



ESPE

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
C.P.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO –AUDITOR**

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE CRÉDITO Y
COBRANZAS PARA LA EMPRESA CHOVA DEL ECUADOR
S.A.**

AUTORA: ICAZA MENA VERÓNICA CAROLINA

DIRECTOR: ING. CARRILLO ÁLVARO

SANGOLQUÍ

2017



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A

CERTIFICADO

Certifico que el trabajo de titulación "Modelo de crédito y cobranzas para la empresa Chova del Ecuador S.A." realizado por la Srta. VERÓNICA CAROLINA ICAZA MENA, ha sido revisado en su totalidad y analizado en el software anti – plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la Srta. VERÓNICA CAROLINA ICAZA MENA para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 30 de Enero del 2017

Atentamente,

Ing. Alvaro Carrillo
DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A

AUTORIZACIÓN

Yo, Verónica Carolina Icaza Mena, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo de titulación "DISEÑO DE UN MODELO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA EMPRESA CHOVA DEL ECUADOR S.A.", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 30 de Enero del 2017

Verónica Carolina Icaza Mena

C.C. 1723419758



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, VERÓNICA CAROLINA ICAZA MENA, con cédula de identidad 1723419758, declaro que este trabajo de titulación "DISEÑO DE UN MODELO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA EMPRESA CHOVA DEL ECUADOR S.A." ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 30 de Enero del 2017

Verónica Carolina Icaza Mena

C.C. 1723419758

DEDICATORIA

A mis padres Marcelo e Ignacia quienes han sido mi apoyo y ejemplo en cada etapa de mi vida, que con su amor, paciencia y comprensión han estado siempre conmigo y me han impulsado a alcanzar mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la sabiduría para cumplir una meta más en mi vida.

A mis padres por ser mi inspiración y mi fortaleza en todo momento.

A mi hermana Grace que a pesar de la distancia nuestra amistad ha sido incondicional.

Al Ing. Álvaro Carrillo por su ayuda y por todas sus enseñanzas.

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO.....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN BIBLIOTECA VIRTUAL.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPITULO I	1
1.GENERALIDADES	1
1.1.Antecedentes.....	1
1.2 Justificación.....	3
1.3. Importancia	4
1.4 Planteamiento del Problema.....	6
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo General	7
1.5.2 Objetivos Específicos	7
1.6. Justificación de los Objetivos	8
1.7 La Empresa.....	9
1.7.1 Misión.....	12
1.7.2 Visión	12
1.7.3 Política de Calidad	12
1.7.4 Objetivos de Calidad	12
1.7.5 Cultura Empresarial.....	13
1.7.6 Organigrama estructural.....	15
1.7.7 Portafolio de Productos	17

1.7.7.1 Impermeabilización Total	17
1.7.7.2 Línea Arquitectónica.....	18
1.7.7.3 Emulsiones y Asfaltos Viales.....	18
CAPITULO II	19
2. MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes investigativos	19
2.2 Fundamentación teórica.....	21
2.2.1 Gestión de crédito y cobranzas	21
2.2.2 Condiciones de venta.....	21
2.2.3 Análisis de crédito	23
2.2.4 Obtención de la información de crédito	24
2.2.5 Normas de crédito	25
2.2.6 Política de crédito.....	28
2.2.7 Análisis de cambios en la política de crédito	29
2.2.8 Procedimientos y calidad de crédito.....	30
2.2.9 Condiciones de crédito.....	32
2.2.10 Seguimiento de créditos.....	33
2.2.11 Evaluación de créditos	33
2.2.12 Cobranzas	36
2.2.13 Política de cobro.....	38
2.2.14 Vigilancia de las cuentas por cobrar.....	39
2.2.15 Tipos de procedimientos de cobranzas	40
2.2.16 Análisis financiero	42
2.2.17 Métodos de análisis financiero	42
2.2.18 Indicadores financieros	43
2.2.18.1 Indicadores de liquidez:.....	43
2.2.18.2 Indicadores de solvencia:.....	44
2.2.18.3 Indicadores de gestión:	45
2.2.18.4 Indicadores de rentabilidad:	47
2.2 Fundamentación conceptual.....	49

CAPITULO III	55
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	55
3.1 Análisis del Macro ambiente	55
3.1.1 Producto Interno Bruto	55
3.1.2 Inflación	57
3.1.3 Balanza comercial	58
3.1.4 Riesgo país	59
3.1.5 Desempleo y subempleo.....	60
3.1.6 Análisis Político	62
3.1.7 Análisis Económico	62
3.1.8 Análisis Tecnológico.....	65
3.1.9 Análisis Ambiental	66
3.2 Diagnóstico Micro ambiente.....	66
3.2.1 Análisis del sector	67
3.2.2 Análisis clientes.....	68
3.2.2.1 Tipos de clientes	68
3.2.2.2 Expectativas de los clientes	69
3.2.2.3 Propuestas de valor para los clientes.....	70
3.2.2.4 Clientes nacionales	71
3.2.2.5 Clientes viales	73
3.2.2.5 Clientes del exterior.....	73
3.2.3 Análisis competencia.....	74
3.2.4 Matriz FODA.....	75
3.2.5 Mapa estratégico.....	76
3.3 Análisis del proceso para la concesión de créditos.....	78
3.3.1 Requisitos para la calificación de créditos a clientes.....	78
3.3.2 Requisitos para la ampliación del cupo de crédito	79
3.3.3 Proceso de concesión de créditos.....	79
3.3.3.1 Nuevo cliente:.....	80
3.3.3.2 Recepción de la documentación:	80

3.3.3.3 Verificación de la información:.....	80
3.3.3.4 Evaluación y resolución:.....	80
3.3.3.5 Garantías:	80
3.3.3.6 Liberación de pedidos:	81
3.4 Cobranza.....	81
3.4.1 Proceso de cobranza	82
3.4.1.1 Revisión estados de cuenta en SAP	82
3.4.1.2 Notificación al cliente.....	83
3.4.1.3 Pagos y multas.....	83
3.5 Análisis para el área de crédito y cobranzas	84
CAPITULO IV	88
4. DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	88
4.1 Análisis horizontal de los estados financieros.....	88
4.1.1 Análisis horizontal del balance general	89
4.2 Análisis vertical de los estados financieros.....	98
4.2.1 Análisis vertical del balance general	99
4.2.2 Análisis vertical del estado de resultados.....	103
4.3 Indicadores Financieros	104
4.3.1 Indicadores de liquidez.....	105
4.3.2 Indicadores de solvencia.....	108
4.3.3 Indicadores de actividad.....	111
4.3.3 Indicadores de rentabilidad	118
CAPÍTULO V	122
5. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	122
5.1. Reestructuración para el área de crédito y cobranzas.....	122
5.2 Instructivo de perfil y competencias	123
5.2.1 Componentes del instructivo de descriptivos de cargo.....	125
5.2.1.1 Contenido	125
5.2.1.2 Perfil del Cargo	126
5.3 Propuesta de mejoramiento a los procedimientos	128

5.3.1 Manual de procedimientos crédito y cobranzas	128
5.3.2 Instructivos de trabajo del área de crédito y cobranzas	130
5.3.2.1 IT-CRD-01 Calificación cupos de crédito	130
5.3.2.2 IT-CRD-02 Garantías	133
5.3.2.3 IT-CRD-03 Ampliación cupo de crédito	133
5.3.2.4 IT-CRD-04 Notas de crédito	135
5.3.2.5 IT-CRD-05 Cartera Legal	136
5.3.4 Formatos para el área de crédito y cobranzas	138
5.3.4.1 FR-CRD-01 Solicitud de crédito	138
5.3.4.2 FR-CRD-02 Pagaré	141
CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES	143

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Normas de crédito	27
Tabla 2 Clientes nacionales	71
Tabla 3 Clientes viales	73
Tabla 4 Clientes del exterior	73
Tabla 5 Matriz FODA.....	75
Tabla 6 Cartera vencida por número de días	85
Tabla 7 Cartera por tipos de clientes.....	86
Tabla 8 Facturas pendientes de pago	87
Tabla 9 Análisis horizontal del balance general (2014-2015)	89
Tabla 10 Efectivo y equivalentes de efectivo.....	92
Tabla 11 Préstamos con instituciones financieras.....	93
Tabla 12 Cuentas por pagar - proveedores.....	94
Tabla 13 Análisis horizontal del estado de resultados (2014-2015)	96
Tabla 14 Análisis vertical del balance general (2014-2015)	99
Tabla 15 Análisis vertical del estado de resultados (2014-2015)	103
Tabla 16 Indicador de liquidez.....	105
Tabla 17 Prueba ácida	106
Tabla 18 Capital de trabajo	107
Tabla 19 Endeudamiento del activo	108
Tabla 20 Endeudamiento patrimonial.....	109
Tabla 21 Apalancamiento.....	110
Tabla 22 Rotación de cartera	111
Tabla 23 Plazo promedio de cobranza	112
Tabla 24 Rotación de ventas.....	113
Tabla 25 Rotación de inventario.....	114
Tabla 26 Período de pago a proveedores	115
Tabla 27 Impacto de gastos de administración y ventas.....	116
Tabla 28 Impacto de la carga financiera.....	117

Tabla 29 Margen bruto	118
Tabla 30 Margen Operacional	119
Tabla 31 Rentabilidad sobre los activos	120
Tabla 32 Rentabilidad sobre el capital	121
Tabla 33 Responsabilidades del área de crédito y cobranzas	128
Tabla 34 Categorización clientes	130
Tabla 35 Matriz de categorización clientes.....	130
Tabla 36 Matriz de aprobación de cupos de clientes	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ventas reales Chova del Ecuador	5
Figura 2 Presencia en el mercado.....	10
Figura 3 Organigrama estructural Chova del Ecuador	16
Figura 4 Línea de impermeabilización.....	17
Figura 5 Línea arquitectónica	18
Figura 6 Línea vial.....	18
Figura 7 Análisis de crédito	23
Figura 8 Volumen de ventas.....	26
Figura 9 Producto interno bruto.....	56
Figura 10 Inflación Mensual	58
Figura 11 Balanza Comercial	59
Figura 12 Evolución del riesgo país en Ecuador	60
Figura 13 Tasa desempleo a nivel nacional	61
Figura 14 Tasa de subempleo a nivel nacional	61
Figura 15 Líneas de negocio en el año 2015	63
Figura 16 Participación por línea de negocio en el año 2015.....	64
Figura 17 Análisis estratégico 2015	66
Figura 18 Propuesta de valor para los distribuidores	70
Figura 19 Propuesta de valor para el cliente final	71
Figura 20 Modelo de gestión para la competitividad	74
Figura 21 Mapa estratégico.....	77
Figura 22 Proceso de concesión créditos.....	79
Figura 23 Proceso de cobranza	82
Figura 24 Estado de cuenta clientes	83
Figura 25 Total en dólares diciembre 2015	84
Figura 26 Total cartera por tipo de cliente diciembre 2015	86
Figura 27 Balance general 2014-2015	91
Figura 28 Venta de bienes	97

Figura 29 Utilidad del ejercicio 2014 – 2015.....	98
Figura 30 Liquidez.....	105
Figura 31 Prueba ácida	106
Figura 32 Capital de trabajo	107
Figura 33 Endeudamiento del activo	108
Figura 34 Endeudamiento patrimonial.....	109
Figura 35 Apalancamiento.....	110
Figura 36 Rotación de cartera	111
Figura 37 Plazo promedio de cobranza.....	112
Figura 38 Rotación de ventas.....	113
Figura 39 Rotación de inventarios.....	114
Figura 40 Periodo de pago a proveedores	115
Figura 41 Impacto de gastos de administración y ventas.....	116
Figura 42 Impacto de la carga financiera	117
Figura 43 Margen bruto	118
Figura 44 Margen operacional.....	119
Figura 45 Rentabilidad sobre los activos.....	120
Figura 46 Rentabilidad sobre el capital	121
Figura 47 Organigrama funcional del área de crédito y cobranza	122
Figura 48 Competencias del puesto	127
Figura 49 Solicitud de crédito (página 1).....	139
Figura 50 Solicitud de crédito (página 2).....	140
Figura 51 Pagaré.....	141

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de crédito y cobranzas para la empresa Chova del Ecuador S.A. la misma que tiene 37 años en el mercado de la impermeabilización en el Ecuador y en otros países de Latinoamérica, a partir del año 2010 incorporó una nueva marca comercial: IMPTEK con el propósito de añadir nuevas líneas de negocio además de la impermeabilización total incluye emulsiones asfálticas, paneles termo acústicos, geo sintéticos y energía verde azul. En el trabajo se abordan temas como la gestión de crédito, la administración de las cuentas por cobrar, los reportes de antigüedad de las cuentas de los clientes, los factores adicionales de influyen sobre las políticas de crédito y cobranzas, el análisis macro y micro económico, el diagnostico financiero y la aplicación de un modelo de crédito y cobranzas a la empresa que le permita reducir la cartera vencida y las cuentas incobrables, por medio del cual se quiere llegar a la segregación de funciones del personal involucrado en el departamento comercial y financiero, para ello se analizarán las políticas y procedimientos internos de crédito y cobranzas de Chova del Ecuador S.A. mediante la aplicación de herramientas financieras.

PALABRAS CLAVE:

- **GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS**
- **CUPO DE CRÉDITO**
- **CUENTAS POR COBRAR**
- **COMITÉ DE CRÉDITO**
- **ANÁLISIS FINANCIERO**

ABSTRACT

The present research has a main intention to develop a financial and accounting model for the construction industry Chova del Ecuador S.A. that has over 37 years in the waterproofing market. The company has being the leader in the field in Ecuador and has being exporting in Latin America for the past 18 years from Mexico to Chile. In 2010 the company changed the comercial name to Imptek for comercial reasons that included a whole new marketing a sales strategy; on daily tasks the work involved a strict accounting and finncial policies and administration proces to manage clients, suppliers and buisness in general. This plan has being made to desing a new process in the financial department that covers new policies, commities and people involved to reduce the debt in clients and manage a new process in the uncollectible accounts that was the main financial factor on daly basis, to improve the process, the financial chief has desing new filters and dessions making charts to analyze data and develop a risk managemet matrix, to reduce debt, and make decisions faster, easier and more accurate. This plan covers the point of start of the process and recomends the opportunities that had being found on the research.

KEYWORDS:

- **CREDIT MANAGEMENT**
- **CREDIT LIMIT**
- **ACCOUNTS RECEIVABLE**
- **CREDIT COMMITTEE**
- **FINANCIAL ANALYSIS**

CAPITULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

En la actualidad la actividad crediticia continúa siendo un proceso indispensable como motor de la economía, su dinámico avance ha alcanzado un alto nivel de especialización que requiere para su óptimo desempeño la práctica de esquemas de operación innovadores, recursos humanos especializados y la toma de decisiones oportunas ya que está directamente relacionado con los ingresos de las empresas y con su capital de trabajo reflejándose en su salud financiera; en un mundo ideal todas las ventas serian de contado, pero en la realidad las ventas a crédito son una necesidad para atraer más clientes, crecer, y darle movilidad al mercado, es por esto que toda empresa necesita evaluar el riesgo de financiar temporalmente a sus clientes y por otra parte procurar el pago oportuno de este crédito.

La administración de crédito y cobranzas en las empresas privadas juega un rol importante dentro de su proceso de operaciones convirtiéndose en una de las actividades más difíciles de realizar, por cuanto cada una de ellas tiene la necesidad de llevar un control permanente de su cartera ya que de esta manera obtendrán mayor control y prevención de su cartera vencida y cuentas incobrables, por lo que resulta imprescindible establecer políticas de crédito, condiciones de pago, garantías, calificación de clientes e incrementos de cupo que permitan a las personas responsables de este proceso tomar decisiones que les guíen el camino hacia la productividad y liquidez de la empresa.

El índice de morosidad de una empresa se debe principalmente a la deficiente evaluación económica y financiera de los sujetos de crédito, así como también a la situación económica que vive actualmente el país y sus sectores económicos y finalmente a las políticas y procedimientos para la concesión de créditos, recuperación de la cartera e instrumentos que se utilizan para ejercer un control sobre los créditos y las cobranzas que establecen internamente las empresas.

Es indispensable efectuar una evaluación económica y financiera de los mercados de clientes objetivos, incidiendo en la magnitud de su negocio, capacidad de pago, capacidad financiera, referencias crediticias, comerciales y el sector en el que se desarrolla, es por ello que para lograr la eficiencia y efectividad en el proceso de crédito y cobranzas es necesario establecer un modelo que se convierta en el marco de referencia que aporte a la empresa los múltiples beneficios que podría traer consigo su posterior aplicación y de esta forma mejorar el proceso y por ende proporcionar información confiable, oportuna y de calidad para la toma de decisiones.

El modelo de crédito y cobranzas consistirá específicamente en:

- Evaluar el desempeño actual del departamento de crédito y cobranzas.
- Determinar los controles a las políticas, procedimientos e instructivos establecidos.
- Recomendar la utilización de indicadores de gestión y financieros para medir la eficiencia, efectividad y economía el proceso de crédito y cobranzas.

1.2 Justificación

A medida que pasa el tiempo, las empresas buscan la mejor manera de mantener un crecimiento en el mercado mediante la satisfacción de los requerimientos de sus clientes y siendo las ventas a crédito una estrategia para Chova del Ecuador S.A., la gestión del crédito y la recuperación del dinero cobran un valor primordial para la empresa, porque es fundamental que todo crédito garantice ser cobrado y para ello deben ser correctamente analizado, considerando quién es el futuro cliente, cuánto de cupo se le otorgará y bajo qué condiciones, todo esto con el propósito de minimizar el riesgo en la concesión de crédito, por tal razón se plantea un modelo de crédito y cobranzas que mejore la efectividad operativa que garantice una menor tasa de incobrabilidad de la cartera.

El departamento de crédito y cobranzas de Chova del Ecuador S.A. tiene dos responsables: el Jefe Financiero y el Supervisor de Crédito y Cobranzas quienes son los responsables que los procedimientos sean implantados y efectivos, conjuntamente con el Comité de Crédito que lo conforman el Gerente General, Gerente de Comercialización, Gerente de cada línea de negocio, Jefe Financiero y el Supervisor de Crédito y Cobranzas.

El cupo y plazo de crédito se fija de acuerdo a la magnitud del negocio del cliente o del distribuidor y a la matriz de crédito que analiza el Jefe Financiero sobre la capacidad financiera del sujeto de crédito, el porcentaje mínimo aceptado para otorgar un crédito es del 80%, si el cliente o distribuidor no cumple con el porcentaje mínimo, no se le otorgará el crédito, de ser aceptado se solicita una garantía que puede ser una letra de cambio o cualquier otro título de crédito ejecutable por el valor equivalente al 140% del cupo asignado.

Con la aplicación de un modelo de crédito y cobranzas se quiere llegar a la segregación de funciones del personal involucrado en el área tanto comercial como financiera y se pretende analizar la división de responsabilidades de los funcionarios de cada departamento y establecer las debilidades o falencias dentro del área financiera ya sea este en Quito o Guayaquil para realizar correcciones en el momento y evitar ajustes posteriores, para ello se analizarán las políticas y procedimientos de crédito y cobranzas de Chova del Ecuador S.A. mediante la aplicación de herramientas financieras.

Los beneficios que aporta un modelo de crédito y cobranzas dentro de una empresa son vitales para obtener información de carácter legal y para contribuir con las obligaciones financieras ante los organismos de control, Superintendencia de Bancos y Seguros, Servicio de Rentas Internas, Instituto de Seguridad Social que garanticen el cumplimiento de las disposiciones legales y el normal funcionamiento de sus puntos de venta.

1.3. Importancia

Chova del Ecuador S.A., es una empresa que tiene como propósito la investigación, el desarrollo, la fabricación, la promoción y la comercialización de productos para la impermeabilización, la construcción, la vialidad, y otros sectores industriales, cuenta con una amplia gama de productos como: láminas asfálticas y revestimientos líquidos para el mercado de la impermeabilización; emulsiones asfálticas y asfaltos modificados para el sector vial; canales y bajantes metálicos para el desalojo de aguas lluvia y otros productos asfálticos para el sector industrial, como láminas anti ruido para el sector automotriz y sistemas constructivos para cubiertas como paneles de poliuretano.

En la actualidad Chova del Ecuador S.A., cuenta con 2 plantas de producción una en el sector de Cashapamba en el Km. 1 vía a Pifo, y debido a que sus ventas en los últimos años tuvieron un crecimiento considerable mostrado un incremento desde el año 2009 al 2015, fue necesaria la construcción de la nueva planta de producción en el sector de El Inga ubicada en el Km. 14 vía a Pifo aquí se puede evidenciar más espacios de almacenaje de materia prima y producto terminado, así como el incremento en la capacidad de producción en todas sus líneas de negocio.

