MES JUL-07	MES JUN-07	MES MAY-07	MES ABR-07	MES MAR-07	MES FEB-07	
POR VENCER	19,437	19,207	19,465	19,978	21,045	20,887	
NO DEVENGA INT							
V.VENC 1 A 30D							
V.VENC 1 A 2M							
V.VENC 2 A 3M							
V.VENC 3 A 6M							
V.VENC 6 A 9M							
V.VENC 9 A 12M							
V.VEN 12 A 24M							
V.VEN 24 A 36M							
V.VENC 36M ++							
DEMANDA JUDIC.							
CARTERA CASTIG							
TOTAL	19,437	19,207	19,465	19,978	21,045	20,887	

Fuente: DATA CREDITO

Elaborado por: Autor

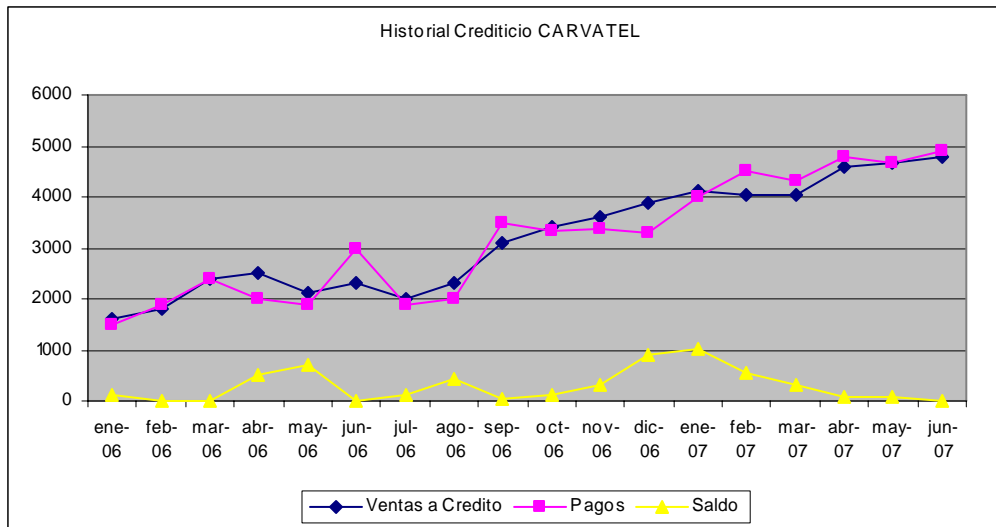
- Resumen Análisis: La Empresa CHATEL en la base de la Empresa ALLINCO registra un adecuado historial crediticio pese a que existe un incremento en la cuenta por cobrar el cual fue convenido con la Empresa ALLINCO para poder realizar ventas que superaron los promedios mensuales. Sin embargo el historial crediticio en la central de riesgo financiero establece que la Empresa CHATEL no cumple con sus obligaciones financieras y que la deuda mantenida por el representante legal pueda llegarse a afectar si la empresa no tiene la capacidad de pago. Es por tal motivo que la Empresa ALLINCO debe mantener un control permanente de la Empresa CHATEL y no dar flexibilidad en los pagos ya que pueden no llegar a cubrirse.

Empresa CARVATEL:

- Representante Legal: Sr. Carlos Antonio Valdivieso Aguirre
- Tiempo relación comercial: 4 años 10 meses (desde) Septiembre 2002

- **Historial Crediticio:** La empresa CARVATEL presenta un incremento en ventas del 144% desde Enero06 a Diciembre 06 y refleja una deuda por 916 dólares con una edad vencida de 1 mes. Se puede observar en el siguiente gráfico que la empresa siempre ha cubierto sus deudas sin que la línea de saldo sobrepase los valores de crédito.

Gráfico No 32
Historial crediticia empresa CARVATEL



Fuente: ALLINCO CIA Ltda.

Elaborado por: Autor

- **Buró de Crédito:** La Empresa CARVATEL ni su representante legal el Sr. Carlos Valdivieso no registran riesgos financieros con corte al 1 de julio 07.
- **Resumen Análisis:** El historial crediticio que refleja la empresa CARVATEL con la empresa ALLINCO proporciona un buen indicador de que el deudor cumple con sus obligaciones y adicionalmente esta en proceso de crecimiento en ventas la cual resulta un excelente cliente para ALLINCO.

4.3.3 Indicadores de Calificación de Crédito del Portafolio de clientes EMPRESA ALLINCO.

Del análisis individual de clientes de la Empresa ALLINCO LTDA con cartera vigente y vencida se pudieron identificar los siguientes puntos:

- Clientes con cartera vigente con corte al 31 de diciembre reportan un historial crediticio con la empresa ALLINCO adecuado el cual califica a los clientes como buenos pagadores, adicionalmente registran un excelente historial crediticio en la central de riesgos financiero. Ejemplos: Empresas TEVIASA y CARVATEL.
- Clientes con cartera vigente reportan un adecuado historial crediticio con la Empresa ALLINCO pero registran deudas en mora en la central de riesgo financiero: Ejemplo empresa CHATEL
- Clientes con cartera vencida que reportan varias cuotas morosas con la Empresa ALLINCO LTDA y en la central de riesgos financiero: Ejemplo las empresas ELECOM, ATG y JOSE VEINTIMILLA
- Clientes con cartera vencida que reportan varias cuotas morosas con la Empresa ALLINCO LTDA y en la central de riesgo financiero se encuentran al día Ejemplo: SUPERTRACK y RAD COMUNICACIONES

Para poder establecer la calidad de la cartera de clientes de la EMPRESA ALLINCO Cia. Ltda... se procede a calificar a los clientes analizados ponderando el historial crediticio interno y la calificación de riesgo financiero.

El peso de cada una de las fuentes se las considera de la siguiente manera:

- 4.3.3.1 Experiencia Crediticia:** Para calificar este parámetro se consideran los siguientes aspectos:

CUADRO No 7

Evaluación de la Experiencia Crediticia con la Empresa ALLINCO

CHATEL COMPAÑÍA				
DETALLE DE VENTAS Y PAGOS AÑOS 2006				
	Ventas a Crédito	Pagos	Saldo	MORA
ene-06	1.600	1.500	100	0
feb-06	1.230	1.200	130	0
mar-06	2.340	2.400	70	0
abr-06	2.010	2.000	80	0
may-06	2.300	2.200	180	0
jun-06	2.900	2.900	180	0
jul-06	2.300	2.300	180	0
ago-06	2.000	2.000	180	0
sep-06	3.200	2.860	520	1
oct-06	3.600	1.200	2.920	1
nov-06	5.000	1.500	6.420	1
dic-06	7.800	3.473	10.747	1
ene-07	2.300	4.500	8.547	0
feb-07	2.700	6.500	4.747	0
mar-07	2.800	3.000	4.547	0
abr-07	2.900	4.300	3.147	0
may-07	3.000	1.000	5.147	1
jun-07	3.100	1.200	7.047	1
TOTALES	36.280	25.533	10.747	

	No pagos	Pagos P.	No. de Moras
No. Pagos Puntuales	18	12	6
Calificación	0,67		
Calificación base 10		6,67	

Fuente: Modelo de Calificación Institución Financiera Dinners Club SF

Elaborado por: Autor

- Con la información de créditos otorgados y pagos, se establece un porcentaje mínimo entre la diferencia de Créditos y pagos realizados en un mes y si el saldo supera este porcentaje se considera como cuota en mora. Para nuestro ejercicio consideraremos el 10% como porcentaje mínimo considerando que es un valor considerable que la Empresa ALLINCO puede absorber tomando como referencia el volumen de ventas por clientes. Ejemplo Si el cliente recibió mercadería en el mes de diciembre por USD. 1000.00 y pago 800 usd, como el saldo es de 200 usd y supera el 10% de la venta a crédito durante este período se considera cuota en mora.