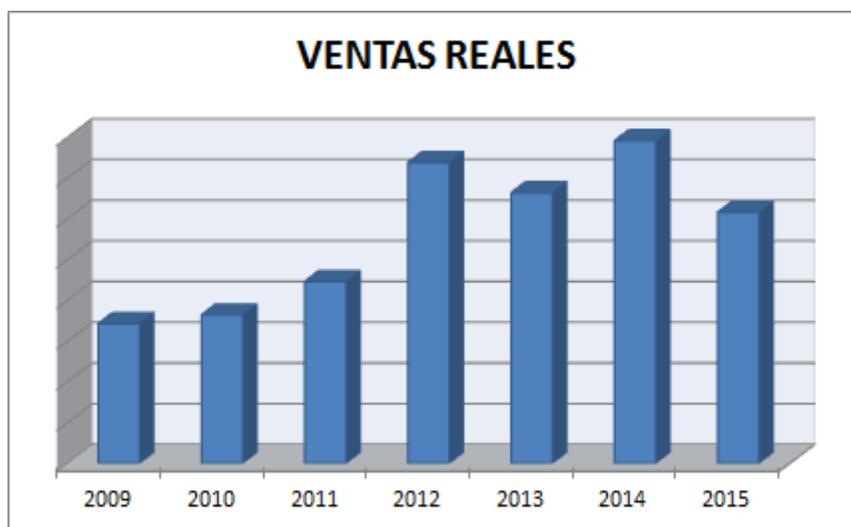


Figura 1 Ventas reales Chova del Ecuador

Fuente: (Chova del Ecuador)

El 80% de las ventas anuales nacionales y de exportación de Chova del Ecuador S.A. corresponden a ventas a crédito, es por esta razón que en este trabajo de investigación se analiza la importancia que tiene el departamento de crédito y cobranzas dentro de la empresa, ya que la dirección considera que las ventas a crédito constituyen una estrategia fundamental para incrementar su nivel de ventas con sus distribuidores autorizados, con las empresas públicas y con los clientes del exterior.

Por lo tanto desde hace algunos años ofrece a sus clientes facilidades de pago mediante el otorgamiento de crédito, siendo conscientes que lo más relevante de conceder un crédito consiste en administrar correctamente los cobros para mantener niveles de liquidez adecuados que les permita disponer de flujos de abastecimiento constantes y además les permita cumplir con obligaciones contraídas con terceros a fin de garantizar una normal operatividad de la empresa.

1.4 Planteamiento del Problema

Chova del Ecuador S.A. cuenta con políticas y procedimientos de crédito y cobranzas pero los mismos no están formalmente establecidos lo que impide que el proceso se realice de manera satisfactoria y la gerencia no adopta medidas necesarias para comunicar de manera efectiva las políticas y procedimientos al área comercial y área de ventas en todos sus sucursales. Chova del Ecuador S.A. tiene que establecer un conjunto de estrategias, pautas y sobre todo la actualización de sus procedimientos e instructivos administrativos y operativos de crédito y cobranzas así como su correcto diseño y aplicación a fin de optimizar los recursos con el propósito de mejorar su situación actual, es de suma importancia el control interno por cuanto su utilización puede prevenir errores voluntarios o involuntarios y fraudes, asegurando de este modo el correcto cumplimiento de los procesos del departamento de crédito y cobranzas de la empresa. Por esta razón, el manejo y recuperación de las cuentas por cobrar pasa a ser un elemento indispensable en Chova del Ecuador S.A, la cual requiere mantener niveles de liquidez adecuados que le permita disponer de flujos de dinero constantes que contribuyan al cumplimiento en las obligaciones contraídas con terceros a fin de garantizar una normal operatividad y que su buen manejo y control de la cartera le permita tomar decisiones financieras oportunas.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de crédito y cobranzas para la empresa Chova del Ecuador S.A. para reducir la cartera vencida y las cuentas incobrables.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el diagnóstico de la situación actual de Chova del Ecuador S.A., mediante la aplicación de un FODA.
- Analizar la situación financiera de Chova del Ecuador S.A., mediante la aplicación de un FODA financiero.
- Conocer la política de aprobación de cupos de crédito para los clientes, distribuidores nacionales y del exterior, de modo que la empresa no se exponga a la pérdida de recursos por cuentas incobrables.
- Establecer presupuestos o escenarios de las políticas de cuentas por cobrar.
- Establecer indicadores de gestión que permitan monitorear la recuperación de la cartera de manera mensual.

1.6. Justificación de los Objetivos

La importancia de la presente investigación se concentra en establecer un modelo que permita a Chova del Ecuador S.A. considerar como pieza clave el área de crédito y cobranzas, ya que dentro de la empresa el crédito es una alternativa adecuada al incremento de las ventas por tal razón se considera oportuno conocer las técnicas de la cobranza en sus pormenores, logrando que su desarrollo reduzca los riesgos financieros y operativos que puedan causarse, evitando que estos afecten su rentabilidad y estabilidad en el mercado.

La relevancia del estudio radica en que el tema de investigación, pese a su importancia ha sido poco desarrollado, ya que el comercio es cambiante en términos de evolución económica y su actividad es dinámica provocando un flujo de operaciones rápidas que permite las transacciones de bienes y servicios; por lo tanto para establecer procedimientos, políticas e instructivos se tendrá en cuenta los factores de orden interno y externo. De esta manera, la investigación propone un marco de referencia y pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito y las cobranzas.

El tema representa una oportunidad, siendo innovador, viable y principalmente enfocado a la realidad de Chova del Ecuador S.A., concentrado en un área crítica en donde es necesaria una labor eficiente del proceso crediticio, evitando riesgos innecesarios, ejerciendo una activa vigilancia sobre las cuentas por cobrar y determinando eficientemente métodos de cobranza que permitan reaccionar a tiempo con clientes que presentan señales de dificultades de pago frente a sus compromisos, estas medidas neutralizan en parte el riesgo originado por el otorgamiento de créditos y refuerzan una política firme de créditos.

Su estudio es viable, ya que existe amplia información sobre el tema, sin embargo no ha sido utilizada para la conformación de un modelo de crédito y cobranzas en la empresa, aspecto que permite confirmar la validez del estudio.

Los beneficiarios de la presente investigación son los directivos de Chova del Ecuador S.A., ya que se les proporcionará herramientas para disminuir la cartera vencida y su cobro oportuno permitirá cubrir los gastos financieros y de operación presupuestados, manteniendo un flujo de caja adecuado.

1.7 La Empresa

Chova del Ecuador S.A. es una compañía líder en el mercado de la impermeabilización, legalmente constituida al amparo de las leyes ecuatorianas, que tiene como objeto la manufactura y venta de productos asfálticos para el sector de la construcción, para el sector vial y la industria automotriz, a inicios del siglo XXI nuevos e innovadores productos están disponibles en el mercado de la impermeabilización de los países desarrollados.

El modelo de negocio que Chova del Ecuador S.A. ha asumido, parte del concepto del desarrollo sostenible, donde una empresa, además de fijarse metas netamente financieras, incorpora a su estrategia de negocios, objetivos e inversiones aplicables a la comunidad y al ambiente. Los objetivos del desarrollo sostenible se fundamentan en la participación activa con todos los grupos de interés que envuelven a la empresa, estos son: accionistas, público interno, proveedores, clientes, estado, comunidad, ambiente y futuras generaciones.

Chova del Ecuador ha incorporado a sus procesos de producción todas las novísimas tendencias del mercado de la construcción, creando una nueva marca: “IMPTEK”, que abarca productos de nueva generación sin abandonar la elaboración de los ítems originales con la marca CHOVA. En Ecuador está presente en las más importantes cadenas ferreteras y puntos de venta directa en todas las regiones del país, además han constituido alianzas estratégicas en los mercados de los países de la Costa del Pacífico, de Centro y Sur América, lo que le permite proyectarse a nivel regional.

Chova del Ecuador S.A. fue constituida el 31 de julio de 1979 con la finalidad de producir y comercializar láminas asfálticas, los productos que fabrica en la actualidad son vendidos en el mercado local e internacional, las exportaciones representaron el 10% y 13% del total de las ventas del año 2015 y 2014 respectivamente.



Figura 2 Presencia en el mercado

Fuente: (Manual de inducción Chova del Ecuador S.A, 2015)

En Chova del Ecuador S.A., el compromiso con la calidad es de gran importancia ya que representa la principal estrategia empresarial de la organización, razón por la que se ha decidido implantar y mantener actualizado el Sistema de Gestión de Calidad según los estándares establecidos en la norma ISO-9000.

Al implementar un sistema de calidad, no solo se diagrama el presente y el futuro de la empresa, desde un punto de vista comercial, operativo y humano, sino que además se cuenta con una poderosa herramienta frente a la competencia, lo cual les permite liderar el mercado.

El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta que le ha servido a la empresa para desarrollar un esquema de trabajo documentado, estructurado, ordenado y basado en principios universales de la administración moderna. Aporta en la reducción de costos operativos mediante la estandarización de actividades a todo nivel; a generar un competitivo ambiente de trabajo; a poner en práctica la permanente atención en la satisfacción de los clientes; y proporciona una base firme para hacer realidad la mejora continua de los procesos y productos. Como consecuencia de la mejora continua, se logra también, mejoras en la productividad; mayor rentabilidad; y un reconocimiento de marca por parte de clientes y usuarios finales, de modo que esta es la única forma de asegurar la permanencia del negocio.

1.7.1 Misión

Chova del Ecuador S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de materiales para la construcción, la cual trabaja para brindarle a sus clientes variedad e innovación en sus materiales bajo los todos los estándares de calidad.

1.7.2 Visión

Ser una empresa líder en la región de la costa del pacífico sur, en el desarrollo, la fabricación y comercialización de productos y sistemas innovadores para la construcción.

1.7.3 Política de Calidad

Cumplir con las expectativas de nuestros clientes entregando productos fabricados bajo especificaciones, para atender al sector de la construcción, vial y automotriz, comprometiéndonos con el mejoramiento continuo y, ejerciendo prácticas éticas de comercio.

1.7.4 Objetivos de Calidad

- Ser identificado como una empresa que innova y mejora continuamente sus procesos y sus productos.

- Mantener vigente un Sistema de Calidad acorde a las normativas internacionales.

- Generar un ambiente de trabajo que fomente la creatividad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones que implican riesgo y una atmósfera caracterizada por un ánimo pro-activo.

- Lograr una disminución constante de los reclamos de los clientes.

- Lograr un crecimiento sostenido de las ventas y una rentabilidad que satisfaga las expectativas de los accionistas.
 - Incrementar las ventas de exportación.

- Mantener el liderazgo en la participación del mercado de la impermeabilización en el Ecuador.

1.7.5 Cultura Empresarial

Ética: En todas las actividades que emprenda Chova del Ecuador S.A., primará la honradez, la que se evaluará a través de la transparencia de todos sus actos.

Estética: Chova del Ecuador S.A. mantendrá todos sus sitios de trabajo, instalaciones o lugares donde desempeñe cualquier actividad, limpios y ordenados.

Talento Humano: Chova del Ecuador S.A. no hace discriminación de religión, raza, origen, cultura, nacionalidad, etc. Reconociendo que el humano es el principal recurso de la empresa, seleccionará cuidadosamente a su personal para asegurar que sea compatible con su cultura, le mantendrá actualizado en conocimiento y se esforzará para proporcionarle el ambiente de trabajo que permita su desarrollo profesional y personal.

Servicio al Cliente: Nuestra meta es tener clientes satisfechos. Se les dará lo mejor en cuanto se refiera a productos, calidad, servicio y precio.

Innovación: Para cumplir con el objetivo de ser los mejores, Chova del Ecuador S.A. mejorará continuamente sus procesos e innovará sus productos y servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.

Calidad: El objetivo es satisfacer las expectativas del cliente en todas las actividades que emprenda Chova del Ecuador S.A., para lo cual, comercializará productos y servicios que cumplan con normas internacionales.

Seguridad: Es de primordial importancia la seguridad del personal dentro y fuera de las instalaciones de Chova del Ecuador S.A.

Proveedores: Chova del Ecuador S.A., dará un trato justo a todos. La selección de proveedores se hará sobre la base de calidad, precio y servicio que ofrezcan.

La Comunidad: Chova del Ecuador S.A. deberá ser considerada “buen vecino” donde quiera que se encuentren sus oficinas, plantas, bodegas, etc., cumplirán con todas sus obligaciones con el estado y los gobiernos locales, adicionalmente, contribuirán con las instituciones sin fines de lucro que se preocupan por la educación de la niñez y el cuidado de los ancianos de escasos recursos económicos.

Medio Ambiente: Chova del Ecuador S.A. cumple con las normativas ambientales establecidas para su funcionamiento y en el mejor de los casos, aplicará una certificación ISO 14000.

Responsabilidad Social Empresarial: Todos los puntos anteriormente descritos se pueden resumir en un solo concepto, que engloba todo el accionar Chova del Ecuador S.A. y sus acciones frente a la sociedad. Este concepto deberá transformarse en el ADN de la empresa y en su compromiso individual y corporativo de un buen vivir.

1.7.6 Organigrama estructural

Uno de los principales cambios que se dieron en la empresa durante el año 2015, fue la fusión de las empresas del Grupo SRS, todas hacia Chova del Ecuador S.A. lo cual involucro la restructuración total del organigrama para sus operaciones. Así mismo, se decidió agrupar a todo el equipo de trabajo en un solo lugar, en las instalaciones administrativas y de operaciones de la planta industrial de El Inga.

El organigrama estructural, involucra a todo el equipo de trabajo en las diferentes áreas del negocio y asigna responsabilidades y niveles de reporte de cada funcionario.

Chova del Ecuador S.A. se rige al siguiente organigrama, organizado en base a cada uno de los procesos de la empresa.

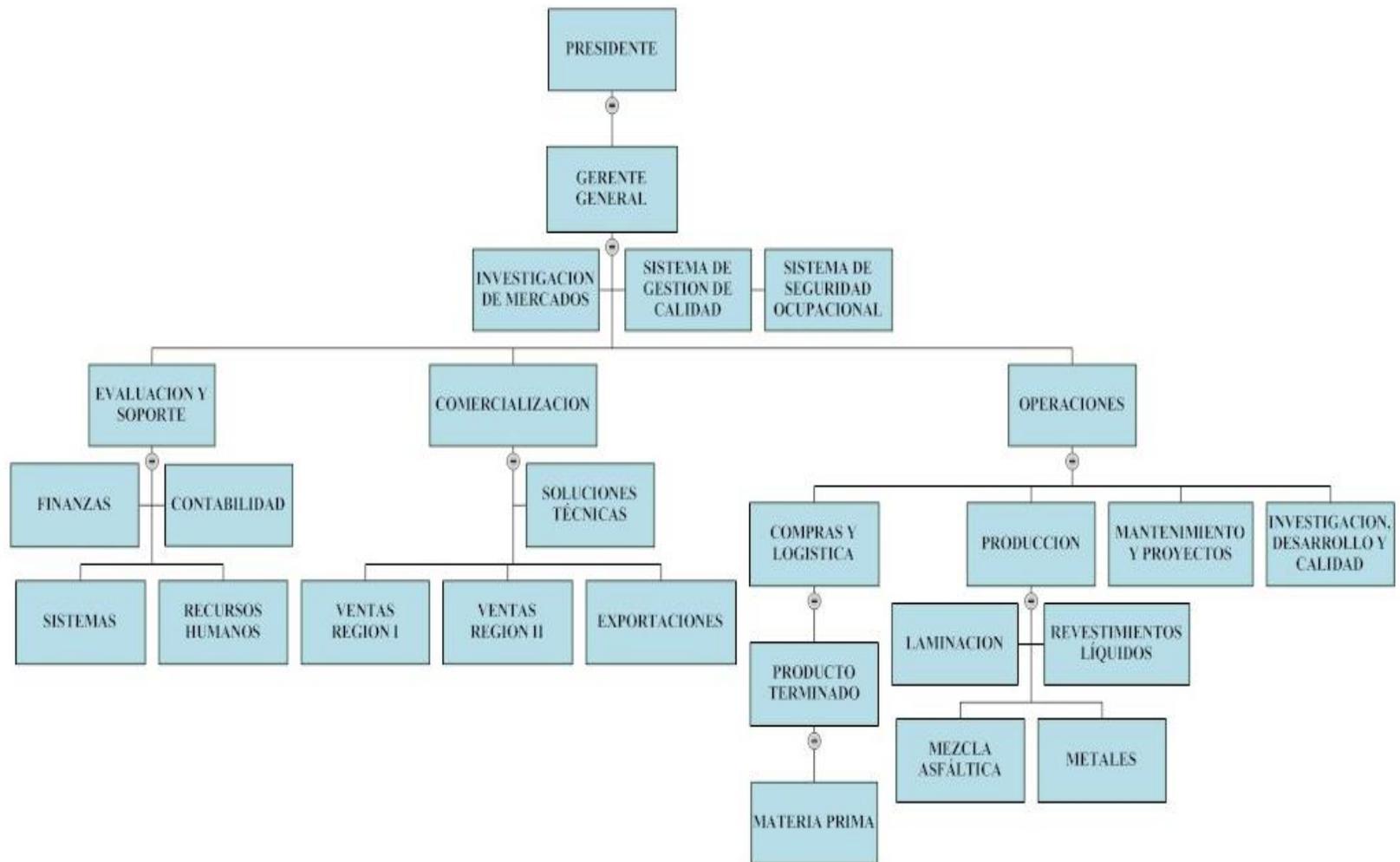


Figura 3 Organigrama estructural Chova del Ecuador

Fuente: (Chova del Ecuador S.A, 2015)

1.7.7 Portafolio de Productos

1.7.7.1 Impermeabilización Total



Figura 4 Línea de impermeabilización

Fuente: (Manual de impermeabilización Chova del Ecuador S.A, 2015)

1.7.7.2 Línea Arquitectónica

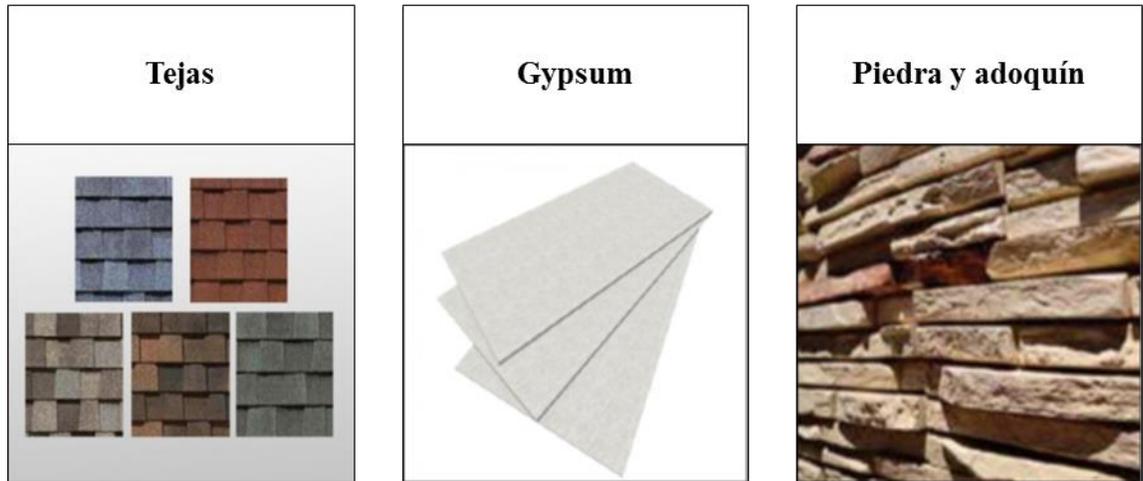


Figura 5 Línea arquitectónica

Fuente: (Manual de impermeabilización Chova del Ecuador S.A., 2015)

1.7.7.3 Emulsiones y Asfaltos Viales



Figura 6 Línea vial

Fuente: (Manual de impermeabilización Chova del Ecuador S.A., 2015)

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo investigativo se considera la búsqueda de trabajos realizados por otros autores, sus aportes y conclusiones mediante la observación en diferentes bibliotecas universitarias, bibliotecas virtuales y medios electrónicos con ello se pudo identificar las siguientes investigaciones relacionadas, las mismas que aportan información valiosa, a continuación se citan los puntos de vista de dichos autores.

En el año 2008, en la Escuela Politécnica del Ejército, María Gabriela López Pazmiño, realizó el estudio “Diseño de un Manual de Procedimientos para el Área de Crédito y Cobranza de la Corporación Financiera CFC” en el cual propuso lo siguiente:

Contribuir a la gestión de crédito y cobranza de la Corporación Financiera CFC, debido a que no existen políticas y procesos debidamente elaborados, por lo que es necesaria la implementación de los mismos para enfrentar los cambios de un mercado altamente competitivo. (Lopez, 2015).

En el año 2011, en la Escuela Superior de Chimborazo, Bertha Soledad Oto Topón, realizó el estudio “Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.” Evidenciando lo siguiente:

El modelo basado en una gestión financiera con reducción de morosidad, tiene como objetivo principal dotar de, mecanismos técnicos y financieros que permitan la implementación de una gestión efectiva y culturalmente adecuada, para garantizar la recuperación, protección y manejo sustentable del sistema financiero. (Oto, 2015)

En el año 2013, en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Jacqueline Bonifaz Yambay, realizó el estudio “Diseño de un Modelo de Cobranzas de Créditos de Consumo Otorgados por el Sistema Financiero y Viabilización del Aplicativo Informático (Sac) con el propósito de:

Disminuir el Índice de Morosidad en Cuentas por Cobrar en Cartera de Consumo en la Ciudad de Guayaquil siendo su objetivo analizar los distintos procesos de cobro que se manejan en las instituciones financieras en cuanto al crédito de consumo, e implementar una estrategia que brinde una mejor administración en el sistema de cobranzas de dicho producto, que a su vez controle en niveles razonables los índices para la evaluación de la cartera vencida y de morosidad de clientes. (Yambay, 2015)

Como se puede observar, los estudios realizados se enfocan principalmente en la gestión de crédito y cobranzas, en minimizar el riesgo en la concesión de créditos, en administrar correctamente los cobros para evitar quedarse sin un flujo de caja adecuado y en precautelar uno de los activos más importantes de las empresas, como es el efectivo, ya que cada uno de estos puntos repercuten positivamente en el logro de los objetivos de las empresas, siendo necesaria la aplicación de un modelo o marco de referencia para el área de crédito y cobranzas con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia en el proceso, estableciendo políticas y procedimientos como instrumentos esenciales para el control interno.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Gestión de crédito y cobranzas

El ciclo financiero de la empresa es “cuando el dinero vuelve nuevamente a tesorería de la empresa. En la mayoría de los casos eso se produce algún tiempo después de que la operación comercial se haya ejecutado”. (Pascal, 2011. p.229)

Pascal en su libro Dirección Financiera dice lo siguiente:

Interés para el director financiero que asume la total responsabilidad de esta fase, que no depende sólo de la mayor o menor firmeza en el intento de cobro, sino que está condicionada por múltiples cuestiones que pueden hacer más o menos difícil su ejecución.