- Se totaliza el número de pagos y a su vez se contabiliza el número de pagos puntuales, es decir las cuotas de meses que no cayeron en mora y se calcula el peso o porcentaje del número de pagos puntuales sobre el número de pagos totales (pagos puntuales / pagos totales). Ejemplo si el cliente en un año de pagos solo cancelo 8 cuotas el peso es 0.66 o 66% resultado de (8/12).
- Con el resultado obtenido del peso del número de pagos puntuales se procede a multiplicar por 10. Se realiza este cálculo para establecer una calificación sobre 10 la experiencia crediticia con la Empresa ALLINCO LTDA con cada cliente, es decir que para nuestro ejemplo el cliente obtuvo 6.67 sobre 10.

4.3.3.2 Calificación de Riesgo Financiero: Para calificar este parámetro se consideran los siguientes aspectos:

- De la Central de riesgo financiero, se toman todos los valores y calificación de riesgo financiero (que establece la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS según se detalla en el Título XI, capítulo II de la calificación de Activos de riesgo), de deuda del cliente con cada entidad financiera a la fecha de corte.
- Tomamos el valor en riesgo con cada entidad y calcula el peso sobre el total del riesgo financiero y de igual manera la calificación de riesgo se establece una calificación a cada uno según se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO No 8

TABLA DE HOMOLIGACION PARA ESTABLECER LA CALIFICACION INTERNA DE CLIENTES

Calificación según SBS	Calificación interna
A	10
B	8
C	6
D	4
E	2

Fuente: Calificación Norma Super. De Bancos

Elaborado por: Autor

Por ultimo se multiplica el peso de cada calificación según SBS y el peso de cada valor de riesgo. Este cálculo se realiza para poder dar el peso que representa la calificación del cliente (A,B,C, etc) sobre el monto. Como se presenta en el siguiente cuadro el cliente reporta un riesgo total por 16,100 usd, de los cuales el

62% mantiene el riesgo el Banco del Pichincha quien lo califica con A (riesgo normal) considerado como calificación alta, y de esta manera nuestra calificación para este riesgo es el de mayor peso.

CUADRO No 8.1
CALIFICACION DE CLIENTES CONSIDERANDO EL BURO DE CREDITO

CALIFICACION CENTRAL DE RIESGOS DE LA EMPRESA CHATEL						
Fecha: 15/08/2007						
Institución	Monto	Peso relativo	Calificación		Ponderada	Tipo Riesgo
MM JARAMILLO	16.151	67%	A	10	6,70	Titular
DINERS CLUB	2.888	12%	A	10	1,20	Titular
PACIFICARD	281	1%	A	10	0,12	Titular
BCO PICHINCHA	117	0%	A	10	0,05	
GENERAL RUMIÑAHUI	4.683	19%	E	2	0,39	
Total base 10	24.120	100%			8,45	

Fuente: Modelo de Calificación Institución Financiera Diners Club SF
Elaborado por: Autor

4.3.3.3 Calificación Interna: Realizada la calificación de las fuentes internas y externas, se procede a ponderar cada uno de estos para obtener la calificación final. Para esto es necesario establecer cual es el peso de cada una de las fuentes, por lo que se aplica el siguiente criterio de ponderación:

CUADRO No 9
PESO ESTABLECIDO DE CADA FUENTE

CALIFICACION DE RIESGO ACTUAL			
	Central de riesgos	Experiencia	Total
Porcentajes de ponderación	40%	60%	100%
Calificación sobre 10	8,45	6,67	
Totales	3,38	4,00	7,38

Fuente: Modelo de Calificación Institución Financiera Diners Club SF
Elaborado por: Autor

Como se pudo identificar en el análisis individual de cada cliente, pese a que el cliente tenía calificación A o B en la central de riesgo financiero, mantenía algunas cuotas vencidas con la empresa ALLINCO o viceversa. Sin embargo la experiencia crediticia permite establecer el grado de compromiso que tiene cada cliente con la empresa por lo que consideramos que la calificación de esta fuente representa el 60% de la calificación y la central de riesgo financiero el 40%.

Una vez establecido los pesos de cada fuente, se procede a establecer una calificación interna con los siguientes rangos:

CUADRO No 10
CUADRO DE HOMOLOGACION PARA ESTABLECER LA CALIFICACION DEL
CLIENTE SEGÚN SBS Y CALIFICACION GLOBAL EN BASE 10 DE FUENTES

Calificación final	<u>Hasta</u>	<u>Desde</u>
A = Riesgo normal	10,00	9,01
B = Riesgo potencial	9,00	7,01
C = Deficiente	7,00	4,01
D = Dudoso recaudo	4,00	2,01
E = Perdida	2,00	-

Fuente: Calificación SBS

Elaborado por: Autor

Para obtener la calificación se procede a multiplicar la calificación sobre base 10 de cada fuente por el peso establecido según nuestro grado de importancia. Con el resultado total se identifica en uno de los rangos de la tabla presentada y se establece la calificación del cliente.

4.3.3.4 Aplicación de la Calificación Interna:

Se procede aplicar la calificación interna a cada uno de los clientes determinados en la muestra y se presentan en el anexo 2.

4.3.3.5 Resumen de indicadores:

A continuación se presenta un cuadro resumen del resultado de la aplicación de la calificación interna de cada cliente de la muestra:

CUADRO No 11

RESUMEN DE CALIFICACION DE MUESTRA DE PORTAFOLIO CLIENTES EMPRESA ALLINCO					
TIPO CARTERA	EMPRESA	EXPERIENCIA CREDITICIA	RIESGO FINANCIERO	TOTAL	CALIFICACION
VENCIDO	SUPERTRACK	3,33	4,00	7,33	B
	ELECOM	2,67	0,80	3,47	D
	ATG	3,00	3,62	6,62	C
	RAD COMUN.	3,33	4,00	7,33	B
	JOSE VEINT.	2,31	0,80	3,11	D
VIGENTE	TEVIASA	5,33	4,00	9,33	A
	CARVATEL	5,67	4,00	9,67	A
	CHATEL	4,33	3,38	7,71	B

Se puede observar que los clientes con cartera vigente dos obtuvieron calificación A y la empresa CHATEL obtuvo calificación B. Calificaciones que son positivas y que permiten a la empresa ALLINCO mantener relaciones comerciales ofreciendo crédito. Para el caso de las empresas con cartera vencida se obtuvieron dos empresas con calificación B, dos con calificación D y una con C. Esto para la empresa ALLINCO es un indicador de que debe mantener seguimiento continuo a estas empresas en especial a las empresas cuya calificación es diferente a B, ya que existe mayor probabilidad de que no cumplan con sus compromisos de deuda, perjudicando a futuro a la empresa ALLINCO.

Otro indicador importante son los promedios de crecimiento de las empresas en los últimos seis meses que nos permiten establecer las líneas de crédito. Por ejemplo las empresas que obtuvieron A como son Teviasa y Carvatel tuvieron un promedio de crecimiento del 10%. El cliente que obtuvo B que fue la empresa CHATEL obtuvo un promedio de crecimiento del 5% por lo

cual no ayuda a estimar el porcentaje de línea en base de este promedio en las políticas de crédito

Como resumen se puede mencionar que estos indicadores nos permiten establecer que políticas debe aplicar la empresa ALLINCO para poder analizar la solicitud de crédito y aprobar o extender las líneas de crédito, ya que, como se pudo observar durante el proceso de análisis la empresa a mantenido un control únicamente en los pagos sin controlar los saldos acumulados, adicionalmente sin evaluar continuamente a sus clientes para poder estimar si el cliente cumplirá o no con sus compromisos. Por tal motivo el siguiente capítulo se propondrá cual será el sistema integral de manejo de cartera para que en el futuro no presente problemas de recuperación.

CAPITULO V

5 Propuesta del sistema de manejo integral de Cartera

Considerando el tipo de negocio de la Empresa cuyo fin es vender sus productos al por mayor a empresas para que puedan ofrecer su producto al cliente final, el crédito les permite a sus clientes el ingresar en nuevos mercados, tener facilidad de pago y ser competitivos, por lo que es necesario establecer políticas que establezcan los lineamientos para todos los procesos que conlleva y sobre todo maximizar los recursos y no tener problemas de recuperación de cartera.

Es importante mencionar que la Empresa ALLINCO mantiene una facturación por medio de cheques posfechados o pagarés, para ambos casos aplica una fecha máxima de pago de dos meses. Sin embargo como se pudo evidenciar la empresa pese a esto recibe abonos o pagos parciales de sus clientes para que proporcione más mercadería, esto ha causado que se genere un saldo el cual no es cubierto por el cliente debido a la falta de control.

El sistema de manejo integral de cartera que se propone tiene como alcance el establecer los lineamientos para los siguientes puntos:

- Política de crédito
- Proceso de Crédito

5.1 Política de crédito

5.1.1 Introducción

El crédito al ser uno de los principales activos de la Empresa ALLINCO y en consecuencia una de las principales fuentes de ingresos ya que le permite vender más productos a sus distribuidores, es importante que la política de crédito establezca los principios y política para evaluación, aprobación, instrumentación y seguimiento de los créditos otorgados a sus clientes de acuerdo a las mejores prácticas.

5.1.2 Principios Generales

5.1.2.1 Objetivo General

La política de crédito es de uso exclusivo de la EMPRESA ALLINCO y establece los principios y lineamientos que se deberán aplicar los empleados de la Organización involucrados en el proceso de evaluación, aprobación y administración de los créditos concedidos a los clientes.

5.1.2.2 Alcance y Responsabilidades

Las políticas y procedimientos establecidos en el presente documento han sido aprobados por el Directorio de la Empresa ALLINCO y son de aplicación obligatoria para las áreas de Presidencia y Comercial quien son las encargadas actualmente de aprobar los créditos a los clientes para vender la mercadería.

LA Presidencia y área Comercial serán los encargados de proponer al directorio las modificaciones a la política de crédito para la entrega de mercadería a los clientes, debido a la necesidad de realizar actualizaciones a la misma.

Las políticas aprobadas deberán ser debidamente comunicadas a todas las áreas de la Organización.

5.1.2.3 Ámbito de Aplicación

Los principios de la política de crédito están orientados para la entrega de mercadería a los clientes de la EMPRESA ALLINCO para la entrega de mercadería.

5.1.2.4 Definiciones

En base a la naturaleza del negocio de la EMPRESA ALLINCO se establece las siguientes definiciones por tipo de crédito:

Créditos a corto plazo: El plazo máximo de vencimiento es menos de un mes que se aplicarían para la Empresa ALLINCO. Los documentos que respaldan el crédito son cheques y letras de cambio.

Créditos a largo plazo: Es un acuerdo entre el cliente y la Empresa Allinco los cuales establecen el pago diferido que sobrepasa el período de un mes. Los documentos que respaldan el crédito es el pagaré.

Líneas de Crédito: Las línea de crédito son aplicadas a clientes que reportan un historial crediticio con la Empresa ALLINCO y para lo cual se establece un límite de crédito según el promedio de ventas a crédito.

Calificación Interna: Es el resultado del proceso de evaluación de desempeño y características de préstamos en el pasado del cliente para pronosticar el desempeño de préstamo en el futuro.

5.1.3 Proceso de Crédito

El proceso de crédito está compuesto por las siguientes etapas:

- Determinación de estándares de crédito
- Evaluación y aprobación de crédito
- Administración de crédito

5.1.3.1 Determinación de estándares de crédito

Las políticas de crédito pueden influir de manera importante en las ventas, especialmente en la demanda de productos. Es por tal motivo que se establece las siguientes políticas para evaluar la determinación de los estándares de crédito y poder evaluar su inversión:

- a. Se coordinará con el área de marketing el porcentaje de ventas estimado de crecimiento
- b. SE considerará el rendimiento sobre las cuentas adicionales por cobrar
- c. Se considerará el efecto de la aplicación de descuento por pronto pago
- d. Se evaluará la inversión en cuentas adicionales por cobrar
- e. Se considerará el porcentaje de cuentas incobrables en base al registro histórico de ventas a crédito.
- f. Y se evaluará el efecto del rendimiento requerido vs. la rentabilidad de ventas adicionales.

5.1.3.2 Evaluación y aprobación de crédito

5.1.3.2.1 Proceso de Evaluación

El proceso de evaluación de crédito constará de tres subprocesos los cuales se establecen como:

- Solicitud de Crédito
- Confirmación de datos
- Evaluación de Crédito

5.1.3.2.1.1 Solicitud de Crédito

Es la primera actividad dentro del proceso global de crédito en donde el cliente solicita una extensión de pago y obtener la mercadería para venderlo al cliente final.

Para poder continuar con el proceso de evaluación se solicitará al cliente la siguiente información que se presenta en el siguiente formulario (Formulario de calificación interna):

- Nombre o Razón Social
- CI o RUC
- Dirección Domicilio de representante legal y Empresa
- Teléfonos del representante legal y Empresa
- Ciudad – Provincia
- Propiedades de la Empresa: Para sustentar este punto se requerirá copia de la matrícula en caso de ser vehículo y predios en caso de ser casa, departamento o terrenos.

5.1.3.2.1.2 Confirmación de datos

Corresponde al proceso de confirmación y validación de la información proporcionada por los clientes para lo cual se establece las siguientes políticas:

- a. Cedula o RUC: Se confirmará la razón social de la Empresa en la página Web de la Superintendencia de compañía www.supercom.gov.ec en el link consultas. Para el caso de clientes nuevos se confirmará la cedula de identidad del representante legal en la página Web del tribunal supremo electoral: www.tse.gov.ec.
- b. Teléfonos: Se procederá a confirmar toda la información del cliente en los números de teléfonos presentados por el cliente tanto de la empresa como el representante legal.
- c. Direcciones: Para las empresas que radican en Quito se confirmará la información en la página Web de Andinatel en www.andinatel.com.ec y si la empresa radica en Guayaquil se confirmará la información en la página Web de Pacifictel www.pacifictel.com.ec
- d. Visita: Se realizará una visita anual al cliente el cual permitirá verificar la información básica así como el poder visualizar la ubicación de la empresa, sus activos físicos, personal, etc que permiten dar una apreciación del cliente.

5.1.3.2.1.3 Evaluación de Crédito

Una vez obtenida la información básica del cliente se procederá a obtener información financiera del cliente el cual se establece a continuación:

- a. Experiencia Crediticia: Se utilizará la información de ventas a crédito, pagos u abonos realizados en cada mes. Si el cliente es nuevo o no ha solicitado crédito a la empresa no se considerará esta fuente de información.
- b. Buró de Crédito: Se utilizará como fuente la información de DATA CREDITO cuyo costo mensual es aproximadamente de el cual permite tener información crediticia del cliente y empresas con tres años anteriores.
- c. Estados Financieros de la Empresa: Se solicitará al cliente los Balances y Estados de resultados con corte a cada fin de año.
- d. Garantía: La garantía se solicitará al cliente cuando el monto de solicitud de crédito sobrepase los 10 mil dólares. Las garantías que se aceptan son: Prenda Vehicular, Hipotecaria y garante solidario.