Especial importancia en la gestión de cuentas por cobrar tienen las decisiones que las han generado, esto es, la política, procedimientos y análisis de la concesión de créditos.

Pero al mismo tiempo el director financiero habrá de tener en cuenta el efecto de estas decisiones sobre otras áreas de la empresa en especial la comercial por el efecto que el trato a los clientes puede tener sobre las ventas. (p. 229)

2.2.2 Condiciones de venta

Las condiciones en las que se realizan las ventas de productos o servicios en las empresas inciden de manera directa en la forma de cobrar las deudas.

Para esto se pone a conocimiento un proceso mediante el cual se debe realizar la cobranza de deudas, el cual se detalla a continuación:

Primero, se analiza las condiciones de venta impuestas, que puedan responder a ciertos parámetros, lineamientos del mercado o de la política de la empresa, pero que, en cualquier caso, obedecen a cierta lógica.

- Los vendedores tratarán de cobrar antes si sus clientes están involucrados en ciertas operaciones de riesgo.
- Los descuentos por pronto pago suelen ser muy importantes y atractivos para todos los clientes.
- En varias empresas se suelen fijar como condiciones de venta al precio de las ventas al contado y el tipo de interés al que se carga el crédito.

Las condiciones de venta se formalizan a través de distintos procedimientos o documentos mercantiles tales como una letra de cambio, un pagaré, un crédito documentario irrevocable, o una venta condicionada. (Pascal, 2011)

El proceso de concesión de créditos “es un inversión importante para la empresa, y, por tanto, se trata de una decisión que debe tomarse con detenimiento y bajo un análisis minucioso del personal involucrado, pues es una decisión de inversión que se debe guiar por los criterios de costo beneficio; la empresa concede el crédito si el beneficiario que le aporta es mayor que el costo de concederlo”. (Pascal, 2011.p.231)

2.2.3 Análisis de crédito

El análisis y estudio de la solvencia de la situación financiera del cliente es fundamental en el momento de la concesión del crédito y durante el seguimiento del mismo, ya que esto permite determinar si la empresa puede asumir el riesgo que conlleva la concesión.

Existen diversos caminos para conocer si el cliente cumplirá sus obligaciones o pagará sus deudas, los cuales se detallan a continuación:

- Observar si ha pagado en el pasado.
- Investigar al cliente por medio de un buró de crédito.
- Investigar al cliente por medio de referencias bancarias y comerciales.
- Basarse en los propios criterios; análisis por medio de indicadores financieros y calificación de créditos mediante puntuaciones. (Pascal, 2011)

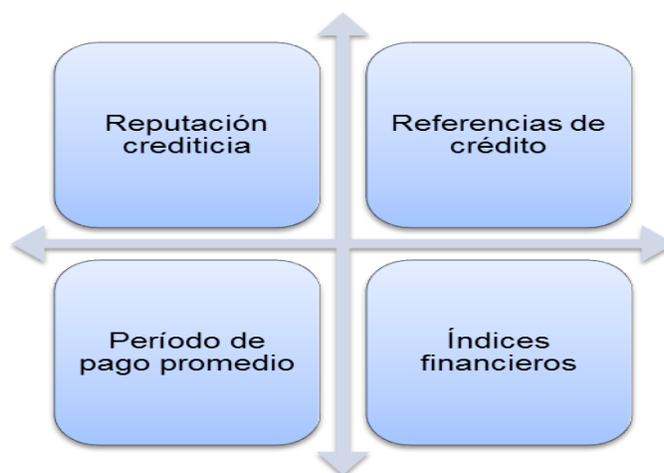


Figura 7 Análisis de crédito

Fuente: (Higuerey, 2007)

2.2.4 Obtención de la información de crédito

Gitman en su libro Principios Administración Financiera acerca del proceso de crédito y cobranzas dice lo siguiente:

Cuando un cliente solicita un crédito a una empresa, el departamento de crédito y cobranzas inicia el proceso de evaluación y calificación solicitándole una serie de documentos y referencias tanto financieras como crediticias. Al analizar la solicitud del cliente la empresa puede obtener información adicional a partir de otras fuentes, si ya le ha extendido un crédito anteriormente, contará con su propia información del comportamiento de pago del solicitante. Las principales fuentes externas de información crediticia son las siguientes:

Estados financieros: Al requerir a la empresa solicitante del crédito sus estados financieros (balance general y estado de resultados) del último período contable, la empresa puede analizar la liquidez, actividad, deuda y rentabilidad del sujeto de crédito.

Agencias de intercambio de referencias de crédito: Los reportes que se obtienen por medio de estas agencias son reales, más que analíticos y especulativos, se presenta información como indicadores crediticios históricos, gráficos que permiten una clara evaluación del perfil del cliente, información de la persona en la central de riesgos, casas comerciales y entidades de micro crédito e información de habilitación para el manejo de cuentas corrientes.

Intercambio directo de la información: Otro medio para la obtención de información crediticia de los clientes es a través de las asociaciones de crédito locales, regionales, es común que una asociación de industriales mantenga cierta información crediticia disponible para sus miembros, otra forma consiste en contactar a otros proveedores del solicitante del crédito y preguntarles sobre su comportamiento de pagos.

Verificación bancaria: Por lo general se proporciona una estimación del saldo de efectivo del sujeto de crédito, por ejemplo, con un certificado bancario que refleje que se mantiene un saldo de cinco cifras altas trimestrales o semestrales en una entidad bancaria. (p.236-237)

2.2.5 Normas de crédito

Las normas de crédito de una empresa constituyen los criterios básicos para la concesión de créditos a clientes tomando como consideración las siguientes variables:

Volumen de ventas: Todo cambio en las normas de crédito propicia un cambio en el volumen de ventas, los incrementos en las ventas afectan positivamente a las utilidades, en tanto que las reducciones en las ventas producen el efecto contrario sobre las utilidades.

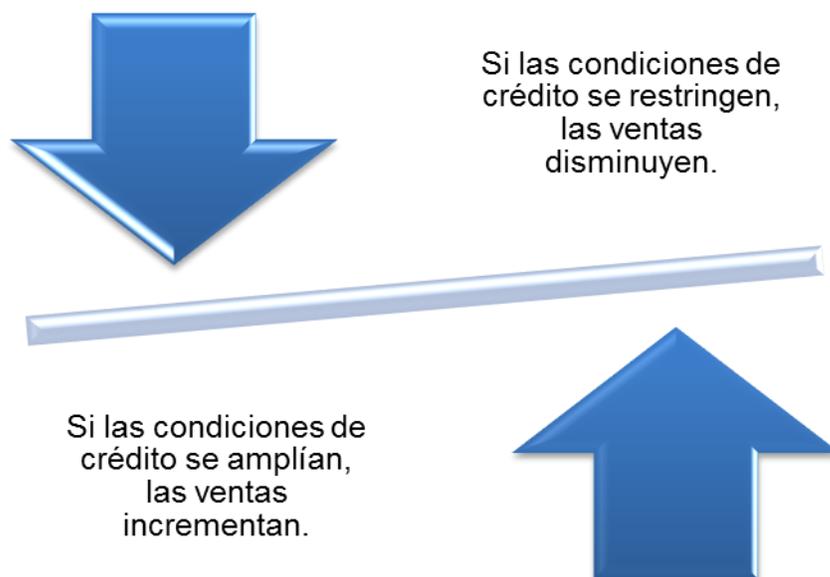


Figura 8 Volumen de ventas

Fuente: (Higuerey, 2007)

Inversión en cuentas por cobrar:

Acerca de las cuentas por cobrar, Gitman afirma lo siguiente:

El tener cuentas por cobrar implica costos para la empresa, tales costos son atribuibles a las oportunidades no aprovechadas de percibir ingresos a costa de la necesidad de reunir fondos a través de las cuentas por cobrar. Por lo tanto, cuanto más altas sean las inversiones de la empresa en cuentas por cobrar, tanto mayores serán los costos de mantenerlas y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus normas de crédito, el volumen de las cuentas por cobrar se incrementa, al igual que sus costos de mantenimiento (inversión).

Lo anterior resulta del incremento en las ventas y los períodos más largos de cobranza, ya que el promedio de los pagos a crédito se torna más lento. Lo contrario ocurre cuando se restringen las normas de crédito.

Por ello, se espera que una ampliación en las condiciones de crédito incida negativamente en las utilidades a causa de los costos más altos que implica el mantener las cuentas por cobrar, en tanto que restringir las normas de crédito afectarían positivamente al resultado de los costos más bajos que implican las cuentas por cobrar.

Gastos por cuentas incobrables: La probabilidad, o riesgo, de tener una cuenta incobrable incrementa a medida que las normas de crédito se amplían y se tornan más flexibles, un aumento en las cuentas incobrables como resultado de la ampliación de las normas crediticias eleva el nivel de aquéllas, produciendo un efecto negativo sobre las utilidades. (p. 232)

En resumen, si las normas de crédito son más flexibles, tendrán los siguientes efectos sobre las utilidades:

Tabla 1

Normas de crédito

Norma de crédito	Sentido del cambio	Utilidades
Volumen de ventas	Incrementa	+
Período promedio de cobro	Incrementa	-
Gastos por cuentas incobrables	Disminuye	-

Fuente: (Gitman, 2000)

2.2.6 Política de crédito

La política de crédito hace referencia a los procedimientos, lineamientos y seguimiento en el cobro de las deudas de todos los clientes de forma esquemática cada uno de estos elementos responden a los siguientes criterios:

Procedimientos y calidad de crédito: “La empresa debe decidir acerca de sus estándares de crédito. ¿Dará crédito a cualquier persona? o, ¿Será selectiva y lo concederá sólo a clientes con riesgo muy bajo?, a menos que la empresa adopte la primera política, evaluara el riesgo crediticio antes de otorgar el crédito”. (James, 2010.p 395)

James, 1993 en su libro Administración Financiera afirma lo siguiente:

La decisión de cuánto riesgo crediticio se corre juega un papel importante para determinar qué cantidad de dinero destina la empresa a sus cuentas por cobrar. Si bien una política restrictiva resultaría un volumen de ventas pequeño, la compañía tendría una inversión más pequeña en cuentas por cobrar. Por el contrario, una política menos selectiva produciría ventas mayores, pero el nivel de cuentas por cobrar también aumentaría”. (p. 836)

Condiciones de crédito: “Cuando la empresa decide sus estándares de crédito, debe fijar las condiciones de éste y la extensión del período antes del pago, si ofrece un descuento para estimular que los pagos se hagan pronto debe determinar el porcentaje y período de descuento”. (Van Horne, 2010.p. 836)

Esfuerzos de cobro: El contenido de la política varía desde no hacer nada si un cliente paga en forma tardía, enviar una notificación escrita para requerir el pago, cobrar intereses sobre los pagos que se retrasan más de cierto período de tiempo, hasta iniciar acciones legales al primer retraso. (Van Horne, 2010)

2.2.7 Análisis de cambios en la política de crédito

Pascual en el año 2011 para un análisis de cambios en la política de crédito plantea lo siguiente:

El proceso de establecimiento de la política de crédito más adecuada pasa por las siguientes etapas:

- Confeccionar un estado financiero previsional para cada política a considerar.
- A partir de los estados previsionales, estimar los flujos de caja incrementales por comparación con los flujos de caja actuales.
- Calcular el VAN de los flujos de caja incrementales para cada política.
- Elegir la política que maximiza el valor de la empresa (mayor VAN).

Una vez elegida la política inicial los cambios a realizar han de tener en cuenta que:

- Incremento en el plazo de crédito
- Incrementa la cantidad de bienes vendidos.
- Liberación de descuento por pronto pago
- Aumento ventas y beneficio.

- Reducción en saldo cuentas a cobrar
- Renta adicional de las inversiones alternativas.
- Descenso en el coste de fondos.

- Incremento en esfuerzos de cobro
- Reduce ventas y beneficio sobre ventas.
- Aumenta gastos de cobro. (p. 235)

2.2.8 Procedimientos y calidad de crédito

Pascual afirma lo siguiente acerca de la calidad de crédito:

El procedimiento empleado en la política de concesión de crédito debe estar condicionado por los efectos sobre rentabilidad, costes y beneficio que genera, medido por la incidencia en los siguientes ratios:

- Rentabilidad marginal de las ventas adicionales
Ratio de rentabilidad X Ventas adicionales.

- Coste de inversiones adicionales en cuentas a cobrar

Inversiones adicionales en cuentas a cobrar X Rentabilidad requerida.

- Inversión adicional

Ventas medias diarias adicionales X Período medio de cobro.

- Fallidos adicionales

Ratio fallidos X Ventas adicionales.

- Coste de inversiones adicionales en existencia

Existencias adicionales X Rentabilidad requerida.

- Variación neta en beneficios

- Rentabilidad marginal – Coste marginal.

Calidad es el grado de morosidad en la liquidación de un crédito, la calidad viene dada por:

- Tiempo que un consumidor tarda en pagar.

➤ Probabilidad: un consumidor no pague: Riesgo de pago.

Medidas de calidad a pesar de la dificultad que supone el medir la calidad de crédito en la práctica, el director financiero, a partir de los estados financieros, obtiene los ratios que le permiten evaluar la realidad crediticia. Entre éstos se encuentran:

- Fondo de provisión insolvencias / Activo total: un mayor ratio permite reconocer como fallidos a un mayor porcentaje del activo sin que se resienta el resultado.

- Provisiones / Activos totales medios.
- $(\text{Beneficio antes de intereses} + \text{Provisión}) / \text{Provisión}$. (Pascual, 2011)

2.2.9 Condiciones de crédito

El procedimiento de condiciones de crédito según Pascual es el siguiente:

El crédito viene condicionado por su período de maduración y forma de pago.

- **Período de crédito**
 - Tiempo de aplazamiento pago.

- **Descuento pago anticipado**
 - Concedido si el pago es hecho dentro de un período de tiempo especificado.
 - Especificado como % de la cuantía de la factura.
 - Establecido para acelerar el cobro de cuentas a cobrar.

2.2.10 Seguimiento de créditos

El seguimiento de créditos se realiza, en una primera etapa, de forma global, con el objetivo de detectar la existencia de problemas, sin tener que realizar un análisis individualizado.

El procedimiento pasa por las siguientes fases:

- Fijar la edad de las cuentas.
- Clasificación de las cuentas en categorías de acuerdo con el número de días excedidos.
- Cambios en la composición temporal de las cuentas pueden revelar cambios en la calidad de las cuentas a cobrar. (p.233).

2.2.11 Evaluación de créditos

Existen varios modelos cuantitativos como cualitativos, para evaluar el riesgo de crédito, el más conocido y utilizado es el de las cinco C, debido a los cinco aspectos que se estudian en relación con cada petición de crédito y que empiezan en inglés con la letra C:

En el libro de

Dirección Financiera para evaluación de créditos propone lo siguiente:

Carácter: (character) ¿Eres confiable? ¿Tienes posibilidades de pagar el crédito?

Integridad u honradez del prestatario. Se trata del factor más importante a la hora de determinar el nivel de riesgo de una operación. En el caso de personas jurídicas, suele hacer referencia a la integridad del equipo directivo.

Es la variable más difícil de evaluar cuantitativamente, debiendo estimarse a través de juicio subjetivo mediante contactos y entrevistas con el cliente, informes de agencias y proveedores, de otras entidades bancarias, etc.” (p.234).

Los prestamistas determinarán si el sujeto de crédito es financieramente confiable, examinando su historial crediticio, su educación, su experiencia comercial, sus referencias y su reputación, y la solidez de su plan comercial y proyecciones de ventas, los signos de advertencia son las cuentas morosas, el total de deuda y los juicios pendientes, el Buró de Crédito es el intermediario para conocer detalladamente el comportamiento crediticio del cliente, una buena reputación financiera suele considerarse como indicador de confiabilidad.

Capital: (capital) ¿Qué recursos financieros se ha invertido en la empresa?

“Es sinónimo de patrimonio y se mide en el caso de las personas físicas por las declaraciones juradas de bienes, declaraciones del impuesto sobre el patrimonio, registro de la propiedad, etc., en el caso de personas jurídicas, se analiza el balance de situación, valorándolo a precios de mercado o acudiendo al consejo de peritos especializados”. (Pascual, 2011.p. 234)

El compromiso financiero con la empresa puede medirse por los recursos o bienes de capital, que pueden ser acciones, equipos y propiedades, de los cuales puede disponer para cubrir su compromiso en el caso de que el deudor incumpla con sus pagos, el monto del préstamo que se solicita es lo que determina la medida en que la entidad analiza el capital que posee el sujeto de crédito, cuanto mayor sea el préstamo, más minucioso será el análisis crediticio.

Un análisis financiero detallado permite conocer las posibilidades de pago, flujo de ingresos y egresos y la capacidad de endeudamiento del sujeto de crédito

Condiciones: (conditions) ¿Cuál es el futuro potencial de la empresa?

“Se trata de la situación del entorno del prestatario que puede afectar a su capacidad de pago” (Pascual, 2011.p. 234).

Se evalúa el panorama competitivo en el que opera el sujeto de crédito, considerando las condiciones económicas que prevalecen en el país o región en términos generales, geográficos, industriales y de mercado para identificar cualquier riesgo que pueda impedir cumplir con las obligaciones contraídas o puedan afectar seriamente la capacidad y la disposición del deudor de cumplir con sus pagos.

Capacidad: (capacity) ¿Puede pagar el préstamo?

“Se refiere a la capacidad de generación de fondos para hacer frente a la devolución de la deuda. En el caso de personas físicas, la capacidad se analiza a través de declaraciones del Impuesto a la Renta, nóminas, etc.; en el caso de las personas jurídicas a través de los estados financieros históricos y previsionales”. (Pascual, 2011.p. 234)

La entidad prestamista tendrá en cuenta el flujo de caja, el cronograma de pagos, las deudas pendientes, las líneas de crédito sin utilizar y cuánto dinero ha invertido en su empresa el sujeto de crédito.

Colateral/Garantía: (collateral) ¿Tienes bienes que puedan ser usados como garantía?

“Aunque no debe considerarse como el factor a partir del cual decidir la concesión de la operación, es necesaria en muchos casos la exigencia de garantías que avalen la devolución del crédito”. (Pascual, 2011.p. 235)

En ciertos tipos de créditos se pide que queden como garantía prendaria bienes o valores mientras se liquida el crédito, es decir, los bienes o fianzas que avalan el monto del crédito otorgado.

2.2.12 Cobranzas

En ciertas ocasiones las personas responsables del área de crédito y cobranzas se enfrentan a decisiones muy claras y en estas circunstancias puede que sea posible calcular con bastante precisión las consecuencias de una política crediticia más liberal lo que produciría ventas mayores, pero el nivel de cuentas por cobrar también aumentaría o más exigente resultaría en un volumen de ventas pequeño, y la empresa tendría una inversión más pequeña en cuentas por cobrar. Los clientes no son completamente buenos o malos, muchos pagan tarde casi siempre, es un arduo trabajo cobrar y generalmente se pierden los intereses de unos cuantos meses, pero existe, además, el problema del riesgo, ya que esta decisión juega un papel importante para determinar qué cantidad de dinero destina la empresa a las cuentas por cobrar, como casi todas las decisiones financieras, la concesión de créditos conlleva una gran dosis de sensatez. (Pascual, 2011)

Maximizar los beneficios: El trabajo de los responsables del área de crédito y cobranzas no se centra en reducir al máximo la cartera vencida, sino en maximizar el beneficio esperado, lo mejor que puede ocurrir es que el cliente pague a tiempo y lo peor es que no cumpla con sus obligaciones, en el primer caso, la empresa recibe los ingresos adicionales totales de la venta menos los costos adicionales; en el segundo caso, no recibe nada y pierde los costos. Si el margen de beneficios es alto, se justificaría una política crediticia liberal, si es bajo, no se pueden soportar clientes dudosos de cobro. (Gitman, 2000).

Concentrarse en las cuentas peligrosas: “No es necesario emplear el mismo esfuerzo en el análisis de todas las solicitudes de crédito, si una solicitud es pequeña o clara, la decisión debería ser en buena parte rutinaria; si es grande o dudosa, sería mejor hacer un estudio crediticio detallado”. (Gitman, 2000.p. 621)

“La mayoría de los directivos no toman decisiones por pedido, lo que hacen es fijar un límite de crédito para cada cliente, el vendedor de la empresa sólo presentará el pedido para su aprobación si el cliente sobrepasa el límite”. (Gitman, 2000,p. 621)

Mirar más allá del pedido inmediato: “La decisión crediticia es un problema dinámico. No se puede mirar únicamente al futuro inmediato. A veces, puede merecer la pena aceptar un riesgo de calidad relativamente bajo si existen probabilidades de que el cliente se convierta en un comprador permanente y fiable”. (Gitman, 2000,p. 621)

“Las empresas nuevas, por tanto, deben estar preparadas para incurrir en más créditos de dudoso cobro que las empresas ya bien asentadas. Esto es parte del coste de crear una buena cartera de clientes”. (Gitman, 2000,p. 621)

2.2.13 Política de cobro

El departamento de crédito y cobranzas guarda el historial de pagos de cada cliente, sabe que la empresa X siempre acepta el descuento y que la empresa Y generalmente paga a los noventa días, además controla los pagos en mora estableciendo la distribución de la cuentas a cobrar según antigüedad de saldos.