Una vez obtenida la información se procederá a la evaluación del cliente, que consiste en dar un peso a cada una de las fuentes mencionadas en el párrafo anterior y determinar una calificación interna la cual se establece de la siguiente manera:

CUADRO No 12

Cuadro con Ponderaciones por tipo de Información para la Calificación Interna

Fuente Financiera de Información	Capacidad de pago	Garantías	Central de riesgos	Experiencia	Total
Porcentajes de ponderación	25%	10%	25%	40%	100%
Calificación sobre 10	10,00	10,00	10,00	10,00	
Totales	2,50	1,00	2,50	4,00	10,00

Fuente: Modelo de Calificación Institución Financiera Dinners Club SF

Elaborado por: Autor

- a. Porcentaje de ponderación: Los porcentajes de ponderación son considerados se obtiene toda la información, sin embargo se establece las siguientes políticas si no se obtiene:
 - i. Si el cliente no tiene experiencia crediticia con ALLINCO se elevará a 45% la capacidad de pago y central de riesgos
 - ii. Si el cliente no presenta los balances financieros la ponderación de esta fuente será del 10% y se lo calificará sobre cero como penalización.
 - iii. Si el cliente no refleja riesgos en la central de riesgos financiera se lo calificará con 10 puntos.
- b. Calificación sobre 10: es el resultado de la evaluación individual de cada una de las fuentes financieras de información de los clientes. Su cálculo se explicará en el proceso de evaluación.
- c. Total: La calificación total de igual manera es sobre base 10 resultados del cálculo individual multiplicado por los porcentajes de la ponderación.
- d. El resultado que será sobre base de 10 puntos tendrán una equivalencia como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 8

TABLA DE HOMOLIGACION PARA ESTABLECER LA CALIFICACION INTERNA DE CLIENTES

Calificación según SBS	Calificación interna
A	10
B	8
C	6
D	4
E	2

5.1.3.2.1.4 Aprobación de crédito

El proceso de aprobación consiste en tomar la decisión en base al resultado obtenido en el proceso de evaluación. Sin embargo tomando en consideración los indicadores del capítulo cuatro y los tipos de créditos se aplican las siguientes políticas:

- a. No se otorgará crédito e inclusive no se aceptarán cheques a clientes que obtengan calificación D y E en la calificación interna.
- b. Para los clientes nuevos que obtengan calificación C solo serán sujetos de crédito para el Crédito a corto plazo.
- c. Los clientes nuevos que obtengan calificación A y B serán sujetos de crédito para créditos a corto y largo plazo aplicando la política de solicitar una garantía real.
- d. Los clientes que mantengan experiencia crediticia superior a los 6 meses podrán ser sujetos a líneas de crédito. Las líneas de crédito serán resultado del promedio de ventas a crédito durante el plazo multiplicado por el siguiente porcentaje según el cuadro a continuación:

CUADRO No 13
Porcentajes para establecer las Líneas de crédito

Calificación	%
A	10
B	5
C,D y E	0

- e. Toda aprobación de Crédito será aprobada por el directorio de la Empresa ALLINCO, sin embargo se establece el siguiente cuadro con los rangos de aprobación para que fluyan los procesos de crédito:

CUADRO No 14

CUADRO CON EL RANGO DE APROBACION DE CREDITO SEGÚN MONTOS

POSICION	<u>Hasta</u>	<u>Desde</u>
DIRECTORIO	TODAS	-
PRESIDENCIA	5.000,00	-
GERENTE COMERCIAL	500,00	-

Elaborado por: Autor

5.1.3.3 Administración de Crédito

Para realizar un seguimiento adecuado de cada cliente se aplicarán las siguientes políticas clasificadas por:

- El control y seguimiento de pago de cliente
- Proceso de recuperación
- Valor crediticio del cliente

5.1.3.3.1 Control y seguimiento de pago del cliente

Las políticas a aplicarse están ligadas a la evaluación continua de los clientes para esto se aplicarán las siguientes:

- a. El área comercial será la encargada de realizar la evaluación del cliente.
- b. Se creará una carpeta por cliente el cual contenga:
 - I. Información básica del cliente
 - II. Evaluación y aprobación de crédito
 - III. Documentos que respaldan los créditos
- c. La evaluación del cliente se realizará de acuerdo a los siguientes períodos:
 - I. Todos los clientes serán evaluados en un período de tres meses.
 - II. En cada evaluación se incluirán todos los meses de otorgamiento de crédito hasta llegar a evaluar un período anual.

- III. Clientes que durante tres evaluaciones han obtenido calificación A, se los evaluará semestralmente.
- IV. Si un cliente reporta más de 4 moras seguidas en un período anual, se le negarán los créditos pese a que mantenga una adecuada calificación interna, hasta que en un período no menos de 3 meses esté al día en sus pagos y no reporte moras.
- V. Para mantener un control sobre el saldo se establece que si el saldo adeudado sobrepasa el 50% de la deuda de la cuota o período mensual se bloqueará la cuenta y se limitará los crédito hasta que se ponga al día.
- VI. Cuando exista un bloqueo por cualquiera de los dos literales anteriores, se procederá a evaluar al cliente únicamente con la experiencia crediticia. De esta manera se podrá establecer una calificación más rigurosa al cliente para poder aprovisionar sobre el valor real de saldo adeudado.

5.1.3.3.2 Proceso de recuperación

Como introducción se puede mencionar que la Empresa tiene como política de delegar el proceso de facturación a los propios vendedores, si bien este proceso continuará, es necesario que el control sea centralizado en el área comercial como se estableció en las políticas de seguimiento.

Con lo que respecta al proceso de recuperación, se establece las siguientes procedimientos para iniciar el recupero de las cuentas incobrables.

- a. Si un cliente reporta de 1 a tres moras se procederá a contactar por medio telefónico
- b. Si el cliente sobrepasa el límite de 4 moras o si su saldo acumulado pendiente sobrepasa el 50% se procederá a emitir una carta de solicitud de pago anticipando el proceso judicial
- c. En caso de que el plazo en mora supere los 6 meses se aplicará la demanda judicial dependiendo del tipo de crédito y del respaldo o garantía evaluando el monto de riesgo y el costo de la demanda judicial el cual debe superar los 5 mil dólares.
- d. Si el cliente solicita refinanciamiento, se aceptará sin que este permita el acceder a más crédito sin que haya liquidado su saldo en mora.

5.1.3.3.3 Valor crediticio

El valor crediticio del cliente consiste en evaluar el rendimiento obtenido por el cliente en un determinado período para esto se establecen los siguientes puntos a considerar:

- i. Se evaluará mensualmente el rendimiento obtenido por cada cliente.
- ii. Se considerará todos los ingresos obtenidos en el período de un año, si el cliente es nuevo se evaluará en base al período que estuvo trabajando con la Empresa ALLINCO
- iii. Se considerará los costos de ventas evaluados en el anterior literal
- iv. Se calculará el porcentaje de cuenta incobrable alineados con los que establece la Superintendencia de Bancos, la cual establece los siguientes porcentajes en el siguiente cuadro:

CUADRO No 15

Cuadro Con el Porcentaje de Provisión Cuentas Incobrables (Gestión)

Calificación final	% prov.
A = Riesgo normal	4%
B = Riesgopotencial	19%
C = Deficiente	45%
D = Dudoso recaudo	79%
E = Perdida	100%

Justificación: Es muy importante aclarar que los porcentajes mencionados no serán aplicados con fines contables, sino como gestión para establecer el riesgo que la entidad puede perder según la calificación o el tiempo de mora del crédito otorgado. Se utiliza los porcentajes que aplican las Instituciones Financieras debido a que son establecidas de forma técnica para disminuir los riesgo de que una entidad financiera quede en quiebra considerando que el negocio de estos es netamente el crédito y no así para la Empresa ALLINCO el cual utiliza el crédito como herramienta para vender más productos.

- v. Se llevará un control de todos los gastos que implican en el proceso de recuperación de la cartera.

- vi. Si el porcentaje de rendimiento por empresa supera el porcentaje de rendimiento que obtienen la Empresa ALLINCO en sus ventas deberá suspenderse los créditos e iniciar el proceso judicial si amerita.

5.2 PROCESO DE CRÉDITO

El proceso de crédito consiste en elaborar las operaciones que debe aplicarse por parte de los funcionarios encargados del proceso de crédito según se establece en las políticas de Crédito.

5.2.1 Determinación de estándares de crédito

Como se mencionó en las políticas es necesario determinar cuales son los estándares de crédito para evaluar el rendimiento esperado en la determinación de periodos de pago y descuentos para lo cual se aplicará el siguiente modelo:

CUADRO No 16
RENTABILIDAD VS RENDIMIENTO REQUERIDO

Referencia	Rubros	2006	2006 -1
1	Ventas adicionales	\$ 19.894,42	\$ 24.868,00
2	Rentabilidad ventas adicionales	\$ 3.183,11	\$ 6.217,00
Perdidas adicionales por cuentas			
3	incobrables	\$ 1.193,67	\$ 2.486,80
4	Cuentas adicionales x cobrar	\$ 3.315,74	\$ 1.243,39
Inversion en cuentas adicionales por			
5	cobrar	\$ 2.785,22	\$ 1.044,45
Rendimiento requerido antes de			
6	impuestos	\$ 167,11	\$ 62,67
Perdidas adicionales por cuentas			
incobrables más rendimiento			
7	requerido adicional	\$ 1.360,78	\$ 2.549,47
8	Rentabilidad adicional	\$ 1.822,33	\$ 3.667,53

Fuente: administración financiera _undécima edición James Van Horne y John Wachowicz.