Cuando un cliente se ha retrasado en sus pagos por varios días, lo normal es enviarle un estado de cuenta mediante un correo electrónico y volver a hacer lo mismo en intervalos de tiempo planificados, mediante cartas cada vez más insistentes, complementándolo con llamadas y mensajes telefónicos, en caso de no tener alguna respuesta por parte del cliente actualmente las compañías ponen el asunto en manos de una agencia de cobro o de su asesor legal. La comisión por dichos servicios se establece en el contrato por un porcentaje promedio entre el 15 y 40 por ciento de la cantidad recaudada, un cliente insolvente no cumplirá con sus pagos siempre y cuando sea declarado en quiebra.

Siempre existirán conflictos de intereses entre el área comercial y el área de crédito y cobranzas, ya que los vendedores de la empresa se quejan frecuentemente ya que tan pronto como consiguen un nuevo cliente, la sección de cobros se lo espanta por la presión que ejercen al momento de recuperar la cartera. Los responsables del departamento de crédito y cobranzas, por su parte, se quejan de que los vendedores sólo se interesan por conseguir ventas y no se interesan por cobrarlas. (Gitman, 2000)

2.2.14 Vigilancia de las cuentas por cobrar

Una establecida la política de crédito, la empresa debe mantener controladas y vigiladas sus cuentas por cobrar para evaluar si las mismas funcionan en forma eficaz. Las herramientas que se utilizan son los días de cuentas por cobrar o período de cobro promedio y el promedio de envejecimiento.

Weston acerca de la administración de las cuentas por cobrar dice lo siguiente:

Días de cuentas por cobrar: Los días de cuentas por cobrar son el número promedio de días que le toma a una empresa el cobro de sus ventas, se compara este número con la política de pagos especificada en sus condiciones del crédito para juzgar la eficacia de su política de crédito. Si las condiciones del crédito especificaran 30 netos y los días de cuentas por cobrar fueran 50, la organización concluirá que sus clientes pagan con un retraso de 20 días,

La empresa debe vigilar la tendencia que siguen en el tiempo los días de las cuentas por cobrar. Si la razón de los días de cuentas por cobrar para una empresa hubiera sido alrededor de 35 días durante los últimos años, y ésta fuera de 43 este año, la empresa tiene que reexaminar su política crediticia, si la economía estuviera deprimida, toda la industria se vería afectada. En estas circunstancias, el incremento tendría poco que ver con la empresa en sí.

Debido a que los días de cuentas por cobrar se calculan a partir de los estados financieros de la empresa, los inversionistas de fuera usan dicha medición para evaluar la administración que hace ésta de su política de crédito.

Una desventaja grande de los días de cuentas por cobrar es que sólo es un número y oculta mucha información útil. Los patrones estacionales de ventas ocasionan que el número calculado de días de cuentas por cobrar cambie en función de cuándo se realice el cálculo. El número también podría parecer razonable aun si un porcentaje sustancial de los clientes de la empresa pagan con retraso.

Programa de envejecimiento: Clasifica las cuentas según el número de días que han estado en los libros de la empresa. Se prepara ya sea con el número de cuentas o los montos en dólares de las cuentas por cobrar no pagadas. (Weston, 1994,p. 836-837)

2.2.15 Tipos de procedimientos de cobranzas

En el libro Principios Administración Financiera, Gitman define los tipos de procedimientos de cobranza de la siguiente manera:

Se dispone de diversas técnicas para las cobranzas de las cuentas. A medida que una deuda se vence y envejece, la gestión de cobro es más personal y exigente. Los procedimientos básicos se presentan en el orden normalmente adoptado en los procesos de cobro.

Notificaciones por escrito: Después de cierto número de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa envía una carta en términos corteses recordando al cliente su adeudo. Si no se hace caso de esta primera carta, se envía una segunda, más exigente. Las notificaciones de cobranza por escrito constituyen el primer paso en el proceso de cobro de las cuentas vencidas.

Llamadas telefónicas: Si las notificaciones por escrito no dan resultado, el gerente de crédito mismo de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si éste presenta una explicación adecuada, se puede convertir en prorrogar el período de pago. Una llamada del abogado de la compañía también puede ser útil si los demás recursos no han funcionado.

Visitas personales: Esta técnica es mucho más común en el caso de los créditos a consumidores, pero puede también utilizarse si se trata de proveedores industriales. El envío de un cobrador, o incluso del vendedor encargado puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz, ya que le pago podría efectuarse en el acto.

Mediante agencias de cobranzas: La empresa puede recurrir a una agencia o a un abogado para que éstos se encarguen de las cuentas por cobrar. Normalmente, los honorarios por esta clase de servicio son altos, ya que la compañía podría recibir al menos el 50% del importe de las deudas así cobradas.

Recurso legal: Esta es una medida extrema en el proceso de cobranzas, y representa una opción antes de recurrir a una agencia de cobros. Tal procedimiento no es solamente oneroso, si no que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de efectuar negocios con él en el futuro sin que garantice el pago final de los adeudos vencidos. (p. 244-245)

2.2.16 Análisis financiero

Es un conjunto de técnicas utilizadas para evaluar el comportamiento de una empresa, su situación anterior, su diagnóstico de la situación actual, la predicción de eventos futuros, que permiten conocer la capacidad de financiamiento e Inversión propia de la empresa; el mismo representa un medio imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, posibilitando tomar decisiones eficientes y oportunas, con el fin de garantizar el uso adecuado de los recursos materiales, laborales y financieros. (Nava, 2015)

El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser verticales y horizontales.

2.2.17 Métodos de análisis financiero

Análisis vertical: Los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación a toda la información de la empresa; se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados. El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Análisis horizontal: Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros; se comparan entre sí los dos últimos períodos, se ocupa de los cambios de las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto requiere de dos o más estados financieros de la misma clase presentados para periodos diferentes. (Gómez, 2015)

2.2.18 Indicadores financieros

La Superintendencia de Compañías establece los siguientes indicadores financieros a fin de mantener una adecuada interpretación de los mismos mediante parámetros estándar que facilitarán entender la situación de las empresas en un periodo determinado:

2.2.18.1 Indicadores de liquidez: Miden la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo, permiten establecer la facilidad o dificultad que presenta la empresa para pagar sus pasivos corrientes al convertir en efectivo sus activos corrientes.

Razón corriente: Este indicador relaciona los activos corrientes frente a los pasivos corrientes, cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de cumplir sus pagos y obligaciones de corto plazo, su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.

$$\textit{Razón Corriente} = \frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

Prueba ácida: Este indicador verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, básicamente con sus saldos de efectivo, inversiones temporales, el de sus cuentas por cobrar y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios, es un indicador más riguroso.

$$\textit{Prueba Ácida} = \frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

Capital de trabajo: Este indicador representa el monto que quedaría en la empresa, representados en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos corrientes.

$$\textit{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

2.2.18.2 Indicadores de solvencia: Miden en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, establecen el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la empresa y la conveniencia o no del endeudamiento, su optimización depende, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado

Endeudamiento del activo: Este indicador determina el nivel de autonomía financiera, cuando el indicador es elevado se demuestra que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, es decir, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada, por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

$$\textit{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento patrimonial: Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa, no debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, ya que los dos constituyen un compromiso para la empresa, además indica la capacidad de créditos y permite conocer si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa.

$$\textit{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Patrimonio}}$$

Apalancamiento: Este indicador determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros, este apoyo es procedente si la rentabilidad del capital invertido es superior al costo de los capitales prestados; en ese caso, la rentabilidad del capital propio queda mejorada por este mecanismo llamado apalancamiento.

$$\textit{Apalancamiento} = \frac{\textit{Activo Total}}{\textit{Patrimonio}}$$

2.2.18.3 Indicadores de gestión: Miden la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos, además miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

Rotación de cartera: Este indicador mide el número de veces que el total de cuentas por cobrar son convertidas en efectivo dentro de un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\textit{Rotación de Cartera} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Cuentas por Cobrar}}$$

Rotación del activo fijo: Este indicador señala una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo, de lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento.

$$\textit{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Rotación de ventas: Este indicador mide la efectividad de la administración y refleja el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos, mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección de la empresa.

$$\textit{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Período de cobranza: Este indicador permite conocer el tiempo promedio que los clientes tienen para cancelar sus créditos, permite apreciar el grado de liquidez en días de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.

$$\textit{Período de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

Período de pago: Este indicador permite conocer el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones con los proveedores, el coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza.

$$\textit{Período de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365 \text{ días}}{\text{Inventarios}}$$

Impacto de los gastos de administración y ventas: Una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable pero este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas.

$$\textit{Impacto Gastos Operacionales} = \frac{\text{Gastos Administrativos y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Impacto de la carga financiera: Mide el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación de un mismo período, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.

$$\textit{Impacto Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

2.2.18.4 Indicadores de rentabilidad: Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades, analizan la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa.

Margen de la utilidad: Este indicador muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta, se lo compara con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes.

$$\textit{Margen de la Utilidad} = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$$

Rendimiento sobre los activos: Este indicador mide el rendimiento sobre la inversión total de la empresa.

$$\textit{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activos Totales}}$$

Rendimiento sobre el patrimonio: La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. (Superintendencia de Compañías, 2015)

$$\textit{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$$

2.2 Fundamentación conceptual

Durante el periodo de recopilación bibliográfica, luego de haber revisado algunos diccionarios del área financiera, se encontraron ciertas definiciones que permiten sustentar este trabajo de investigación y conocer de manera detallada el enfoque del tema de estudio.

Análisis de antigüedad: Técnica por la cual se sabe de la proporción del saldo de las cuentas por cobrar que han estado vigentes durante un período específico.

Análisis de crédito: Evaluación de la solicitud de crédito de un cliente a fin de estimar la cantidad máxima que puede otorgársele.

Análisis horizontal: Comparación de ingresos y costos presupuestados con años anteriores en forma de porcentaje de crecimiento.

Análisis vertical: Expresión de los costos como una proporción de los ingresos o del costo total.

Capital de trabajo: Es la suma del inventario más las cuentas por cobrar menos las cuentas por pagar.

Cartera vencida: Está compuesta por créditos cuyos saldos no han sido liquidados en los términos pactados originalmente.

Cinco “c” del crédito: Son los factores que se usan para evaluar el riesgo de crédito: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones.

Clasificación crediticia: Jerarquización de la solvencia crediticia total de solicitante, expresada como un promedio estimado de los resultados obtenidos con base a los diversos requerimientos financieros y crediticios.

Cliente: Es la persona que recibe un bien o servicio, a cambio de alguna compensación monetaria o cualquier otro objeto de valor.

Condiciones de crédito: Especificación de los términos de pagos estipulados para los clientes a crédito de la empresa.

Cuenta abierta: Es un convenio de crédito en virtud del cual el comprador firma una factura en el momento de recibir la mercancía, y después de ello tanto el comprador como el vendedor registran la compra en sus libros.

Cuentas incobrables: Se constituye una cuenta incobrable cuando un cliente que adquiere a crédito no paga su factura, una cuenta suele ser incobrable después de 180 días, o seis meses, de pagos perdidos.

Cuentas por cobrar: Es la cantidad mínima con la que debe cumplir un solicitante para ser aceptado como sujeto de crédito por la empresa, son valores que los clientes adeudan a una entidad relacionadas directamente con la actividad comercial, son activos financieros a corto plazo.

Descuento por pago en efectivo: Es el porcentaje de reducción en el precio de venta o de compra otorgado por pronto pago de facturas, es un incentivo para los clientes para pagar sus facturas oportunamente.

Deuda: Es una obligación de pagar cierta cantidad de dinero a una persona o empresa, en un período determinado de tiempo, obligación que se ha contraído con un tercero y que se ha de satisfacer.

Falta de liquidez: Es la situación de una persona física o jurídica en la que le es imposible hacer frente a sus obligaciones a corto plazo por insuficiencia de efectivo. En el ámbito empresarial se produce por un desequilibrio entre el activo realizable y el pasivo de donde proviene.

Financiamiento: “Conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinan a una empresa, persona u organización para que lleven a cabo una determinada actividad o concreten algún proyecto, siendo una de las más habituales la apertura de un nuevo negocio”. (Diccionario, 2015)

Finanzas: Se define como el arte y la ciencia de administrar dinero, se centran en las decisiones de inversión y obtención de recursos financieros, es decir, de financiación, por parte tanto de las empresas, como de las personas a título individual y del estado.

Flujo de caja: Conocido también como Cash Flow es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado ayudando definitivamente a que la gestión de finanzas resulte efectiva porque contribuye directamente a la toma de las decisiones y constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Fuentes de información: Son todas las personas, naturales o jurídicas, legalmente autorizadas que debido a sus actividades, mantienen información crediticia lícita y que tienen la obligación de entregar la misma al Registro Crediticio de conformidad con las políticas y formas que establezca su respectivo organismo de control.

Indicadores financieros: Relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros para facilitar su análisis e interpretación, permiten detectar las tendencias, cambios cíclicos, variaciones estacionales e irregulares.

Letra de cambio: Es un título valor con carácter ejecutivo, mediante el cual una persona ordena a otra que pague una cantidad en fecha y lugar determinados a favor del tenedor del documento.

Línea de crédito: Es un acuerdo entre la entidad encargada de otorgar el crédito y una empresa que especifica el monto del financiamiento y que puede ser usado en cualquier momento y debe ser cubierto en los plazos acordados.

Liquidez: Es la capacidad de un activo que pasa a ser convertido en dinero en efectivo de forma rápida sin perder su valor y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Normas de crédito: Criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente.

Pagaré: Es un documento que especifica el monto, la tasa de interés porcentual, el programa de reembolso y otros términos y condiciones de un préstamo.

Pago antes del vencimiento: Tipo de cuentas por cobrar donde el pago del bien o servicio se han realizado en un período contable, pero no han sido recibidos hasta el período contable subsiguiente.

Plan de negocios: Anteproyecto para el logro de un negocio en el horizonte de 3 a 5 años.

Período de crédito: Tiempo total durante el cual se extiende el crédito a un cliente para que pague una factura.

Política de cobranza: Procedimientos para la cobranza de las cuentas pendientes de una empresa cuando éstas vencen.

Políticas de crédito: Son una serie de lineamientos que utilizan las empresas para determinar si se otorga o no un crédito a un cliente su objetivo es evitar el riesgo, ejercer un control permanente y constante sobre las cuentas por cobrar y establecer efectivos esfuerzos de cobro para reaccionar rápidamente ante una señal de peligro en una de sus cuentas.

Provisión de cuentas incobrables: Se refiere a la cartera de dudoso cobro, que debe ser registrada, el valor definido con bases técnicas debe tributaria en Ecuador permite deducir provisión para cuentas incobrables, registrarse con cargo a un gasto y un abono a la provisión. La normativa solamente si corresponde al 1% de las ventas del año pendientes de cobro, siempre que la provisión total no sea mayor al 10% de las cuentas por cobrar comerciales totales.

Reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar: Es un documento que muestra cuánto tiempo han estado pendientes de cobro las cuentas por cobrar; proporciona el porcentaje de cuentas por cobrar recientemente vencidas y adeudadas, y los porcentajes adecuados por períodos de tiempo específicos.

Riesgo crediticio: Es la probabilidad de que un prestatario incumpla las obligaciones que le incumben, en los términos acordados, el riesgo de que una de las partes de un instrumento financiero cause una pérdida financiera a la otra parte por incumplir una obligación.

Riesgo: Es la posibilidad de que la empresa sufra un daño o un perjuicio.

SAP: Es una arquitectura de software para empresas que facilita e integra la información entre las funciones de manufactura, ventas, logística, finanzas y recursos humanos de una empresa.

Solvencia: Es la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones en el largo plazo.

Venta a crédito: Es un tipo de operación en el que el pago se realiza en el mediano y largo plazo luego de una adquisición de un bien y servicio, las compras a crédito consideran el pago de intereses que se suman al monto inicial, de manera que el precio final del producto o servicio puedan aumentar considerablemente. (Diccionario, 2015)

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional hace referencia a los factores internos y externos de la empresa los mismos que permiten identificar consecuencias potenciales y prácticas de la investigación.

3.1 Análisis del Macro ambiente

El Ecuador afrontó una situación económica en proceso de deterioro durante el año 2015, como consecuencia de tres factores básicos:

1. La baja del precio del petróleo.
2. La revaluación del dólar frente a otras monedas.
3. La tendencia a la baja de la cotización de bonos ecuatorianos.

Lo que ha obligado al gobierno a mantener una política económica dedicada a intentar reducir el déficit fiscal y de pagos.

3.1.1 Producto Interno Bruto

“El PIB mide la riqueza creada en un periodo; y su tasa de variación es considerada como el principal indicador de la evolución de la economía de un país.

Corresponde a la suma del valor agregado bruto de todas las unidades de producción residentes, durante un período determinado, más los otros elementos del PIB conformados por: impuestos indirectos sobre productos, subsidios sobre productos, derechos arancelarios, impuestos netos sobre importaciones, e impuesto al valor agregado (IVA).” (bce.fin.ec, 2016).

La economía ecuatoriana hasta el tercer trimestre del año 2014, mantuvo una relativa estabilidad económica, debido a los altos precios del barril de petróleo, fuente principal de los ingresos del país y al financiamiento interno y externo con la República de China, lo cual permitió al gobierno realizar inversiones en obras de infraestructura y de mejoramiento de los servicios públicos que originaron un incremento del gasto corriente. La economía ecuatoriana mostró una importante desaceleración, el decrecimiento interanual del PIB 2015 vs.2014 del Ecuador fue del -0.6%.

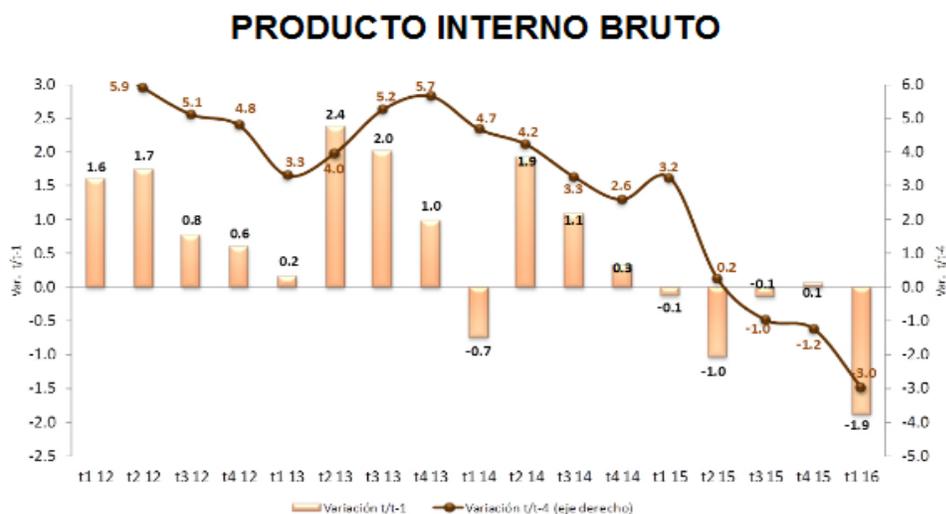


Figura 9 Producto interno bruto

Fuente: (BCE, 2016)

3.1.2 Inflación

“Es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.” (bce.fin.ec, 2016).

“Ecuador registró una inflación anual de 3,38% en el 2015 frente al 3,67% del 2014, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

En diciembre del 2015, el país registró una inflación mensual de 0,09% en comparación al 0,11% del doceavo mes del año previo. En el 2015, el mes con mayor inflación fue abril con 0,84% seguido de febrero con 0,61%. Mientras los meses que menos inflación registraron fueron octubre con el -0,09% y julio con -0,08%.” (ecuadorencifras.gob.ec, 2015).

Para las empresas de cualquier sector de la producción, la disminución de la inflación provoca un poder adquisitivo de la población, lo cual genera una oportunidad de ventas en aquellos productos que no son de primera necesidad como es el caso de los materiales para la construcción que fabrica Chova del Ecuador S.A.

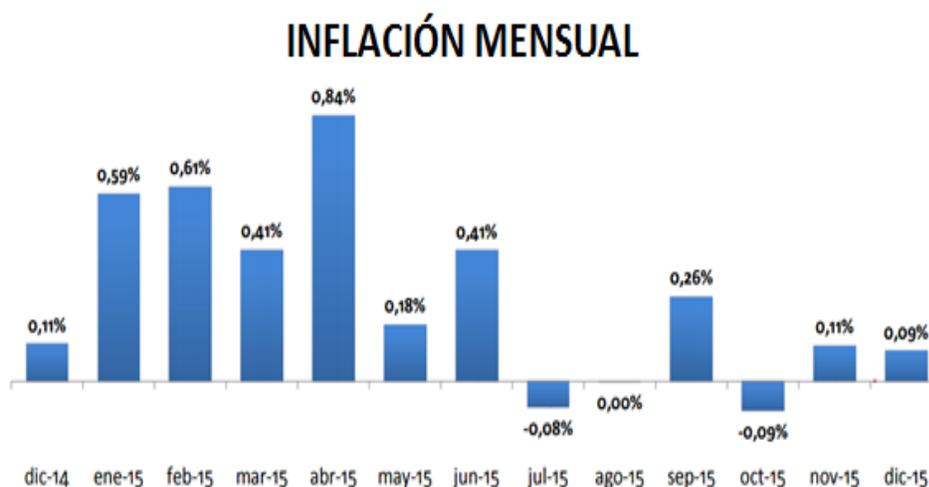


Figura 10 Inflación Mensual

Fuente: (INEC, 2015)

3.1.3 Balanza comercial

“Es una cuenta de la balanza de pagos, que contempla las importaciones y exportaciones de mercancías o bienes tangibles. Se utiliza para conocer el equilibrio o desequilibrio en el que se encuentran estas transacciones respecto al exterior y se expresan en déficit o superávit; el primero cuando son mayores las importaciones y el segundo cuando son mayores las exportaciones.” (bce.fin.ec, 2016).

“La Balanza Comercial de enero a octubre de 2015 registró un déficit de USD 1,886 millones, esto se explica principalmente por una disminución de las exportaciones petroleras. La Balanza Comercial Petrolera, entre enero y octubre de 2015 tuvo un saldo favorable de USD 2,537.6 millones; superávit menor al obtenido en el mismo período de 2014 (USD 6,386.2 millones). Esto se debe principalmente a una disminución en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo.

Por su parte, la Balanza Comercial no Petrolera, disminuyó su déficit (29.1%) frente al resultado contabilizado en el mismo período de 2014, al pasar de USD -6,236.4 millones a US -4,423.6 millones.” (ecuadorencifras.gob.ec, 2015).

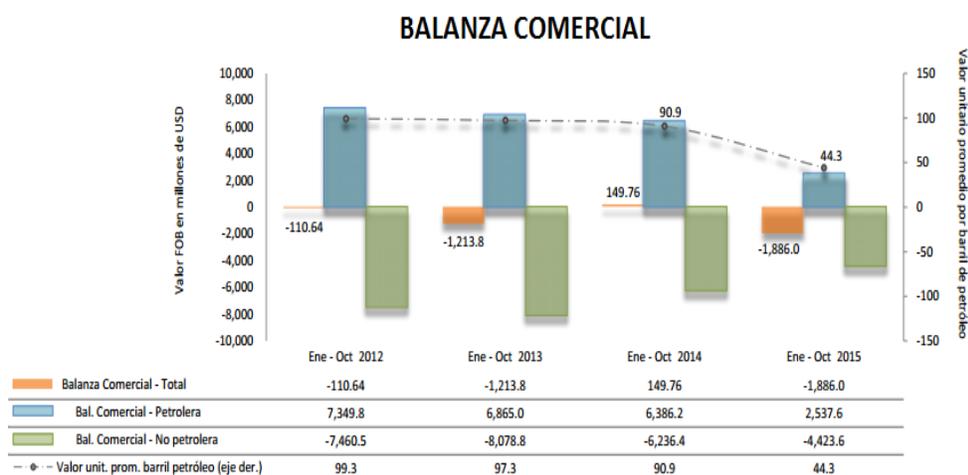


Figura 11 Balanza Comercial

Fuente: (BCE, 2015)

3.1.4 Riesgo país

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera.

Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.” (bce.fin.ec, 2016).



Figura 12 Evolución del riesgo país en Ecuador

Fuente: (Morgan, 2016)

3.1.5 Desempleo y subempleo

“Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 4,77% en diciembre de 2015 en comparación al 3,80% que alcanzó en diciembre del 2014, un incremento 0,97 puntos porcentuales, lo que representa una diferencia estadísticamente significativa, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Para marzo de 2016, la tasa de desempleo tiene incrementos anuales estadísticamente significativos a nivel nacional y urbano. La tasa nacional de desempleo fue de 5,7%, un incremento de 1,9 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior (3,8%).

A nivel urbano se registra un incremento de 2,5 p.p.; a nivel rural la variación anual no significativa es de 0,5 p.p.

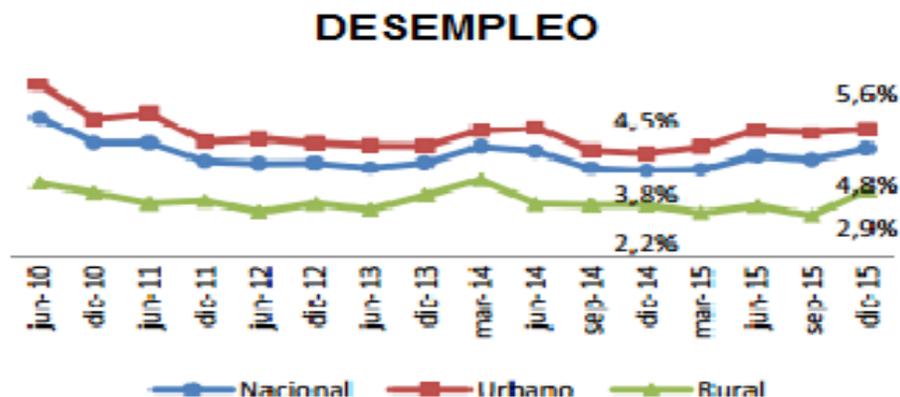


Figura 13 Tasa desempleo a nivel nacional

Fuente: (INEC, 2015)

El subempleo a nivel nacional fue de 17,1%, 3,8 puntos más que el mismo periodo del 2015; a nivel urbano también registró un 17,1% y un incremento de 5,2 puntos, respecto a marzo 2015; a nivel rural registró un incremento de un punto porcentual, pasando de 16,2% a 17,2%, entre marzo 2015 y marzo 2016. Las variaciones anuales a nivel nacional y urbano son estadísticamente significativas, no así la variación en el área rural.” (ecuadorencifras.gob.ec, 2016).

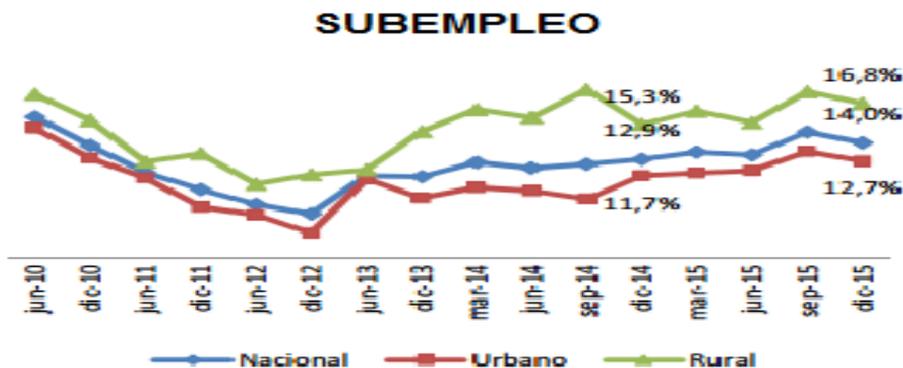


Figura 14 Tasa de subempleo a nivel nacional

Fuente: (INEC, 2015)

3.1.6 Análisis Político

La situación política, afectará a las decisiones económicas que se tomen en el año 2017, ya que es probable que el Gobierno ante la cercanía del año electoral, evite tomar medidas muy severas y por el contrario busque estimular el crecimiento del país, para esto tiene que contar con la recuperación del precio del petróleo, recortar el gasto público e incentivar la inversión con financiamiento.

3.1.7 Análisis Económico

En general, la economía ecuatoriana se enfrenta a un panorama difícil, los bajos precios del petróleo reducen las posibilidades del gobierno de estimular la inversión, así mismo el fortalecimiento del dólar y la reducción en la producción de petróleo continuarán afectando a la balanza comercial, se estima una reducción en el consumo privado debido al deterioro de las condiciones laborales, la disminución del crédito y la crisis en general que frena las decisiones de compra que afectan directamente a la productividad y rentabilidad de los negocios, lamentablemente, a finales del año 2014 no se consideraron estas variaciones en la economía mundial y se establecieron presupuestos de ventas para el año 2015 que fueron demasiado optimistas para la realidad que afronto en este período Chova del Ecuador S.A., este revés en la planificación de ventas, conllevó a realizar ajustes financieros en todas las áreas del negocio, algunos de ellos con toda la severidad del caso, esto ha permitido incursionar en la diversificación de nuevas líneas de negocio y en el desarrollo de nuevos nichos de mercado para los productos que actualmente se fabrican y comercializan.

Los efectos de los cambios en la economía ecuatoriana, las reformas tributarias y laborales han generado en todos los sectores económicos una disminución de las operaciones, una lenta rotación de los inventarios y en la cobranza de los clientes y una disminución en la rentabilidad, en definitiva la situación del país en el año 2016 será más complicada debido a la crisis económica que nos afecta, esto representa un reto aún para Chova del Ecuador S.A. que está buscando mejorar las estrategias para lograr ingresos adicionales, así como revisando la reducción de costos y evaluando nuevas alternativas, con el objeto de continuar operando de forma eficiente y rentable.

En este sentido, la empresa se ha consolidado como un grupo de líneas de negocio para atender las necesidades de cada mercado y diversificar el portafolio de productos de IMPTEK, estas líneas de negocio son:

- Impermeabilización Total: local y exportaciones
- Línea Arquitectónica
- Emulsiones y Asfaltos Viales

LÍNEAS DE NEGOCIO 2015

Línea de negocio	Eje de negocio	Mercado
Impermeabilización total	Laminas asfálticas impermeabilizantes	Nacional/ Internacional
	Cubiertas Ecológicas	
Paneles termo acústicos	Paneles auto portantes	Nacional/ Internacional
	Aislamiento térmico	
	Aislamiento acústico	
Emulsiones y asfaltos viales	Asfalto vial	Nacional/ Internacional
	Emulsiones asfálticas	

Figura 15 Líneas de negocio en el año 2015

Fuente: (Revista EKOS, 2014)

En el siguiente gráfico se puede apreciar la participación en ventas de cada línea para el año 2015:

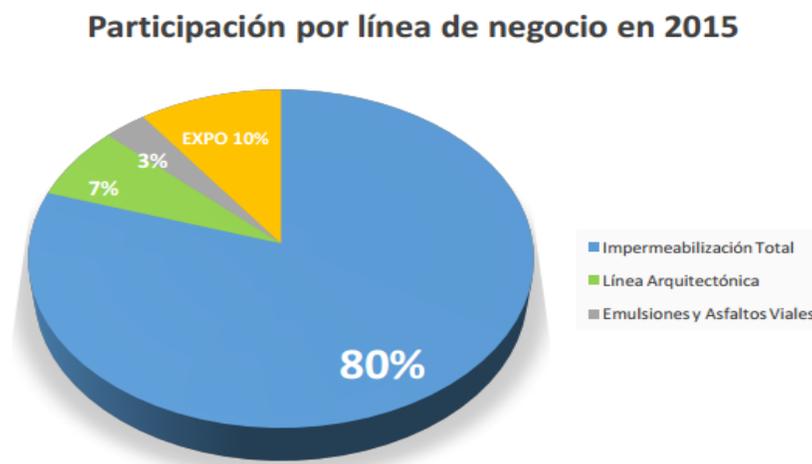


Figura 16 Participación por línea de negocio en el año 2015

Fuente: (Ventas vs presupuesto Chova del Ecuador S.A., 2015)

Una de las líneas de negocio que ha tenido que replantear su visión y estrategia comercial en la línea de exportaciones, la cual se vio muy afectada en sus ventas en el año 2015 y las proyecciones de crecimiento para el 2016 no son las más optimistas, esto debido a factores de competitividad por precios en toda la región.

En esa misma tendencia se encuentra la línea de emulsiones y asfaltos viales, la cual se vio muy afectada por el desarrollo del contexto político y económico del país durante el año anterior ya que esta línea de negocio depende casi en su totalidad de contratos con el estado y, al éste encontrarse con problemas de liquidez, ha suspendido varios proyectos y obras de mantenimiento vial que perjudicaron al desempeño financiero de esta línea, vale la pena resaltar, que la caída en utilidades de toda la empresa, se da principalmente por la falta de producción y ventas de esta línea de negocio.

3.1.8 Análisis Tecnológico

La industria es un sector en el cual los cambios tecnológicos son rápidos por la introducción de nuevos productos y tendencias, no es posible determinar el impacto de los cambios en sus operaciones y mercados y si es necesario el desembolso de recursos financieros para el desarrollo o implementación de productos nuevos y competitivos.

Un atraso o un avance tecnológico perjudican igualmente la supervivencia de las empresas, es en los sectores de tecnología avanzada donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas, por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan a causa del haber llegado al mercado muy temprano.

Cuando éste no estaba aún preparado para recibir el producto, inversamente, no se puede recuperar una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere al mismo tiempo, de inversiones en investigación y desarrollo y en adquisición de equipos de producción, por otra parte, si la tecnología deseable está protegida por una patente, puede ser más difícil para la empresa atrasada tener acceso a ella.

Chova del Ecuador S.A. fortalece el uso de las tecnologías de información con las que cuenta la empresa, invierte en nuevas tecnologías de la información para mantenerse actualizado en los avances tecnológicos, potencializa el uso y mantiene los sistemas de gestión de calidad, ambiental, seguridad, etc., actualizados, y certificados, dota de herramientas tecnológicas acordes con el avance tecnológico mundial, como computadores, internet, automatización de equipos de planta y automatización de procesos administrativos, etc.

3.1.9 Análisis Ambiental

Otro factor externo que influyó negativamente en el crecimiento de la empresa en el año 2015, fue la ausencia de lluvias en nuestro país y en toda la región. Todos los factores anteriormente expuestos responden en gran parte a los resultados financieros de la empresa en el año 2015, y partiendo de ellos y de la experiencia que marco este período, se tomará en cuenta todos estos análisis para establecer el plan de negocios 2016, que sin duda alguna, ha considerado una mayor cantidad de datos macroeconómicos para la definición de objetivos estratégicos.

3.2 Diagnóstico Micro ambiente

En el año 2015 Chova del Ecuador S.A. realizó actividades dirigidas a fortalecer las relaciones con los actuales clientes y distribuidores para consolidar la marca, así como cumplir con los presupuestos de ventas e incrementar la participación en el mercado de la construcción, vial y automotriz, se realizó publicidad en medios especializados, prensa escrita, radio, televisión y revistas.



Figura 17 Análisis estratégico 2015

Fuente: (Plan de Negocios Chova del Ecuador S.A., 2015)

3.2.1 Análisis del sector

El traslado a las nuevas instalaciones de la planta de producción ubicada en el parque industrial de Quito, en el sector de El Inga la misma que fue construida en un 80 % con productos fabricados por la empresa y la puesta en marcha de todas sus líneas de producción dieron un giro total al desarrollo de la empresa en los dos últimos años, generando cientos de puestos de trabajo, aportando al desarrollo de la matriz productiva del Ecuador y abasteciendo al sector de la construcción a nivel regional.

Por el cambio de marca de CHOVA a IMPTEK, en los próximos años la empresa se enfocará en la promoción de la nueva marca, para mejorar su posicionamiento tanto en el mercado nacional como en el territorio de la costa del Pacífico Sur, el objetivo es que este cambio signifique ganancias para los distribuidores representados directamente en el incremento de las ventas; promover la difusión de los nuevos productos; desarrollando mejores capacidades de producción para tener disponibilidad de productos en temporadas pico. La calidad y garantía del producto es un compromiso de trabajo de mejoramiento continuo, como elementos de apoyo comercial impulsarán la capacitación de instaladores con certificados otorgado por Chova del Ecuador S.A.

Para este año la Refinería de Esmeraldas no anuncio un paro extendido para terminar la mejora en sus instalaciones como estaba previsto, por lo que habrá abastecimiento de asfalto nacional, el objetivo de la empresa es no desabastecer al mercado de productos asfálticos y no perturbar al mercado por esta causa, en caso de ocurrir una para se importará asfalto de países vecinos, especialmente de Perú.

3.2.2 Análisis clientes

A lo largo de estos años la empresa ha evolucionado de manera significativa incrementando sus líneas de productos y servicios, el número de empleados y su participación en la cadena de suministro, incrementando de este modo sus ingresos y su participación en el mercado.

Chova del Ecuador S.A. siempre se ha caracterizado por cumplir con las expectativas de sus clientes atendiendo cada una de sus expectativas.

El departamento financiero coordina el acceso a los mercados financieros nacionales e internacionales y administra los riesgos como el riesgo de mercado (variación de la moneda y la tasa de interés) y el riesgo de crédito este es administrado de acuerdo a las políticas internas, la calidad crediticia de los clientes son evaluados de manera permanente, los cobros de los clientes son supervisados constantemente por el supervisor de crédito y cobranzas. El objetivo principal es supervisar y mantener una mínima exposición a los riesgos sin utilizar contratos derivados, evaluar y controlar los riesgos de crédito y liquidez de la empresa.

3.2.2.1 Tipos de clientes

Para la comercialización de los productos existen varios tipos de clientes:

- Distribuidores comerciales
- Distribuidores técnicos
- Clientes viales
- Clientes del exterior

La designación como cliente distribuidor de Chova del Ecuador S.A. se rige al instructivo Nombramiento de Distribuidores IT-VEN-02. Para la comercialización de los productos, se establecen puntos estratégicamente ubicados en cuatro zonas de venta que son:

- **Sierra:** Comprende las provincias de Bolívar, Cañar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura, Pichincha y Tungurahua.
- **Costa:** Comprende las provincias de Azuay, Loja, Esmeraldas, Guayas, Manabí, Los Ríos, El Oro y Galápagos.
- **Oriente:** Comprende las provincias de Morona Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Sucumbíos y Zamora Chinchipe.
- **Exportaciones:** Comprende los territorios fuera del Ecuador

3.2.2.2 Expectativas de los clientes

Distribuidores nacionales y del exterior

- Rentabilidad, políticas comerciales claras.
- Regulación de precios mínimos a nivel de toda la cadena de distribuidores.
- Posicionamiento e imagen de marca.
- Promoción y publicidad en perchas, almacenes y puntos de venta.
- Disponibilidad de producto.
- Soporte técnico y comercial.

Distribuidores instaladores

- Inversión en promoción de la nueva marca.
- Charlas técnicas, talleres, y capacitación.
- Productos de rápida y fácil instalación.
- Control de instaladores y comercializadores informales.
- Capacitación sobre seguridad en la construcción.

Usuario final

- Calidad de producto.
- Reconocimiento de la imagen de marca.
- Acceso a información de productos (página web, redes sociales, catálogos, manuales, etc.).
- Instaladores capacitados y certificados.
- Garantía de producto.
- Puntos de ventas promocionados y publicitados.

3.2.2.3 Propuestas de valor para los clientes

Para los distribuidores de Chova del Ecuador S.A. la propuesta de valor es posicionar la marca IMPTEK, a través de medios de comunicación, y fortalecer las relaciones comerciales y de soporte técnico con los clientes, especialmente enfocados a la introducción de los nuevos productos, en los últimos años se ha logrado reducir reclamos por falta de producto por tanto se seguirá tomando acciones para mantener la disponibilidad de productos en temporadas pico.



Figura 18 Propuesta de valor para los distribuidores

Fuente: (Plan de Negocios Chova del Ecuador S.A., 2015)

La propuesta para llegar al cliente final es dar a conocer que ahora, la empresa no solo fábrica materiales de impermeabilización sino también fabrica y comercializa nuevas líneas de productos para la construcción, el enfoque de la comunicación es reducir la incertidumbre que puede crear el cambio de marca.



Figura 19 Propuesta de valor para el cliente final

Fuente: (Plan de Negocios Chova del Ecuador S.A., 2015)

3.2.2.4 Clientes nacionales

Tabla 2

Clientes nacionales

Cliente	Ciudad
ADECO	Ibarra
AYMESA S.A.	Quito
FERREFONG	Quevedo
CHANG CHAVEZ DAVID ENRIQUE	Guayaquil
COMERCIAL KYWI	Quito

Continúa

CORPORACIÓN EL ROSADO S.A.	Guayaquil
ECUAROOING CIA. LTDA.	Quito
EL TEJADO	Ambato
FELIX RENDON	Guayaquil
FERREFONG	Quevedo
FERREMUNDO S.A.	Guayaquil
HIDROASIST	Quito
IMPERCONSTRU	Guayaquil
IMPERMEABILISA CIA. LTDA.	Loja
IMPERMEALIZACIÓN Y ACABADOS	Quito
IMPERTECO	Quito
JOHNNY ASTUDILLO	Guayaquil
LAMINTECH	Quito
MARESA S.A.	Quito
MEGAHIERRO S.A	Guayaquil
MEGAPROFER	Riobamba
MONCAYO HERNANDEZ EDWIN ALDRIN	Guayaquil
MULTIMETALES S.A	Guayaquil
ONMIBUS BB	Quito
ORO SOLIDO	Ambato
PROARQ	Quito
PROMESA	Guayaquil
PROTECHOS	Santo Domingo
RINDA	Guayaquil
ROCIO NUÑEZ	Quito
SERVIDECONS S.A.	Guayaquil
SHARPED S.A.	Guayaquil
SIMAC	Guayaquil
TECHOS	Riobamba

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2015)

3.2.2.5 Clientes viales

Tabla 3

Clientes viales

Cliente	Ciudad
ASPHALTVIAS CIA. LTDA.	Quito
ANGOS E HIJOS CONSTRUCCIONES	Quito
CONSERMIN	Quito
DIEGO TORRES	Quito
EPMMOP	Quito
GAD PROVINCIA DE PICHINCHA	Quito
MODELCO	Quito

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2015)

3.2.2.5 Clientes del exterior

Tabla 4

Clientes del exterior

Cliente	País
ADITIVOS DE PANAMA	Panamá
IMPERTEK DE COLOMBIA	Colombia
INDURUEAS	Colombia
MAVEGSA	Perú
NAMIBIA	Colombia
PAPELES IMPERMEABLES	Colombia
PRIMPER	Chile
ROSEJO COMERCIAL	Costa Rica

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2015)

3.2.3 Análisis competencia

Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además es preciso tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible, es decir, la de los fabricantes de productos similares y la competencia invisible, esto es, la de quienes ofrecen productos sustitutos.