Elaborado por: Autor

Referencia:

1. Ventas Adicionales: Las ventas adicionales son la estimación del incremento en ventas proyectado por el área de Presidencia y Comercial. En el cuadro se presentan el incremento en ventas del año 2006 comparado con el año 2005. En el año 2006-1 se estima un incremento del 25% respecto al 2006.

2. Rentabilidad Ventas Adicionales: Corresponde a la utilidad obtenida de las ventas adicionales
3. Pérdidas adicionales por cuentas incobrables: En base a la referencia 1 se establece el porcentaje de cuentas incobrables estimadas. Para el caso del ejemplo la empresa al año 2006 tuvo el 6% en este rubro, se estimo el 10% para el año 2006-1. Sin debe aplicar el porcentaje de cuentas incobrables establecidas en las políticas de valor crediticio en base al promedio de calificación de todos los clientes.
4. Cuentas adicionales por cobrar: Este se calcula dividiendo el punto 1 ventas adicionales para la rotación de las nuevas cuentas por cobrar: Ejemplo Actualmente la Empresa ALLINCO tiene la política de dar crédito a dos meses. Si el crédito fuese a un año el número de pagos recuperados es de 6 veces en un año. Es decir $12/6 = 2$. Para el año 2006-1 si la empresa ALLINCO decide ampliar el plazo de pagos a 3 meses, el número de recuperos serían 4 en un año. Por lo tanto para el año 2006-1 se obtendrá cuatro cuotas de US\$ 1,243.
5. Inversión de cuentas adicionales por cobrar: Este valor se obtiene de la inversión de costo de ventas que es del 0.80 que se obtiene dividiendo los costos de ventas para las ventas y esto se multiplica por el punto 4.
6. Rendimiento requerido antes de impuestos: corresponde al costo de oportunidad que dejaría de ganar la EMPRESA ALLINCO si invirtiera ese capital en una inversión financiera por ejemplo pólizas de acumulación, fondos de inversión, acciones en otras compañías, etc. Para el ejemplo se aplica el 6% sobre una inversión en un fondo.
7. Pérdidas adicionales por cuentas incobrables más rendimiento requerido adicional: corresponde al costo de oportunidad total en el cual se incluye los puntos 3 más 6
8. Rentabilidad adicional o pérdida: Es el resultado entre el punto 2 y el punto 7. Es decir que el rendimiento aplicado en las ventas adicionales se compara con el costo de oportunidad, si este es positivo quiere decir que la empresa estaría ganando sin embargo debe compararse con el anterior año o con otra política por ejemplo en vez de ser 3 meses podría evaluarse con 4 meses.

5.2.2 Proceso de evaluación y aprobación del cliente

5.2.2.1 Proceso de Evaluación

El proceso de evaluación del cliente consiste en detallar las actividades a aplicarse para determinar la calificación interna del cliente como se establece en la política de crédito, el cual considera la siguiente información:

- **Experiencia Crediticia:** Se realizará una evaluación de pagos puntuales realizado por cada cliente.
- **Buró de crédito:** Se evaluará todos los riesgos actuales del cliente que reporte en la central de riesgo financiero estableciendo el peso en base de la calificación según SBS que otorga cada banco y el monto.
- **Capacidad de pago:** Se realizará una evaluación de los Balances financieros de la Empresa por medio de análisis de razones financieras.
- **Propiedades:** si el cliente garantiza el crédito con un bien, este será calificado dependiendo del tipo de bien, pueda ser propiedad o vehículo.

La determinación de la calificación de cada uno de las fuentes se detalla a continuación:

- 5.2.2.1.1 Experiencia crediticia:** Se aplica el método aplicado en la determinación de indicadores del capítulo 4 que se detalla a continuación:

CUADRO No 7

Evaluación de la Experiencia Crediticia con la Empresa ALLINCO

CHATEL COMPAÑÍA				
DETALLE DE VENTAS Y PAGOS AÑOS 2006				
	Ventas a Crédito	Pagos	Saldo	MORA
ene-06	1.600	1.500	100	0
feb-06	1.230	1.200	130	0
mar-06	2.340	2.400	70	0
abr-06	2.010	2.000	80	0
may-06	2.300	2.200	180	0
jun-06	2.900	2.900	180	0
jul-06	2.300	2.300	180	0
ago-06	2.000	2.000	180	0
sep-06	3.200	2.860	520	1
oct-06	3.600	1.200	2.920	1
nov-06	5.000	1.500	6.420	1
dic-06	7.800	3.473	10.747	1
ene-07	2.300	4.500	8.547	0
feb-07	2.700	6.500	4.747	0
mar-07	2.800	3.000	4.547	0
abr-07	2.900	4.300	3.147	0
may-07	3.000	1.000	5.147	1
jun-07	3.100	1.200	7.047	1
TOTALES	36.280	25.533	10.747	

	No pagos	Pagos P.	No. de Moras
No. Pagos Puntuales	18	12	6
Calificación	0,67		
Calificación base 10		6,67	

Fuente: Modelo de Calificación Institución Financiera Dinners Club SF

Elaborado por: Autor

- Con la información de créditos otorgados y pagos, se establece un porcentaje mínimo entre la diferencia de Créditos y pagos realizados en un mes y si el saldo supera este porcentaje se considera como cuota en mora. Para nuestro ejercicio consideraremos el 10% como porcentaje mínimo considerando que es un valor considerable que la Empresa ALLINCO puede absorber tomando como referencia el volumen de ventas por clientes. Ejemplo Si el cliente recibió mercadería en el mes de diciembre por USD. 1000.00 y pago 800 usd, como el saldo es de 200 usd y supera el 10% de la venta a crédito durante este período se considera cuota en mora.

- Se totaliza el número de pagos y a su vez se contabiliza el número de pagos puntuales, es decir las cuotas de meses que no cayeron en mora y se calcula el peso o porcentaje del número de pagos puntuales sobre el número de pagos totales (pagos puntuales / pagos totales). Ejemplo si el cliente en un año de pagos solo cancelo 8 cuotas el peso es 0.66 o 66% resultado de (8/12).
- Con el resultado obtenido del peso del número de pagos puntuales se procede a multiplicar por 10. Se realiza este cálculo para establecer una calificación sobre 10 la experiencia crediticia con la Empresa ALLINCO LTDA con cada cliente, es decir que para nuestro ejemplo el cliente obtuvo 6.67 sobre 10.

5.2.2.1.2 **Buró de crédito:** de igual manera que el punto anterior se aplica el método utilizado en el capítulo cuatro de la determinación de indicadores de la cartera:

- De la Central de riesgo financiero, se toman todos los valores y calificación de riesgo financiero (que establece la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS según se detalla en el Título XI, capítulo II de la calificación de Activos de riesgo), de deuda del cliente con cada entidad financiera a la fecha de corte.
- Tomamos el valor en riesgo con cada entidad y calcula el peso sobre el total del riesgo financiero y de igual manera la calificación de riesgo se establece una calificación a cada uno según se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO No 8
TABLA DE HOMOLIGACION PARA ESTABLECER LA CALIFICACION
INTERNA DE CLIENTES

Calificación según SBS	Calificación interna
A	10
B	8
C	6
D	4
E	2

Fuente: Calificación Norma Super. De Bancos

Elaborado por: Autor

Por ultimo se multiplica el peso de cada calificación según SBS y el peso de cada valor de riesgo. Este cálculo se realiza para poder dar el peso que representa la calificación del cliente (A,B,C, etc) sobre el monto. Como se presenta en el siguiente cuadro el cliente reporta un riesgo total por 16,100 usd, de los cuales el 62% mantiene el riesgo el Banco del Pichincha quien lo califica con A (riesgo normal) considerado como calificación alta, y de esta manera nuestra calificación para este riesgo es el de mayor peso.