El sector en el cual opera Chova del Ecuador S.A. no enfrenta un alto grado de competitividad, debido a los productos que la empresa ofrecen sin embargo para mitigar esta situación revisa periódicamente sus estrategias y productos, para atender los mercados en el cual mantiene sus operaciones y poder brindar mejores soluciones con alternativas que supere los productos tradicionales expuestos en el mercado.

Chova del Ecuador S.A., ha definido al sistema de gestión de la calidad como una estrategia empresarial que permite blindar a la organización ante posibles embates de la competencia, y de este modo se asegura la permanencia en el mercado y la consecuente estabilidad de la organización.



Figura 20 Modelo de gestión para la competitividad

Fuente: (MGC, 2008)

3.2.4 Matriz FODA

Tabla 5

Matriz FODA

FORTALEZAS

- Imagen de marca a nivel regional. (Imptek – Chova)
- Cobertura del mercado con la red actual de distribuidores.
- Capacidad de producción de la planta El Inga y sus facilidades.
- Conocimiento y manejo de asfalto modificado.
- Garantía y calidad de producto.

DEBILIDADES

- Alto índice de productos no conformes.
- Falta de un plan de reemplazos para posiciones claves.
- Deficiente sistema de control de inventarios.
- Dependencia mayoritaria de una sola materia prima. (Asfalto)
- Deficiencias en el sistema de Gestión de la Calidad. (GRH, DDP, CIM, GMS).

OPORTUNIDADES

- Crecimiento de los mercados de la construcción y vial.
- Nuevas líneas de productos.
- Mercados en exportación especialmente en Centroamérica.
- Mercados relacionados con la conservación ambiental y responsabilidad social empresarial.
- Uso de tecnologías de información.

AMENAZAS

- Nuevos competidores internacionales.
- Paro de la refinería por repotenciación.
- Riesgo país.
- Caída del precio del petróleo.
- Crisis económica
- Fenómenos climáticos y naturales.

3.2.5 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que permite implementar y comunicar la estrategia de la empresa **y se basa en cuatro perspectivas:**

Perspectiva financiera: modelo económico para el desempeño financiero, considerando las etapas del ciclo de vida del negocio, se toman en cuenta las siguientes vías de acción o elementos básicos:

- Aumento de ingresos de clientes.
- Optimización de costos y mejora de la productividad.
- Uso de activos y nuevas inversiones.

Perspectiva del mercado: identificación de los atributos diferenciales de la propuesta de valor, entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito están:

- Estrategia de liderazgo del producto.
- Estrategia de intimidad con la clientela.
- Estrategia de excelencia operativa.

Procesos internos: están enfocados en la visión del negocio, según la cadena de valor, se consideran procesos internos de naturaleza estratégica a los:

- Procesos de innovación.
- Procesos operativos.
- Procesos de servicio de venta.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: activos intangibles necesarios para mejorar el desempeño, los aspectos claves que se toman en cuenta son:

- Gestión estratégica y alianzas.
- Clima y cultura para la acción.
- Tecnología y sistemas de información.
- Competencias y conocimiento.

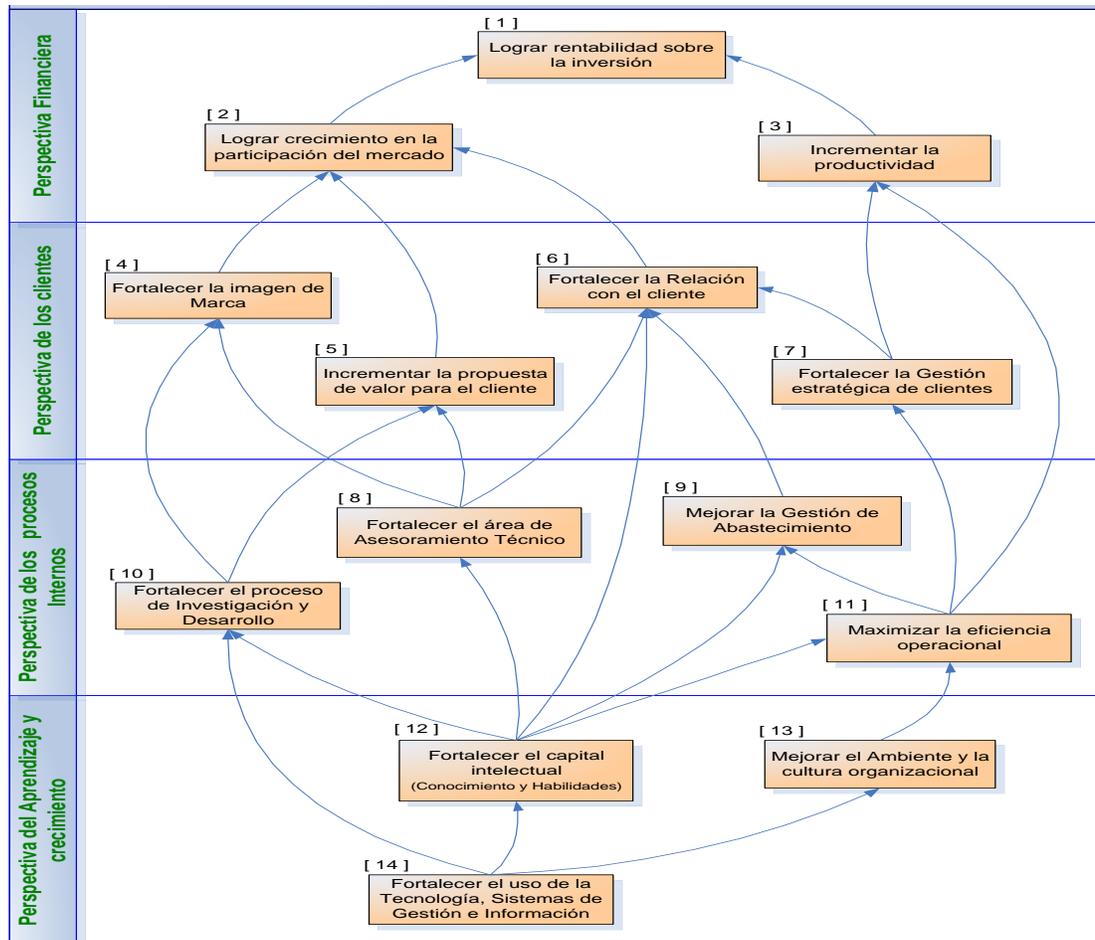


Figura 21 Mapa estratégico

Fuente: (Plan de Negocios Chova del Ecuador S.A., 2015)

3.3 Análisis del proceso para la concesión de créditos

Para poder analizar el proceso de concesión de créditos para clientes nacionales y del exterior en Chova del Ecuador S.A. se detalla el proceso de crédito y cobranzas.

3.3.1 Requisitos y documentos para la calificación de créditos a clientes

Para la concesión de crédito a un nuevo cliente en Chova del Ecuador S.A., se solicita los siguientes documentos:

- IT-VEN-06 Solicitud de Crédito.
- IT-VEN-07 Calificación a Distribuidores.
- Copia del balance general.
- Copia del estado de resultados.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Copia de la cédula de identidad del representante legal.
- Copia de la última declaración del impuesto a la renta.
- Copia del registro único de contribuyentes.
- Referencias comerciales de sus tres proveedores más importantes.
- Referencias bancarias actualizadas.
- Reporte de la central de riesgos.

3.3.2 Requisitos para la ampliación del cupo de crédito

Cuando el cliente solicita al gerente de comercialización una ampliación permanente del cupo de crédito, lo realiza mediante una solicitud en formato libre y se solicita que se actualice el IT-VEN-06 más la siguiente documentación, para con dicha información reunir al comité de crédito.

- IT-VEN-06 Solicitud de Crédito
- Copia del balance general y copia del estado de resultados
- Referencias bancarias actualizadas

En el comité de crédito el Jefe Financiero analiza el historial que presenta el cliente en el último semestre y autoriza o niega el incremento. Cuando se autoriza el incremento de cupo de crédito, el gerente de comercialización notifica al cliente y le solicita una garantía como respaldo del cupo que se incrementó.

3.3.3 Proceso de concesión de créditos

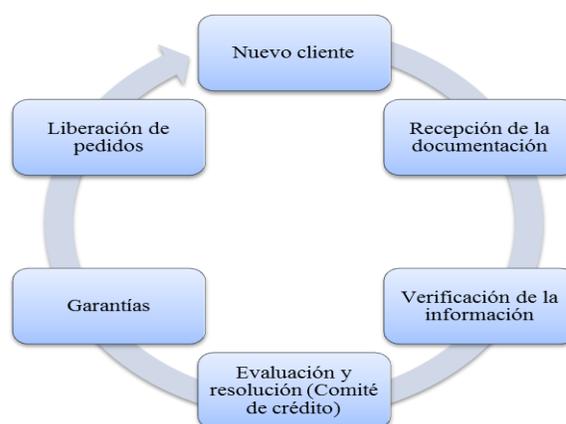


Figura 22 Proceso de concesión créditos

Elaborado por: Carolina Icaza

3.3.3.1 Nuevo cliente: Es de vital importancia definir los parámetros generales para nombrar distribuidores autorizados con la finalidad de tener una red comercial con gran cobertura en el mercado.

3.3.3.2 Recepción de la documentación: Se receptan las solicitudes de crédito, todos los requisitos y documentos para la calificación del crédito.

3.3.3.3 Verificación de la información: Se confirman todas las referencias presentadas por el cliente, por medio de llamadas telefónicas, indagación personal o visitas.

3.3.3.4 Evaluación y resolución: Para cada uno de los clientes se fija un cupo de crédito de acuerdo a la magnitud del negocio y a la matriz de crédito que el Jefe Financiero analiza sobre la situación financiera del cliente, el comité de crédito que lo conforman el Gerente General, Gerente de Comercialización, Gerente de cada línea de negocio, Jefe Financiero y el Supervisor de Crédito y Cobranzas podrán aprobar, limitar o negar la solicitud de crédito.

3.3.3.5 Garantías: Aplica a todos los clientes y distribuidores, con excepción de las ensambladoras y empresas del sector público.

Tipos de Garantías: Existen varios tipos de garantías o documentos mercantiles se dividen en dos grupos de acuerdo a la disponibilidad que la empresa está dispuesta a aceptar:

1. Mediana Seguridad
2. Alta Seguridad

Mediana Seguridad: El documento mercantil que Chova del Ecuador S.A. está dispuesto a aceptar como garantía al momento de entregar un crédito que no supera los \$20000, es una letra de cambio.

Alta Seguridad: Los documentos mercantiles que Chova del Ecuador S.A. está dispuesto a aceptar como garantía al momento que entregar un crédito que supere los \$20000 son:

- ✓ Hipoteca
- ✓ Prenda
- ✓ Garantía Bancaria

Todas las garantías entregadas a Chova del Ecuador S.A. serán revisadas por el Departamento Financiero, previa su aceptación.

3.3.3.6 Liberación de pedidos: El Coordinador de Ventas recibe un pedido lo ingresa en el Sistema de Gestión Empresarial SAP, en este pedido interno se evalúa los parámetros de stock en el inventario, de no poderse cumplir se comunica una nueva fecha de entrega al cliente. De no estar dentro del cupo de crédito autorizado o encontrarse en moratoria con los pagos, notifica al Supervisor de Crédito y para que libere o no el impedimento.

3.4 Cobranza

El control de las cuentas por cobrar a los clientes es responsabilidad del Supervisor de Crédito y Cobranzas quién comunica, coordina y gestiona con los vendedores y ejecutivos de ventas en función del área al que pertenezca la recuperación de los valores vencidos de cada uno de sus clientes.

3.4.1 Proceso de cobranza

El proceso de cobranza dentro de Chova del Ecuador S.A. se realiza de la siguiente manera:

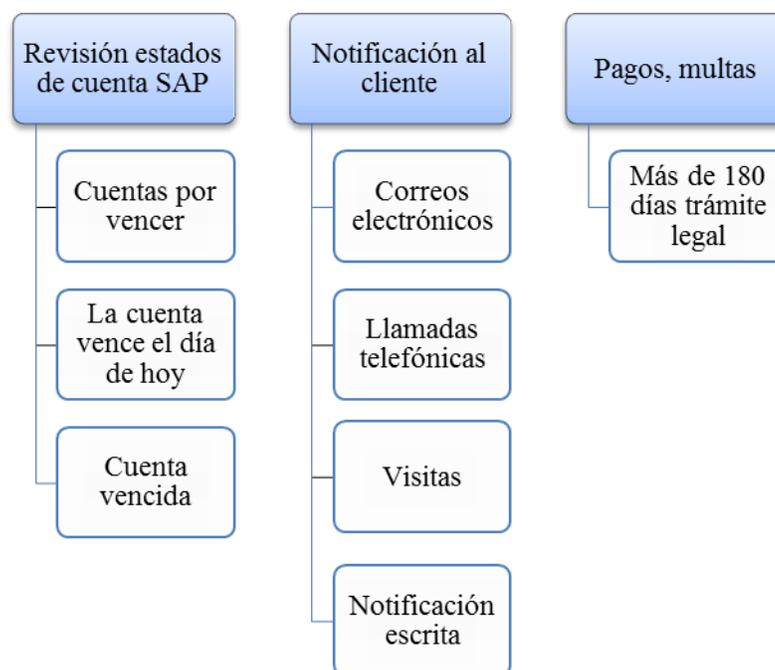


Figura 23 Proceso de cobranza

Elaborado por: Carolina Icaza

3.4.1.1 Revisión estados de cuenta en SAP: El Supervisor de Crédito y Cobranzas efectúa un seguimiento diario de las cuentas de los clientes nacionales y del exterior a fin de detectar oportunamente cualquier novedad en el pago de los créditos y mantener informados a los vendedores el estado crediticio de sus clientes.

Esta información se la obtiene del sistema empresarial SAP en donde se presenta de manera detallada los valores vencidos y por vencer de cada uno de los clientes como lo demuestra la siguiente figura N°21.



La cuenta esta por vencer en 12 días



La cuenta vence el día de hoy



La cuenta esta vencida

St	N° doc.	Cla	Fecha doc.	Venc.neto	I	Ve	CPag	Demora	Importe en ML	ML	Texto	Factura	Referencia
	1800004642	18	03.12.2015	02.01.2016			CP30	2-	1,903.65	USD	001-001-00003469	7000043096	002-005000002168
	1800004655	18	03.12.2015	02.01.2016			CP30	2-	1,216.67	USD	001-001-00003470	7000043109	002-005000002172
	1800004659	18	01.12.2015	31.12.2015			CP30	0	2,381.17	USD	001-001-00003471	7000043113	002-005000002175
	1800004707	18	04.12.2015	03.01.2016			CP30	3-	754.80	USD	001-001-00003472	7000043161	002-005000002187
	1800004806	18	09.12.2015	08.01.2016			CP30	8-	758.90	USD	001-001-00003501	7000043260	002-005000002202
	1800004814	18	02.12.2015	01.01.2016			CP30	1-	2,114.15	USD	001-001-00003502	7000043268	002-005000002209
	1800004815	18	10.12.2015	09.01.2016			CP30	9-	47.17	USD	001-001-00003506	7000043269	004-005000000600
	1800004913	18	14.12.2015	13.01.2016			CP30	13-	2,018.14	USD	001-001-00003504	7000043367	002-005000002221
	1800005029	18	18.12.2015	17.01.2016			CP30	17-	1,702.62	USD	001-001-00003505	7000043486	002-005000002249
	1800005061	18	16.12.2015	15.01.2016			CP30	15-	156.24	USD	001-001-00003507	7000043519	002-005000002258
	1800005114	18	22.12.2015	21.01.2016			CP30	21-	335.21	USD	001-001-00003508	7000043573	002-005000002276
*									13,388.72	USD			
**	Cuenta 1000018								13,388.72	USD			

Figura 24 Estado de cuenta clientes

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

3.4.1.2 Notificación al cliente: Se utilizan los siguientes métodos de cobranza desde el primer día de vencimiento de la factura hasta su cancelación total.

- Correos electrónicos
- Llamadas telefónicas
- Visitas
- Notificación escrita
- 180 días de vencimiento se iniciará un proceso legal.

3.4.1.3 Pagos y multas: Los pagos retrasados a la fecha acordada tendrán un recargo, correspondiente al interés mensual del 1%, calculados por los días de retraso en el pago.

3.5 Análisis para el área de crédito y cobranzas

En Chova del Ecuador S.A. el área de finanzas tiene a su cargo el control y la recuperación de las cuentas por cobrar por las ventas generadas en el período y por las que posiblemente se queden resegados, determinando conjuntamente con el departamento de comercialización opciones de descuentos a sus clientes los mismos que ayudarán a mitigar el efecto negativo en la recuperación de los flujos. El presente análisis tiene por objetivo conocer la gestión del departamento de crédito y cobranzas y si se están aplicando los procedimientos para la concesión de los créditos como para la recuperación de la cartera. Las cuentas por cobrar locales y del exterior tienen plazos de 30 y 60 días, en ciertos casos 120 días las cuales no generan intereses.

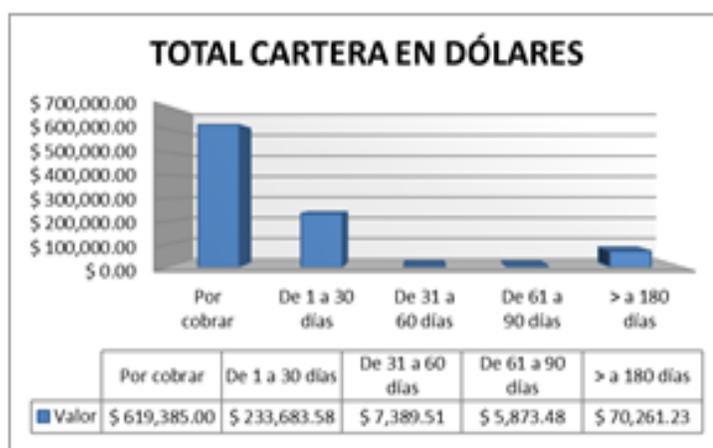


Figura 25 Total en dólares diciembre 2015

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

Tabla 6**Cartera vencida por número de días**

Días de vencimiento	Cartera	%
Por cobrar	\$ 619,385.00	66%
De 1 a 30 días	\$ 233,683.58	25%
De 31 a 60 días	\$ 7,389.51	0.8%
De 61 a 90 días	\$ 5,873.48	0.6%
> a 180 días	\$ 70,261.23	7.5%
TOTAL CARTERA	\$ 936,592.80	100%

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

En la tabla 6 se puede observar por rangos de días, el comportamiento de la cartera de Chova del Ecuador S.A. al mes de diciembre 2015, el 70% del total de la cartera se concentra en cuentas por cobrar, lo que indica que existe un adecuado control y seguimiento a cada una de las cuentas de los clientes, es importante mencionar que un 24% del total de la cartera tiene un vencimiento de 1 a 30 días, las mismas que son constantemente monitoreadas para evitar problemas futuros de cuentas incobrables, esto indica que no se tiene un alto índice de morosidad, ni altos niveles de cartera vencida en este período, un 1% de la cartera tiene un vencimiento mayor a los 60 días esto corresponde a Impertek de Colombia el cual no ha podido cumplir sus pagos a tiempo ya que el peso colombiano se devaluó en más del 50% en relación al dólar americano entre septiembre del 2014 y el mismo mes del 2015, dentro del 1% de la cartera vencida mayor a 180 días está Namibia, cliente de Colombia, que mantiene un contrato de ventas en consignación con Chova del Ecuador S.A. vigente hasta el 31 de Octubre de 2016, Primper, cliente de Chile y Angos e Hijos Construcciones con los que se mantiene un acuerdo de pagos que será cancelado en su totalidad en los meses de junio y marzo del 2016 respectivamente.

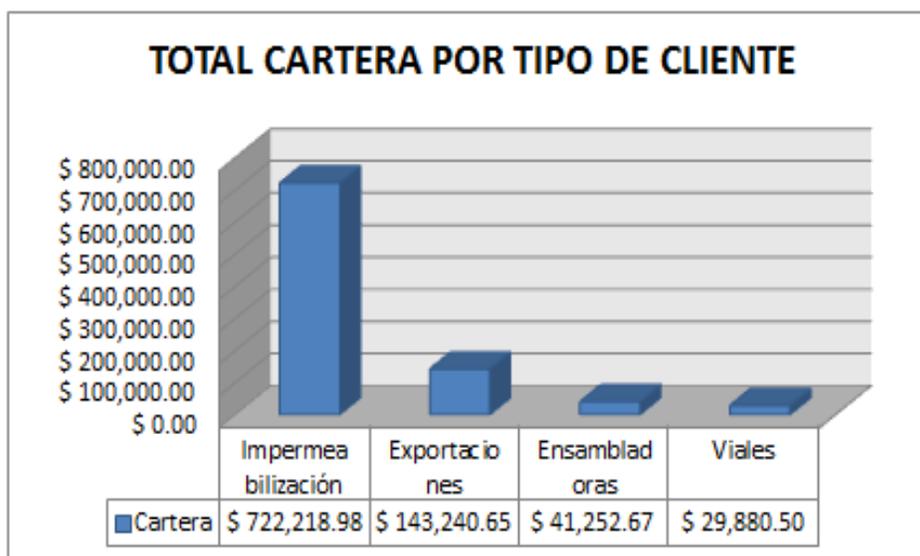


Figura 26 Total cartera por tipo de cliente diciembre 2015

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

Tabla 7

Cartera por tipo de clientes

Cientes	Cartera	%
Impermeabilización	\$ 722,218.98	77%
Exportaciones	\$ 143,240.65	15%
Ensambladoras	\$ 41,252.67	4%
Viales	\$ 29,880.50	3%
TOTAL CARTERA	\$ 936,592.80	100%

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

En la tabla 7 se puede observar el total de la cartera por tipo de cliente, el 77% de la cartera corresponde a clientes de impermeabilización, en la cual se concentra el 50% del portafolio de materiales que fabrica Chova del Ecuador S.A. a los distribuidores técnicos y comerciales a nivel nacional especialmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, el 15% representan los clientes del exterior especialmente Colombia, Panamá y Perú

El 4% corresponde a las ensambladoras General Motors, Aymesa y Maresa sector que fue afectado notablemente por las medidas arancelarias y los cupos de importación lo que ocasiono un estancamiento de las ventas desde inicios de año y el 3% corresponde a los contratos vigentes desde el año 2013 con empresas del sector público.

Tabla 8

Facturas pendientes de pago

Días de vencimiento	N° de facturas	%
Por cobrar	195	70%
De 1 a 30 días	69	25%
De 31 a 60 días	10	4%
De 61 a 90 días	2	1%
> a 180 días	4	1%
TOTAL CARTERA	280	100%

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

En la tabla 8 se puede observar que el 70% de las facturas abiertas a diciembre 2015 están por cobrar, el 25% corresponde a facturas con un vencimiento de 1 a 30 días que con un seguimiento por parte del área de cobranzas se puede recuperar en el corto plazo, el 4% corresponde a facturas vencidas de 31 a 60 días,, el 1% corresponde a facturas vencidas de 61 a 90 días con los clientes Impertek de Colombia y con el Sr. Guillermo López estas deudas serán cobradas máximo en el mes de Enero 2016 y el 1% restante corresponde a facturas vencidas más de 180 días que como en se explicó en los párrafos anteriores se cuenta ya con un acuerdo de pagos.

CAPITULO IV

4. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

El diagnóstico financiero es un conjunto de técnicas utilizadas para realizar un examen a la situación y perspectivas de la empresa con el fin de tomar decisiones. La información de los estados financieros, permite identificar la situación económica y financiera en la que se encontraba la empresa, siempre y cuando se cuente de información histórica, así como conocer la posición en la que se encuentra actualmente y el comportamiento que tendrá en el siguiente período.

El objetivo principal del diagnóstico financiero es identificar los posibles problemas económicos y financieros que puede estar atravesando la empresa, identificar cada una de las causas y sobre todo establecer medidas correctivas y preventivas que den solución a los problemas con planes de acciones, responsables y fechas de cumplimiento.

4.1 Análisis horizontal de los estados financieros

El análisis horizontal consiste en determinar la variación absoluta y relativa, es decir, la variación expresada en dólares y porcentajes de cada una de las cuentas que conforman los estados financieros de un período a otro, lo cual permite determinar el crecimiento o decrecimiento de cada cuenta y conocer su comportamiento a lo largo del tiempo, es necesario disponer de los estados financieros de dos períodos diferentes ya que esto nos permite comparar un período con otro.

4.1.1 Análisis horizontal del balance general

Tabla 9

Análisis horizontal del balance general (2014-2015)

CHOVA DEL ECUADOR S.A.				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
AL 31 DE DICIEMBRE				
CUENTA	PERÍODO		VARIACIONES	
	2014	2015	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y Equivalentes	467579	706923	239344	51%
Cuentas por Cobrar Nacional	2309426	1167694	-1141733	-49%
Cuentas por Cobrar Exterior	206861	143054	-63807	-31%
Inventarios	2095294	2274662	179368	9%
Activos por Impuestos Corrientes	276244	160414	-115829	-42%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5355404	4452747	-902657	-17%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
Terreno	937652	937652	0	0%
Edificios y estructuras	3364629	3895367	530738	16%
Instalaciones	870352	794352	-76000	-9%
Maquinarias y equipos	2418474	3216222	797748	33%
Muebles y enseres	160822	112095	-48727	-30%
Vehículos	157798	80287	-77510	-49%
Equipos de computo	907116	678574	-228542	-25%
Goodwill	17000	0	-17000	-100%
Construcciones en curso	1372242	0	-1372242	-100%
Activos en Leasing	116900	116900	0	0%
(-) Depreciación Acumulada	-2411200	-1983728	427472	-18%
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA	7911784	7847720	-64064	-1%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Cargos Diferidos	21360	24106	2747	13%
Inversiones	7101	7101	0	0%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	28461	31208	2747	10%
TOTAL ACTIVOS	13295649	12331675	-963974	-7%

Continúa

PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por Pagar Proveedores	1055411	1064018	8607	1%
Cuentas por Pagar Otras	129627	94056	-35571	-27%
Prestamos con Instituciones Financieras	529759	543872	14113	3%
Cuentas por pagar relacionadas	136498	286958	150460	110%
Beneficios empleados a corto plazo	371709	202320	-169389	-46%
Obligaciones tributarias corrientes	506169	289170	-216999	-43%
Dividendos por pagar	28270	0	-28270	-100%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2757443	2480394	-277049	-10%
PASIVO NO CORRIENTE				
Prestamos con Instituciones Financieras	2019774	1467016	-552758	-27%
Jubilación patronal, bonificación desahucio	142711	183682	40971	29%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2162485	1650698	-511787	-24%
TOTAL PASIVOS	4919928	4131092	-788836	-16%
PATRIMONIO				
Capital	4910000	5910000	1000000	20%
Reserva Legal	903727	1048179	144452	16%
Resultados Acumulados	547751	147818	-399933	-73%
Resultados del Ejercicio	1444521	524863	-919658	-64%
Resultados NIIF	569723	569723	0	0%
TOTAL PATRIMONIO	8375721	8200583	-175139	-2%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13295649	12331675	-963975	-7%

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

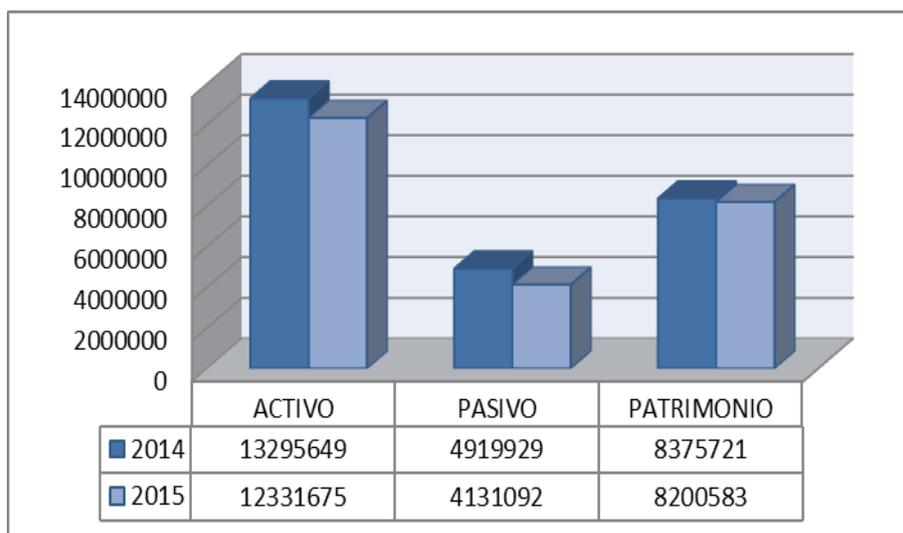


Figura 27 Balance general 2014-2015

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

Entre diciembre 2014 y diciembre 2015 los activos decrecieron en \$963974.00 (7%) hasta alcanzar el valor de \$12331675.00 a la última fecha.

El decrecimiento de \$ 963974.00 de los activos fue producto de las cuentas por cobrar a los clientes nacionales en un 49% que paso de \$2309426.00 del año 2014 a \$1167694.00 para el año 2015 y del exterior en un 31% que paso de \$206861.00 del año 2014 a \$143054.00 para el año 2015, esto debido al óptimo manejo de las políticas de crédito concedido a los clientes nacionales y del exterior y una correcta gestión de las cuentas por cobrar es lo que ha permitido a Chova del Ecuador S.A. en el año 2015 contar con recursos de liquidez inmediata de los cuales hace uso para cumplir con todas sus obligaciones de corto y largo plazo.

Además se puede notar un incremento considerable en la cuenta efectivo y equivalentes principalmente en bancos con un 51% esto constituye el saldo que Chova del Ecuador S.A. mantiene en sus cuentas corrientes y de ahorros domiciliados en el Ecuador, la tabla 10 hace referencia a las categoría de calificación financiera de la empresa de acuerdo a las publicaciones requeridas por la Superintendencia de Bancos.

Tabla 10

Efectivo y equivalentes de efectivo

Banco	2014	2015
Banco Pacifico S.A.	AAA-	AAA-
Banco de Guayaquil S.A.	AAA-	AAA-
Banco Internacional S.A.	AAA-	AAA-
Produbanco S.A.	AAA-	AAA-

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

Es importante mencionar que existió un incremento del 9% en la cuenta inventarios del año 2014 al 2015, especialmente un 14% en materia prima e insumos y producto terminado esto con el objetivo de proveer a la empresa materiales que permitan el desenvolvimiento continuo y regular del proceso de producción y de esta manera satisfacer la demanda.

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014 Chova del Ecuador S.A. mantiene 7101 acciones por un valor nominal de \$1.00 desde el año 1981 en Jaribú Adventures S.A., durante el período 201 la empresa se encuentra inactiva.

Entre diciembre 2014 y diciembre 2015 los pasivos decrecieron en \$ 788836.00 (16%) hasta alcanzar el valor de \$ 4131092.00 a la última fecha.

El decrecimiento de \$788836.00 de los pasivos se debe a la disminución de la cuenta beneficios empleados a corto plazo en un 46% que paso de \$371709.00 en el año 2014 a \$202320.00 en el año 2015 esto debido a la baja de la participación utilidad trabajadores que fue de 306240.00 y \$122770.00 para los períodos 2014 y 2015 respectivamente.

Los préstamos con instituciones financieras tuvieron un incremento del 3% que para el año 2014 fueron de \$529759.00 y para el año 2015 de \$543872.00, el monto más importante de esta cuenta proviene del préstamo realizado a la Corporación Financiera Nacional el 31 de mayo de 2013, por \$2500000.00 con un plazo de 7 años, con un período de gracia de 1 año y a la tasa de interés vigente a la fecha de la firma del contrato del 8.87% reajutable cada 90 días, constituido por hipoteca abierta sobre los terrenos ubicados en Quito y Guayaquil, la tabla 11 muestra la composición de los préstamos vigentes con instituciones financieras.

Tabla 11

Préstamos con instituciones financieras

Entidad	Saldo	Fecha de vencimiento final
Corporación Financiera Nacional	454092.00	Junio 2020
Banco del Pacífico S.A.	41069.00	Septiembre 2016
Banco del Pacífico S.A.	30154.00	Abril 2016
Leasing	18557.00	Agosto 2016
Total	543872.00	

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

Adicionalmente en el año 2015 incremento en 1% las cuentas por pagar proveedores locales y del exterior los mismos que corresponden a compras de materias primas y productos de embalaje distribuidos como lo detalla la tabla 12.

Tabla 12

Cuentas por pagar - proveedores

Proveedores	2014	2015
Locales	810934.00	830709.00
Exterior	244477.00	233309.00
Total	1055411.00	1064018.00

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

Entre diciembre 2014 y diciembre 2015 el patrimonio decreció en \$ 175139.00 (2%) hasta alcanzar el valor de \$8200583.00 a la última fecha.

El decrecimiento de \$175139.00 del patrimonio (2%) fue producto de la disminución de la utilidad del ejercicio de \$919658.00 (64%) que paso de \$1444521.00 en el año 2014 a \$524863.00 en el año 2015.

Los resultados de la adopción por primera vez de las NIFFS se mantuvieron en \$569723.00, su saldo acreedor no puede ser distribuido entre los accionistas, no será utilizado para aumentar el capital, ya que no corresponde a resultados operacionales, motivo por el cual tampoco los trabajadores tendrán derecho a una participación sobre este valor, únicamente este saldo podrá ser utilizado en absorber las pérdidas, o devuelto en caso de liquidación de la empresa.

El capital social se incrementó en un 20% ya que paso de \$4910000.00 en el año 2014 a \$5910000.00 en el año 2015, en estos dos períodos Chova del Ecuador S.A. realizó un aumento de capital por el monto de \$1000000.00 en cada año, debido a que se acogió a la reinversión de utilidades de acuerdo a lo que determina el Art. 52 del Reglamento de aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

La reserva legal incremento en un 16% en el año 2015 de \$144452.00, la Ley de Compañías requiere que las compañías anónimas transfieran a la reserva legal un porcentaje no menor al 10% de las utilidades anuales hasta igualar por los menos el 50% del capital de la empresa.

4.1.2 Análisis horizontal del estado de resultados

Tabla 13

Análisis horizontal del estado de resultados (2014-2015)

CHOVA DEL ECUADOR S.A.				
ESTADO DE RESULTADO				
AL 31 DE DICIEMBRE				
CUENTAS	PERÍODO		VARIACIONES	
	2014	2015	ABSOLUTA	RELATIVA
Ingresos Operacionales	15837599	12321724	-3515875	-22%
(-)Costo de Ventas	10442016	8311967	-2130049	-20%
(-)Gastos Operacionales	3361365	2948274	-413091	-12%
Gastos de Administración	1162834	1207759	44925	4%
Gastos de Ventas	2198531	1740515	-458016	-21%
Utilidad Operacional	2034218	1061483	-972735	-48%
Gastos Financieros	67699	223734	156035	230%
Otros Ingresos o Gastos	75085	19284	-55801	-74%
Utilidad antes de PT. e IR.	2041604	818465	-1223139	-60%
(-)Participación de Trabajadores	306240	122770	-183470	-60%
(-)Impuesto a la Renta	290843	170832	-120011	-41%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1444521	524863	-919658	-64%

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

Entre diciembre 2014 y diciembre 2015 la utilidad de Chova del Ecuador S.A. decreció en \$919658.00 (64%) hasta alcanzar el valor de \$524863.00 a la última fecha.

Los ingresos por ventas de Chova del Ecuador S.A. decrecieron considerablemente en \$3515875.00 (22%) de los cuales el 77% corresponden a exportaciones, esta situación origino que el margen bruto y la rentabilidad neta disminuyan en el 26% y 64% respectivamente, estos resultados se deben a la contracción del mercado en el país, originado por la desaceleración económica a nivel mundial y lo cual impacto en el Ecuador en todos los sectores económicos, en la figura 27 podemos observar la disminución de las ventas para los períodos 2014 y 2015

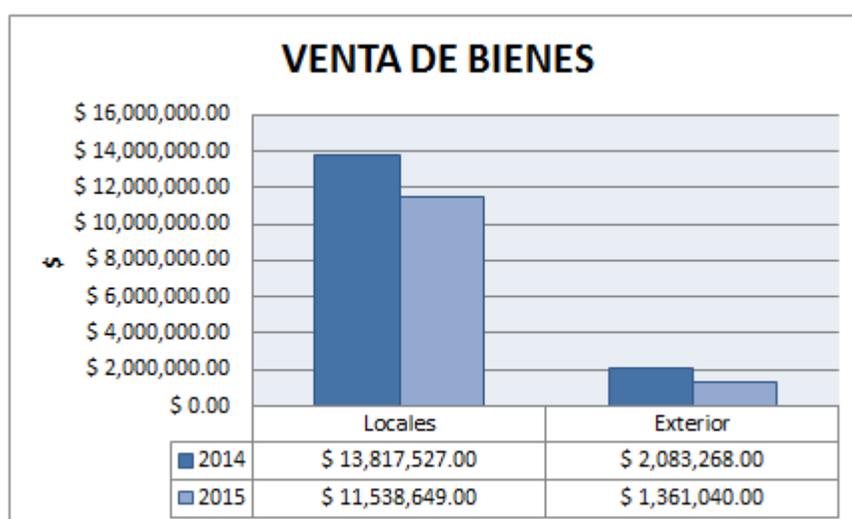


Figura 28 Venta de bienes

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

El costo de ventas que está conformado por las materias primas consumidas, la mano de obra utilizada y los costos indirectos de fabricación decrecieron en \$2130049.00 (20%).

La cuenta de resultados de Chova del Ecuador S.A. en el año 2014 registro utilidades de \$1444521.00 descendiendo a la cifra de \$524863.00 en el año 2015, lo que significa un decremento de \$919658.00 (64%), los gastos operacionales presentaron un decremento de \$257056.00 (7%) eso debido a la disminución de las ventas en este período, los gastos financieros tuvieron gran incidencia pues registraron un crecimiento del 230% en valores relativos y en valores absolutos de \$156035.00.

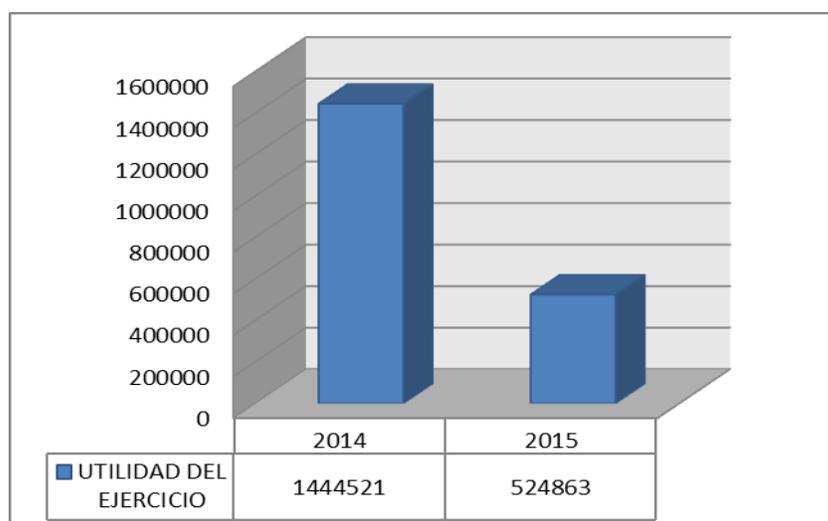


Figura 29 Utilidad del ejercicio 2014 – 2015

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

4.2 Análisis vertical de los estados financieros

El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional o peso porcentual de cada cuenta dentro de los estados financieros analizados esto nos permite conocer la composición y la estructura de los mismos, este análisis es de gran importancia especialmente a la hora de establecer si la empresa tiene una distribución equitativa de cada una de sus cuentas, es decir, cuánto representa cada cuenta dentro de su total respectivo.

4.2.1 Análisis vertical del balance general

Tabla 14

Análisis vertical del balance general (2014-2015)

CHOVA DEL ECUADOR S.A.				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
AL 31 DE DICIEMBRE				
CUENTA	PERÍODO			
	2014	PART. 2014	2015	PART. 2015
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	467579	9%	706923	16%
Cuentas por Cobrar Nacional	2309426	43%	1167694	26%
Cuentas por Cobrar Exterior	206861	4%	143054	3%
Inventarios	2095294	39%	2274662	51%
Activos por Impuestos Corrientes	276244	5%	160414	4%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5355404	40%	4452747	36%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
Terreno	937652	12%	937652	12%
Edificios y estructuras	3364629	43%	3895367	50%
Instalaciones	870352	11%	794352	10%
Maquinarias y equipos	2418474	31%	3216222	41%
Muebles y enseres	160822	2%	112095	1%
Vehículos	157798	2%	80287	1%
Equipos de computo	907116	11%	678574	9%
Goodwill	17000	0%	0	0%
Construcciones en curso	1372242	17%	0	0%
Activos en Leasing	116900	1%	116900	1%
(-) Depreciación Acumulada	-2411200	-30%	-1983728	-25%
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	7911784	60%	7847720	64%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Cargos Diferidos	21360	75%	24106	77%

Continúa

Inversiones	7101	25%	7101	23%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	28461	0%	31208	0%
TOTAL ACTIVOS	13295649	100%	12331675	100%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por Pagar Proveedores	1055411	38%	1064018	43%
Cuentas por Pagar Otras	129627	5%	94056	4%
Prestamos con Instituciones Financieras	529759	19%	543872	22%
Cuentas por pagar relacionadas	136498	5%	286958	12%
Beneficios empleados a corto plazo	371709	13%	202320	8%
Obligaciones tributarias corrientes	506169	18%	289170	12%
Dividendos por pagar	28270	1%	0	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2757443	56%	2480394	60%
PASIVO NO CORRIENTE				
Prestamos con Instituciones Financieras	2019774	93%	1467016	89%
Jubilación patronal, bonificación desahucio	142711	7%	183682	11%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2162485	44%	1650698	40%
TOTAL PASIVOS	4919928	37%	4131092	33%
PATRIMONIO				
Capital	4910000	59%	5910000	72%
Reserva Legal	903727	11%	1048179	13%
Resultados Acumulados	547751	7%	147818	2%
Resultados del Ejercicio	1444521	17%	524863	6%
Resultados NIIF	569723	7%	569723	7%
TOTAL PATRIMONIO	8375721	63%	8200583	67%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13295649	100%	12331675	100%

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

El análisis horizontal consiste en establecer el peso proporcional de cada una de las cuentas que conforman los estados financieros, esto con finalidad de determinar su composición y estructura, es de gran importancia especialmente al momento de determinar que tanto representa cada cuenta dentro de su total respectivo por ejemplo si una empresa cuenta con una distribución equitativa de sus activos de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

En diciembre de 2014 a diciembre de 2015 han permanecido como cuentas principales del activo la propiedad, planta y equipo con participaciones del 60% y 64% respectivamente, a continuación se ubicó la cuenta inventarios con participaciones de 39% y 51% respectivamente, seguido de las cuentas por cobrar nacionales con una participación de 43% a 26% respectivamente.