CUADRO No 8
CALIFICACION DE CLIENTES CONSIDERANDO EL BURO DE CREDITO

Institución	Monto	Peso relativo	Calificación		Ponderada
PICHINCHA	10,000	62%	A	10	6.21
PRODUBANCO	1,000	6%	B	8	0.50
PACIFICO	100	1%	C	6	0.04
MANABI	5,000	31%	D	4	1.24
Total base 10	16,100	100%			7.99

Fuente: Modelo de Calificación Institución Financiera Diners Club SF

Elaborado por: Autor

5.2.2.1.3 **Capacidad de pago:** Esta fuente permite conocer la situación financiera de la empresa así como la capacidad de pago.

Para realizar el análisis financiero de la empresa se utiliza los siguientes índices financieros que se presentan en la siguiente tabla:

CUADRO No 17
CALIFICACION DE CLIENTES CONSIDERANDO LA CAPACIDAD DE PAGO

CALIFICACION DE LA CAPACIDAD DE PAGO						
Fecha: dic-06						
POND	Descripción	Valor	Parámetros	Calificación		Ponderado
0,40	LIQUIDEZ	1,92	1,00	1,92	1,00	0,40
	Activo corriente (A)	844.976				
	Pasivo corriente	439.691	(B)	(C)		(D)
0,20	ENDEUDAMIENTO 1	94%	70%	0,74	0,74	0,15
0,10	ENDEUDAMIENTO 2	100,0%	50%	0,50	0,50	0,05
0,10	ENDEUDAMIENTO 3	94,2%	50%	0,53	0,53	0,05
	Crédito Largo Plazo	501.997				
	Crédito Corto Plazo	439.691				
	Activo Total	999.391				
	Pasivo Total	941.689				
0,10	MARGEN OPERAC.	18,9%	15%	1,26	1,00	0,10
	Ventas	1.850.270				
	Costo Ventas	1.500.000				
0,10	ROE	42,9%	5%	8,59	1,00	0,10
	Resultado Neto	24.780				
	Patrimonio	57.702				
Calificación global base 10						(E) 8,5

Fuente: Modelo de Calificación Institución Financiera Dineros Club SF

Elaborado por: Autor

A. Descripción: Corresponde a lo índices aplicados para el análisis financiero de la empresa

- Razón de liquidez el cual se obtiene entre la división del activo corriente para el pasivo corriente
- Razón de deuda a activo: Activo total / pasivo total
- Crédito a corto y largo plazo / pasivo total: para determinar el peso que tienen la deuda total sobre los pasivos
- Crédito a corto y largo plazo / activo total: para determinar el peso que tienen la deuda total sobre los activos
- Margen operacional: El peso de los costos operativos sobre las ventas
- ROE: Rendimiento sobre el capital el cual indica el poder productivo sobre las inversiones de los accionistas.

B. PARAMETROS: Se establece el peso de cada índice comparado con los índices promedios de la industria según el siguiente cuadro:

CUADRO No 18
INDICES DE LIQUIDEZ ESPERADOS PARA CLIENTES ALLINCO

LIQUIDEZ	1,00
Deuda / activo	70%
Crédito largo y corto plazo / pasivo	50%
Crédito largo y corto plazo / activo	50%
Margen operacional	15%
ROE	5%

Fuente: Administración financiera

Elaborado por: Autor

- C. Calificación: Se calcula el peso del índice de la empresa con el índice promedio de la industria
- D. Ponderado: Resultado de la calificación se multiplica por el porcentaje que se le establece a cada uno de los índices financieros según la columna PONDERACION que se presenta a continuación:

CUADRO No 19
PESO QUE SE ESTABLECE A LOS INDICES DE LIQUIDEZ ESPERADOS PARA CLIENTES ALLINCO

LIQUIDEZ	0.40
Deuda / activo	0.20
Crédito largo y corto plazo / pasivo	0.10
Crédito largo y corto plazo / activo	0.10
Margen operacional	0.10
ROE	0.10

Fuente: Administración financiera

Elaborado por: Autor

- E. Por ultimo se suma el resultado de las ponderaciones sobre base global de 10 puntos.

- 5.2.2.1.4 **Garantía:** según se propone en la política de crédito se requerirá una garantía real si el monto requerido supera los 10 mil dólares y valores sobre firmas si el monto de riesgo es superior a los 5 mil dólares. Para la ponderación se establece un peso para cada garantía según la siguiente tabla.

CUADRO No 20
CALIFICACION DE GARANTIAS

CALIFICACION GARANTIA		
Monto del Crédito		15.000
Monto de la Garantía real		30.000
Cobertura Garantía %		200%
Tipo de Garantía		
Hipoteca	x	10
Prenda		9
Sobre firmas		8
Calificación final		10

Fuente:

Elaborado por: Autor

- 5.2.2.1.5 **Calificación Interna:** Realizada la calificación de las fuentes internas y externas, se procede a ponderar cada uno de estos para obtener la calificación final.

Le peso de cada una de las fuentes se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO No 21
CALIFICACION INTERNA DE CLIENTES

CALIFICACION DE RIESGO ACTUAL						
	Capacidad de pago	Garantías	Central de riesgos	Experiencia		Total
Porcentajes de ponderación	25%	10%	25%	40%		100%
Calificación sobre 10	8,52	-	10,00	10,00		
Totales	2,13	-	2,50	4,00		8,63

Fuente: Modelo de Calificación Institución Financiera Dinners Club SF

Elaborado por: Autor

Como se identificó en el análisis de indicadores para establecer la calidad del cliente, la experiencia crediticia permite conocer cual es el compromiso que tiene cada cliente con la empresa, es considerada de mayor peso por tal motivo se lo pondera con el 40%. Las fuentes externas como son la capacidad de pago y el historial crediticio de igual manera son de gran importancia tanto para determinar si el cliente podrá cumplir sus compromisos así como medir la cantidad de deudas que tiene en el sistema financiero se los pondera con el 25%. (Cuando no existe garantía de por medio, la ponderación es del 30%).

Como se pudo identificar en el análisis individual de cada cliente, pese a que el cliente tenía calificación A o B en la central de riesgo financiero, mantenía algunas cuotas vencidas con la empresa ALLINCO o viceversa. Sin embargo la experiencia crediticia permite establecer el grado de compromiso que tiene cada cliente con la empresa por lo que consideramos que la calificación de esta fuente representa el 60% de la calificación y la central de riesgo financiero el 40%.

Una vez establecido los pesos de cada fuente, se procede a establecer una calificación interna con los siguientes rangos:

CUADRO No 10

CUADRO DE HOMOLOGACION PARA ESTABLECER LA CALIFICACION DEL CLIENTE SEGÚN SBS Y CALIFICACION GLOBAL EN BASE 10 DE FUENTES

Calificación final	<u>Hasta</u>	<u>Desde</u>
A = Riesgo normal	10,00	9,01
B = Riesgo potencial	9,00	7,01
C = Deficiente	7,00	4,01
D = Dudoso recaudo	4,00	2,01
E = Perdida	2,00	-

Fuente: Calificación SBS

Elaborado por: Autor

Para obtener la calificación se procede a multiplicar la calificación sobre base 10 de cada fuente por el peso establecido según nuestro grado de importancia. Con el resultado total se identifica en uno de los rangos de la tabla presentada y se establece la calificación del cliente.

5.2.2.2 Proceso de Aprobación

Una vez aplicado el proceso de Evaluación del Cliente, se aplica la aprobación o negación de créditos según se establece en las políticas de crédito tomando como referencia la calificación final del cliente que se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO No 22

Calificación final del cliente una vez realizado el proceso de Evaluación

CALIFICACION DE RIESGO ACTUAL						
	Capacidad de pago	Garantías	Central de riesgos	Experiencia		Total
Porcentajes de ponderación	25%	10%	25%	40%		100%
Calificación sobre 10	8,52	8,00	10,00	8,33		
Totales	2,13	0,80	2,50	3,33		8,76
Calificación	B	Calificación x bloqueo	no aplica			
Calificación final	Hasta	Desde	% prov.	Provisión requerida	Provisión x bloqueo	Total provision
A = Riesgo normal	10,00	9,01	4%	-	-	0
B = Riesgopotencial	9,00	7,01	19%	701,48	-	701,48
C = Deficiente	7,00	4,01	45%	-	-	
D = Dudoso recaudo	4,00	2,01	79%	-	-	
E = Perdida	2,00	-	100%	-	-	

Fuente: Modelo de Calificación Institución Financiera Dinners Club SF

Elaborado por: Autor

Si el cliente evaluado es sujeto de línea de crédito aprueba las el monto que aparece en el formulario de Calificación Interna como se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO No 23

Calculo de las líneas de crédito según políticas de aprobación

		Experiencia Crediticia:				
		Mes	Venta	Pago	Saldo	Indicador Mora
		jul-06	6.600	6.600	-	0
		ago-06	6.400	6.300	100	0
		sep-06	6.450	6.450	100	0
		oct-06	6.900	6.400	600	0
		nov-06	7.000	5.700	1.900	1
		dic-06	9.000	2.248	8.652	1
		ene-07	7.030	8.900	6.782	0
		feb-07	8.000	9.890	4.892	0
		mar-07	9.000	9.800	4.092	0
		abr-07	10.000	10000	4.092	0
		may-07	10.600	11000	3.692	0
		jun-07	11.000	11000	3.692	0
				TOTAL	97.980	94.288
		No. Pagos Puntuales	12	10	No Moras	2
		Calificación	0,83			
		Calificación base 10	8,33		Ind. Bloqueo	no bloquear
		Promedio:	8.165,00			
		Línea de Crédito:	8.573,25			
Rangos para Líneas de Crédito		%				
A		10%				
B		5%				
C,D o E		0%				

Elaborado por: Autor

En el primer cuadro de rangos se presenta los porcentajes aprobados en políticas. En el segundo recuadro se presenta el monto aprobado de línea de crédito según el promedio de ventas.

Seguido el área Comercial Firma en la ficha en la cual se detalla todos los procesos mencionados y envía al Presidente Ejecutivo quien firma en el campo Revisado o Aprobado según se establece en las políticas de crédito punto 5.1.3.3 como parte del proceso de evaluación.

GRAFICO No 33
FIRMAS DE ELABORADO, REVISADO Y APROBACION DE CREDITO

Elaborado:	Revisado:	Aprobado
Gerente Comercial	Presidente	Directorio
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Elaborado por: Autor

5.2.2.3 Administración de crédito

En este proceso se detallan los controles a aplicarse para monitorear y dar seguimiento a cada una de las cuentas de los clientes. Para lo cual se considerarán los siguientes puntos:

- Control y Seguimiento de pago a los clientes
- Procesos de recuperación
- Valor Crediticio por Cliente

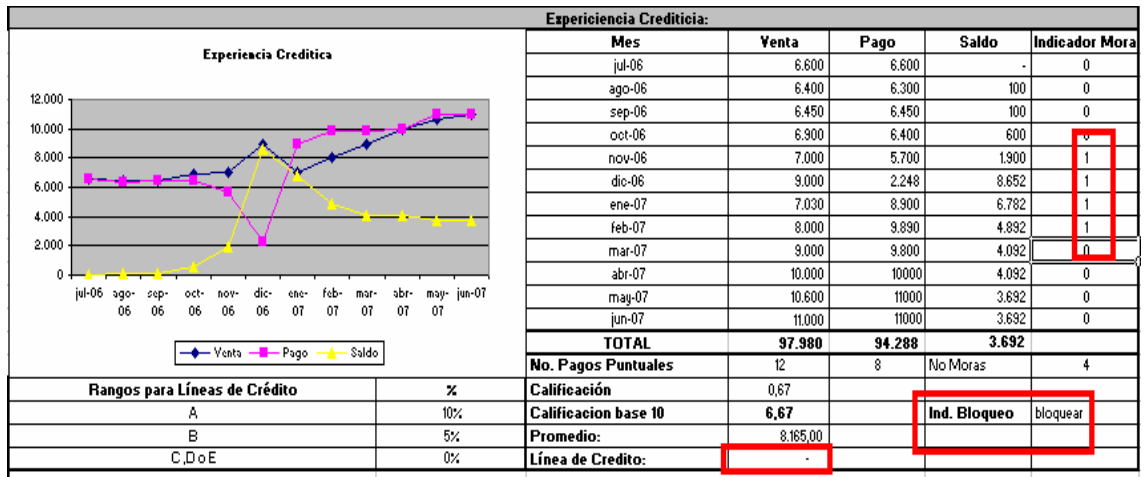
5.2.2.3.1 Control y Seguimiento de pago a los clientes

El proceso de control y seguimiento de pago de cada cliente consiste en utilizar el formulario de Calificación Interna y alimentar la información periódicamente según se establece en la política de Administración de Crédito

punto 5.1.3.3. Para esto se ha incluido en el proceso de evaluación de la Experiencia Crediticia detallada en el punto 5.2.2.1.1 Experiencia Crediticia los indicadores de bloqueo según se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO No 24

Evaluación de la Experiencia Crediticia con la Empresa incluido los indicadores de bloqueo



Elaborado por: Autor

Como se puede observar en la columna de Indicador Mora el cliente presenta 4 moras, automáticamente aparece el indicador Bloqueo "bloquear", se encera la línea de Crédito y como se puede observar en el siguiente cuadro de la Calificación Interna el cliente pasa a obtener una calificación solo evaluando la experiencia crediticia:

CUADRO No 24-1

CALIFICACION FINAL DEL CLIENTE CONSIDERANDO SOLO LA EXPERIENCIA CREDITICIA DEBIDO A LOS INDICADORES DE MORA

CALIFICACION DE RIESGO ACTUAL						
	Capacidad de pago	Garantías	Central de riesgos	Experiencia		Total
Porcentajes de ponderación	25%	10%	25%	40%		100%
Calificación sobre 10	8,52	8,00	10,00	6,67		
Totales	2,13	0,80	2,50	2,67		8,10
Calificación	FALSO	Calificación x bloqueo	C			
				Provisión	Provisión x	Total

Elaborado por: Autor

5.2.2.3.2 Procesos de recuperación

El proceso de recuperación de crédito permite a la empresa mantener un seguimiento a las empresas con cartera vencida hasta que se recupere el valor. Para mantener un control sobre el proceso de recupero se establece el siguiente cuadro:

CUADRO No 25

Control de Seguimiento de Recupero de cuentas por Cobrar

Gastos Mes	Telefono			Cartas			Demanda		Total
	Llamadas	Costo	Total	No Envios	Costo envio	Total	Valor Abogado	Otros	
ene-07	2	0,25	0,5				5000		5000,5
feb-07	3	0,25	0,75						0,75
mar-07	4	0,25	1						1
abr-07	2	0,25	0,5						0,5
may-07	1	0,25	0,25						0,25
jun-07	1	0,25	0,25						0,25
jul-07	2	0,25	0,5						0,5
ago-07	3	0,25	0,75						0,75
sep-07	4	0,25	1						1
oct-07	4	0,25	1						1
nov-07	5	0,25	1,25						1,25
dic-07	4	0,25	1						1
TOTAL	35	3	8,75	0	0	0	5000	0	5008,75

Elaborado por: Autor

Para esto se consideran los gastos por número de llamadas realizadas, costos de cartas por envío en el cual el costo contempla el valor de transporte, el costo de la demanda en caso de que aplique y en otros costos se puede incluir el costo de mano de obra por el seguimiento considerando hora hombre. De esta manera se podrá conocer el seguimiento realizado a cada cliente.

5.2.2.3.3 Proceso de Evaluación Valor Crediticio de Clientes

El proceso de valor crediticio del cliente permite evaluar la rentabilidad individual de cada cliente considerando los rubros establecidos en la política de crédito las cuales se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO No 26

Evaluación del Rendimiento por cliente

Rendimiento por Cliente	
Fecha control	
<i>01/09/2007</i>	
Ventas	97.980
(-) Cuentas Incobrables	701
Total Ventas	97.279
Costo de Ventas	82.303
Gastos por cobranza	5.009
Total costos	77.294
<i>Rendimiento</i>	<i>19.984</i>

Las ventas y costos de ventas son ingresadas en el siguiente cuadro:

CUADRO No 27

Detalle de ventas y costo de ventas

Mes	Ventas	
	<i>Precio</i> Venta	<i>Precio</i> Costo
ene-07	6600	5544
feb-07	6400	5376
mar-07	6450	5418
abr-07	6900	5796
may-07	7000	5880
jun-07	9000	7560
jul-07	7030	5905,2
ago-07	8000	6720
sep-07	9000	7560
oct-07	10000	8400
nov-07	10600	8904
dic-07	11000	9240
Total	97980	82303,2

Las provisiones de cuentas incobrables se aplica lo detallado en políticas de valor crediticio por cliente el cual considera los porcentajes de la SBS, para esto el cálculo en presentado en el formulario de calificación interna de cada cliente como se presenta en el siguiente recuadro:

CUADRO No 28

Provisión de Cuentas Incobrables para evaluación de rendimiento

CALIFICACION DE RIESGO ACTUAL						
Porcentajes de ponderación	Capacidad de pago	Garantías	Central de riesgos	Experiencia		Total
Calificación sobre 10	25%	10%	25%	40%		100%
8,52	8,52	8,00	10,00	8,33		
2,43	2,43	0,80	2,60	2,22		8,76
Calificación	B	Calificación x bloqueo	no aplica			
Calificación final	Hasta	Desde	% prov.	Provisión requerida	Provision x bloqueo	Total provision
A = Riesgo normal	10,00	9,01	4%	-	-	0
B = Riesgopotencial	9,00	7,01	19%	701,48	-	701,48
C = Deficiente	7,00	4,01	45%	-	-	-
D = Dudoso recaudo	4,00	2,01	79%	-	-	-
E = Pérdida	2,00	-	100%	-	-	-
				Total provision		701
				Provision anterior		
				Diferencia		701

Fuente: Modelo de Calificación Institución Financiera Dineros Club SF

Elaborado por: Autor

Los gastos son el total del valor evaluado en el proceso de recupero.

En el Anexo 3 se presenta la ficha de calificación interna en la cual se presenta todos los controles para la evaluación y para el control de pagos.

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La Empresa maneja actualmente una política crediticia tradicional e empírica sin considerar fuente de información y factores externos el cual permitan disminuir el riesgo crediticio, esto se debe a que en ninguna de las áreas de la empresa se ha delegado la función de análisis crediticio de clientes.
- Los factores externos como la inestabilidad económica del país, los cambios políticos, incremento en las tasas de interés, factores sociales, factores legales y factores tecnológicos influyen en todas las Empresas clientes de ALLINCO CIA LTDA de forma desfavorables afectándolos en su situación financiera disminuyendo su capacidad de pago y poder cumplir con sus obligaciones con la empresa.
- La empresa ALLINCO CIA LTDA con corte al año 2006 ha tenido una participación representativa del 9% en el poco período de ingreso al mercado, sin embargo la empresa proyecta incrementar sus ventas considerablemente la que le obliga a reflexionar sobre el otorgar o extender los plazos de pago a sus clientes para poder cumplir con sus objetivos.
- Del Análisis FODA se pudo identificar la importancia de ser distribuidor oficial de la marca HYT cuyo peso ha incremento sus ventas, no manejan un proceso adecuado de gestión de cartera lo que ha llevado a la demora en la recuperación de la cartera, el incrementar sus inventarios al punto de no tener espacio físico para ubicarlos por mantener en stock radios y accesorios de otras marcas.
- Del análisis financiero se pudo identificar que si bien la empresa a incrementado sus ventas en un 19% aproximadamente, la recuperación de las cuentas por cobrar se ha extendido a 73 días con un incremento del 30% comparado con el último período evaluado (año 2006 vs. 2005), afectando el pago a los proveedores de la empresa viéndose obligado a requerir prestados a bancos, accionistas y agentes externos para poder liquidar sus saldos cuyo rubro se ha incrementado en un 30%. Dando como resultado el incremento en gastos administrativos y disminución del 71 en el rendimiento.

- El análisis general de la cartera vencida se pudo identificar que este representa el 39% del total de la cartera con un monto aproximado de US\$ 33 mil dólares, y que el 6% de esta cartera vencida está en mora alrededor de un año. Seguido está la cartera vencida a 6 meses con una participación del 12% y que el 21% representa a la cartera vencida a 3 meses. Dentro de esta cartera vencida están ubicados empresas con rangos de ventas superiores al 10% como son SUPERTRACK y CHATEL.
- Como resultado de la evaluación individual de clientes en base a una muestra se pudo identificar a clientes con un historial crediticio adecuado tanto en la experiencia con ALLINCO o viceversa en el cual ambos historiales son pésimos, o a su vez clientes con problemas en el buró de crédito y que registraban un adecuado historial con la empresa ALLINCO o viceversa en el cual tenían problemas con la empresa ALLINCO pero no registraban problemas en el sistema Financiero, esto nos ayudó a detectar que la empresa nunca evaluó ni controló internamente la evolución crediticia de los clientes hasta que llegaron a vencer su deuda y sentir el problema en la recuperación de la cartera. Estos indicadores nos permitieron identificar parámetros para establecer las políticas que debe aplicar la empresa.
- Se pudo identificar como debilidades que la empresa nunca a solicitado información a los clientes como parte de un proceso de disminución de riesgos y como política de conozca a su cliente. Estos procesos han sido manejados informalmente sin tener documentación o expedientes de crédito que ayuden con la evaluación de crédito.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la delegación de la Evaluación de Crédito al área comercial quienes manejan las relaciones directas con los clientes para poder implementar el control del riesgo crediticio e implementar la política formal de conozca a su cliente.
- Respecto a los factores externos en la cual todas las empresas son latentes a este riesgo, se recomienda el realizar investigaciones continuas de los principales indicadores económicos tanto relacionados al mercado como los que no están

relacionados para poder fijar estrategias tanto de ventas como de otorgamiento de crédito.

- Respecto a la debilidad del inventario, se recomienda el liquidar los saldos de radios y accesorios ofreciendo esta mercadería a otras distribuidoras la que le permita obtener mayor liquidez y de esta manera el poder vender el producto que genera mayor rentabilidad que es la marca HYT.
- Para mantener un control y manejar un proceso adecuado de gestión integral de cartera se recomienda aplicar las políticas de crédito y proceso que se propone en este proyecto que le permitirán evaluar adecuadamente a sus clientes y disminuir el riesgo crediticio para poder mejorar los índices de recuperación de cartera.
- Se recomienda también el mantener un control permanente de los clientes cuyo proceso implica la solicitud de información, levantamiento de información de fuentes confiables como es el buró de Crédito, y evaluar continuamente el historial crediticio a los clientes.
- Es muy importante también el evaluar continuamente los estándares de crédito con los que quiere trabajar la empresa tomando en consideración el porcentaje de ventas a incrementarse, cuantificando los rendimientos esperados y porcentaje de cuentas incobrables.
- También se recomienda el evaluar individualmente el rendimiento de los clientes de esta manera controlar y disminuir los gastos de cobranza para incrementar el rubro de utilidades.
- Evaluar continuamente las políticas de crédito recomendadas en este proyecto y actualizarlas periódicamente alineadas al mercado con la finalidad de poder incrementar la participación de la Empresa.
- Se recomienda el realizar un análisis financiero global a la empresa en forma periódica con la finalidad de determinar fortalezas y debilidades e identificar indicadores de gestión que maximicen los recursos y procesos, de esta manera la empresa podrá autoevaluarse y disminuir riesgos.

ANEXOS