La cuenta efectivo y equivalentes de efectivo tuvo una participación del 16% en el año 2015 este porcentaje es útil para propósitos de flujo ya que constituye el saldo disponible en caja, bancos y depósitos a plazo en compañías financieras cuyo plazo es menor a los 90 días y están sujetos a disposición inmediata, Chova del Ecuador S.A. registra recursos de liquidez para sus operaciones regulares.

El peso de las cuentas del pasivo respecto del total pasivo + patrimonio ha cambiado desde el año 2014 al año 2015, siendo 37% y 33% respectivamente, en valores absolutos se produce un decremento de \$ 4919928.00 a \$4131092.00.

La participación del pasivo corriente sufrió cambios debido a la adquisición del inventario de producto terminado de la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción en el mes de septiembre 2015 lo que ocasiono que el peso de las cuentas por paga relacionados tuviera una participación del 5% en el año 2014 y de 12% en el año 2015.

La participación del pasivo no corriente también sufrió un decremento de \$ 40,970.00 lo que representa el 44% en el año 2014 al 40% en el año 2015 ya que la cuenta jubilación patronal y desahucio acumula estos beneficios en base a estudios elaborados por una firma de actuarios consultores, método utilizado es el de costeo de crédito unitario proyectado y las provisiones del plan consideran la remuneración del empleado y demás parámetros establecidos en el código de trabajo.

La estructura del patrimonio incremento su participación del 67% al 63% en el año 2015 al 2014 respectivamente, esto obedeció principalmente al incremento del capital social el cual paso del 59% en el año 2014 al 72% en el año 2015 ya que con fecha 24 de marzo de 2015 Chova del Ecuador S.A. aprobó el aumento de capital de \$4910000.00 a \$5910000.00 y a diciembre de 2015 las acciones ordinarias autorizadas, suscritas y pagadas son de 5910000 de \$1.00 cada una.

4.2.2 Análisis vertical del estado de resultados

Tabla 15

Análisis vertical del estado de resultados (2014-2015)

CHOVA DEL ECUADOR S.A.				
ESTADO DE RESULTADO				
AL 31 DE DICIEMBRE				
CUENTAS	PERÍODO			
	2014	PART. 2014	2015	PART. 2015
Ingresos Operacionales	15837599	100%	12321724	100%
(-)Costo de Ventas	10442016	66%	8311967	67%
Utilidad Bruta	5395583	34%	4009757	33%
(-)Gastos Operacionales	3361365	21%	2948274	24%
Gastos de Administración	1162834	7%	1207759	10%
Gastos de Ventas	2198531	14%	1740515	14%
Utilidad Operacional	2034218	13%	1061483	9%
Gastos Financieros	67699	0%	223734	2%
Otros Ingresos o Gastos	75085	0%	19284	0%
Utilidad antes de PT. E IR.	2041604	13%	818465	7%
(-)Participación de Trabajadores	306240	2%	122770	1%
(-)Impuesto a la Renta	290843	2%	170832	1%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1444521	9%	524863	4%

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

La utilidad que presenta Chova del Ecuador S.A. sustentado en la participación de la utilidad operacional respecto de los ingresos operacionales, la misma que disminuyo su participación del 13% en el año 2014 al 9% en el año 2015.

Los gastos operacionales representan un rubro importante para Chova del Ecuador S.A. teniendo un peso respecto de los ingresos operacionales del 21% en el año 2014 y creciendo al 24% en el año 2015, en donde los gastos administrativos tienen el 7% de peso respecto a los ingresos en el año 2014 y el 10% en el año 2015 y los gastos de ventas se mantienen en el 14% respecto de los ingresos operacionales para los años 2014 y 2015.

4.3 Indicadores Financieros

Para Chova del Ecuador S.A. los indicadores financieros son de suma importancia ya que le permiten conocer la situación económica y financiera en un período determinado, los indicadores son utilizados de acuerdo a las necesidades de la empresa para monitorear y evaluar la gestión de cada una de las cuentas, para plantear estrategias que fortalezcan los resultados y tomar decisiones acertadas para alcanzar los objetivos planteados.

Los indicadores financieros en general siguen siendo alentadores gracias a una adecuada gestión de recuperación de cartera, al manejo de inventarios y en general a la optimización del uso de los activos de la empresa.

4.3.1 Indicadores de liquidez

Tabla 16

Indicador de liquidez

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Activo corriente	\$ 1.94	\$ 1.80	Mide la cantidad de dólares que dispone la empresa para cancelar un dólar de deuda a corto plazo.
Pasivo corriente			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

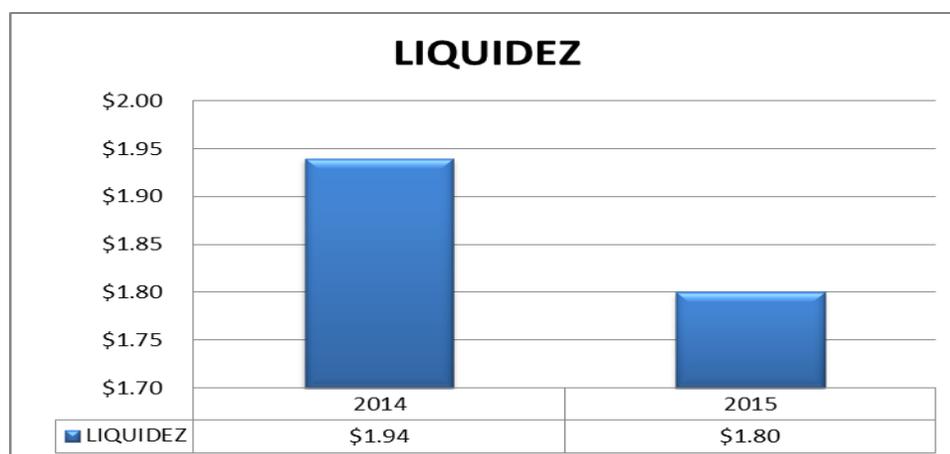


Figura 30 Liquidez

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

Chova del Ecuador S.A. debe enfrentar las limitaciones de liquidez ya que para el año 2015 se tuvo una disminución de \$0.14 comparado con el año 2014. Chova del Ecuador S.A. cuenta por cada \$1.00 de deuda con \$1.80 para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

➤ **Prueba ácida**

Tabla 17

Prueba ácida

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Activo corriente – Inventarios	\$ 1.18	\$ 0.88	Mide la cantidad de dólares que dispone la empresa en forma inmediata para cancelar un dólar de deuda a corto plazo.
Pasivo corriente			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

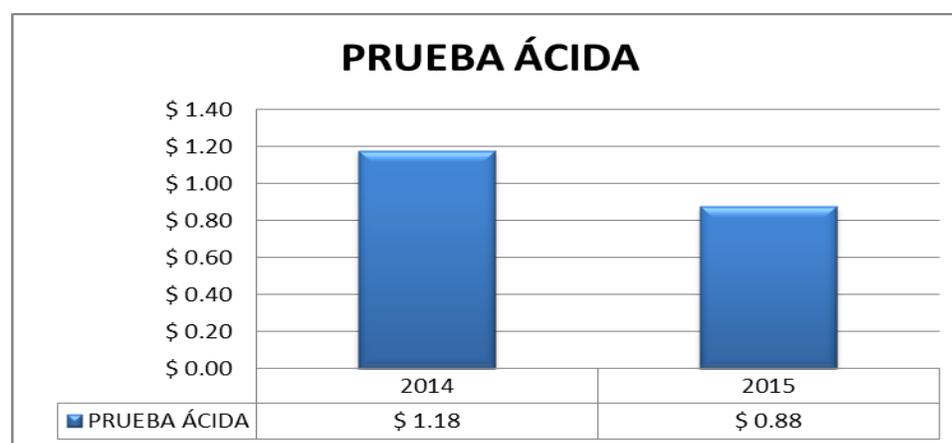


Figura 31 Prueba ácida

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

En la prueba ácida se puede visualizar que para el año 2015 Chova del Ecuador S.A. presenta una disminución de liquidez inmediata, lo que ocasiona que por cada \$1.00 que la empresa tiene que cancelar al corto plazo sólo disponga de forma inmediata de \$1.18 en el año 2014 y de \$0.88 en el año 2015.

➤ **Capital de trabajo**

Tabla 18

Capital de trabajo

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 2,597,961	\$ 1,972,353	Mide la cantidad de dólares que dispone la empresa para sus operaciones normales dentro de un período determinado.

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)



Figura 32 Capital de trabajo

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

Chova del Ecuador S.A. cuenta con un capital de trabajo óptimo para seguir operando y desarrollando sus actividades con total normalidad.

4.3.2 Indicadores de solvencia

➤ Endeudamiento del activo

Tabla 19

Endeudamiento del activo

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Pasivos totales	37%	33%	Determina el nivel de autonomía financiera.
Activos totales			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

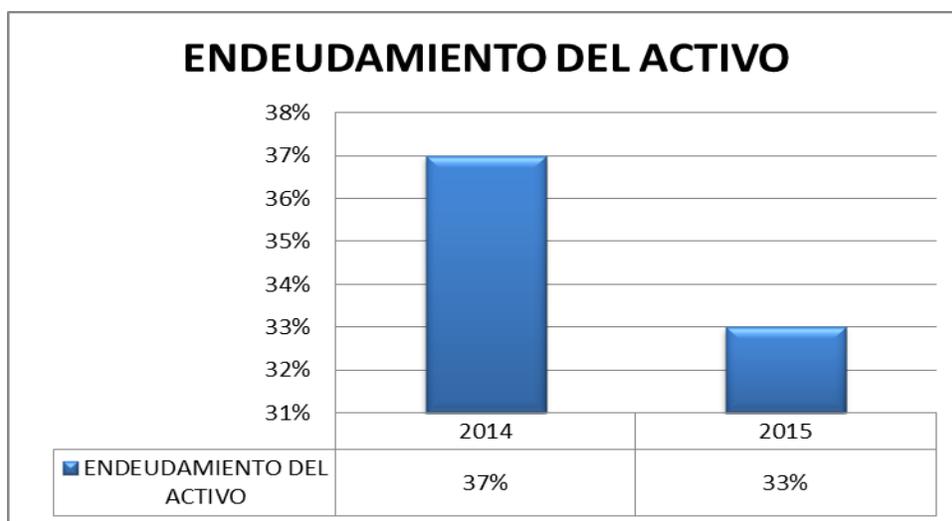


Figura 33 Endeudamiento del activo

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

La participación de los acreedores sobre los activos de la empresa en el año 2014 es del 37% y en el año 2015 es del 33%.

➤ **Endeudamiento patrimonial**

Tabla 20

Endeudamiento patrimonial

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Pasivos totales	\$ 0.59	\$ 0.50	Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.
Patrimonio			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

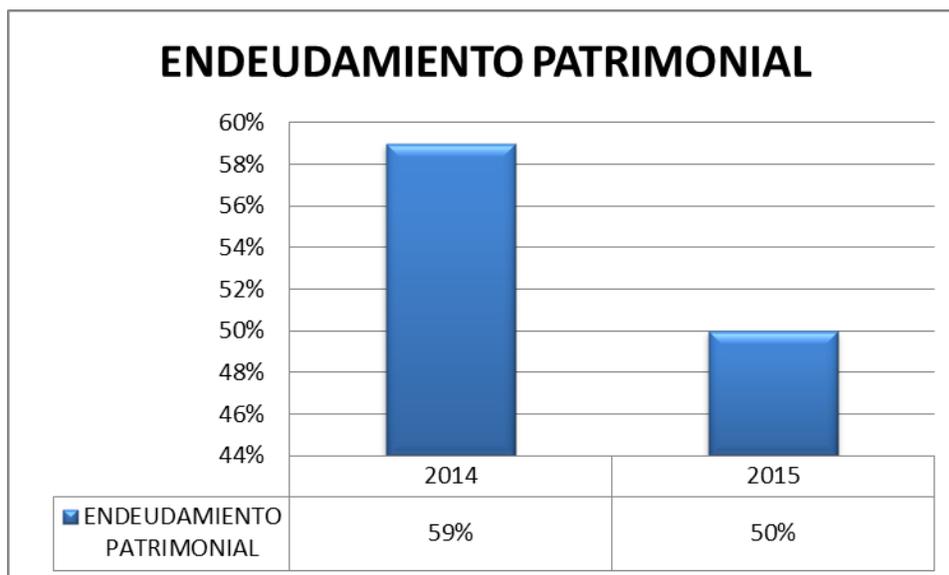


Figura 34 Endeudamiento patrimonial

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

El endeudamiento con terceros constituidos en el pasivo total representa el 59% para el año 2014 y el 50% para el año 2015 del patrimonio de la empresa.

➤ **Apalancamiento**

Tabla 21

Apalancamiento

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Activos totales	\$ 1.59	\$ 1.50	Es el número de unidades monetarias de los activos que se han conseguido por cada unidad monetaria del patrimonio.
Patrimonio			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)



Figura 35 Apalancamiento

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

4.3.3 Indicadores de actividad

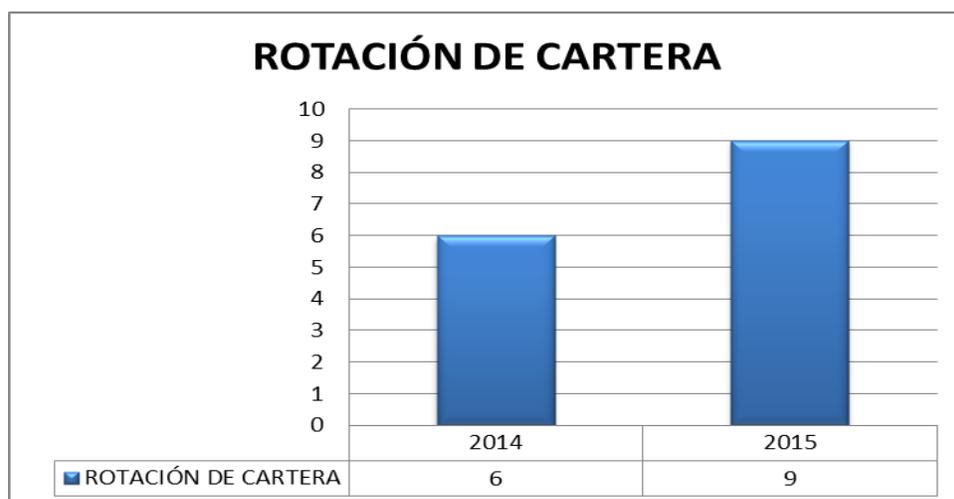
➤ Rotación de cartera

Tabla 22

Rotación de cartera

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Ventas	6	9	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de la empresa.
Cuentas por cobrar			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)



Chova del Ecuador S.A. en el año 2015 incremento las veces que rota su cartera, es decir, que la cartera tarda más en convertirse en efectivo.

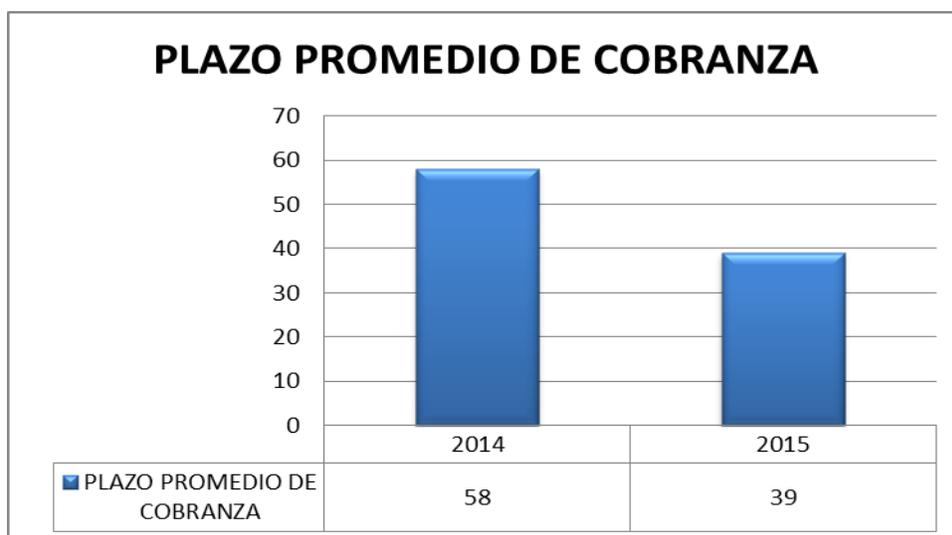
➤ **Plazo promedio de cobranza**

Tabla 23

Plazo promedio de cobranza

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Cuentas por cobrar * 365	58	39	Muestra el número de días utilizados por la empresa para recaudar su cartera.
Rotación de cartera			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)



Chova del Ecuador S.A. tiene un plazo promedio de cobranza a sus clientes en el año 2014 de 58 días y en el año 2015 de 39 días, lo que indica que se mantiene una buena gestión de cobranzas en el último período.

➤ **Rotación de ventas**

Tabla 24

Rotación de ventas

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Ventas	\$ 1.19	\$ 1.00	Mide el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por sus ventas.
Activo total			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

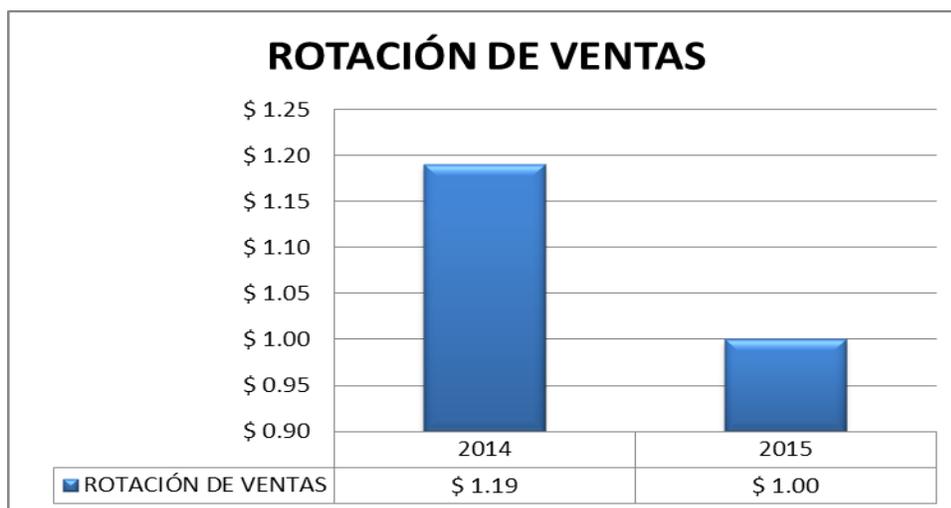


Figura 38 Rotación de ventas

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

Chova del Ecuador S.A. con sus activos genero ingresos por ventas, en relación de que por cada dólar de activos generó \$1.19 en ingresos por ventas en el 2014 y \$1.00 en el 2015.

➤ **Rotación de inventario**

Tabla 25

Rotación de inventario

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Inventarios * 365	73	100	Mide los días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o en efectivo.
Costo de Ventas			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

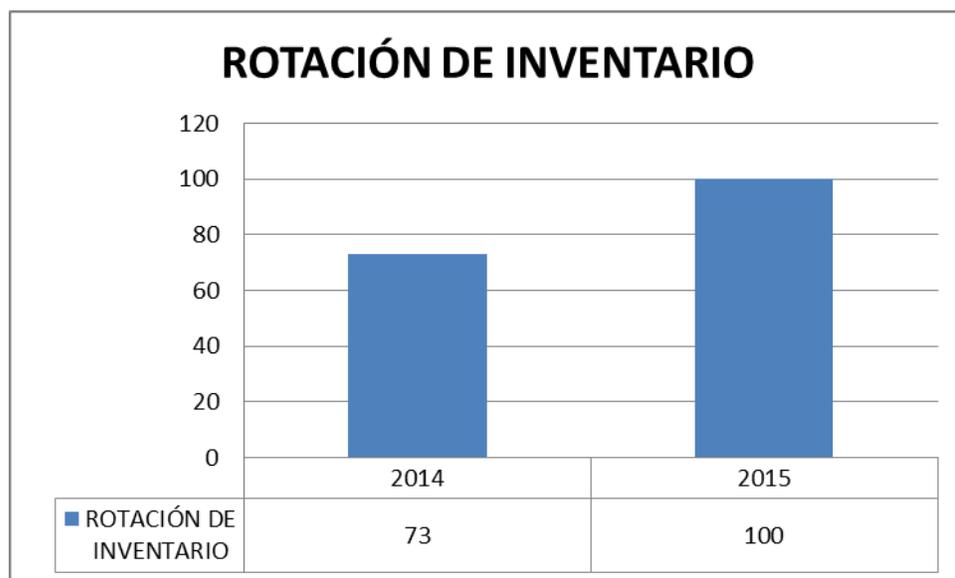


Figura 39 Rotación de inventarios

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

Este indicador mide el número de veces que el inventario de Chova del Ecuador S.A. rota en un mismo período

➤ **Período de pago a proveedores**

Tabla 26

Período de pago a proveedores

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Cuentas por pagar proveedores * 365	37	47	Mide el número de días utilizados por la empresa en pagar a sus proveedores.
Costo de ventas			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

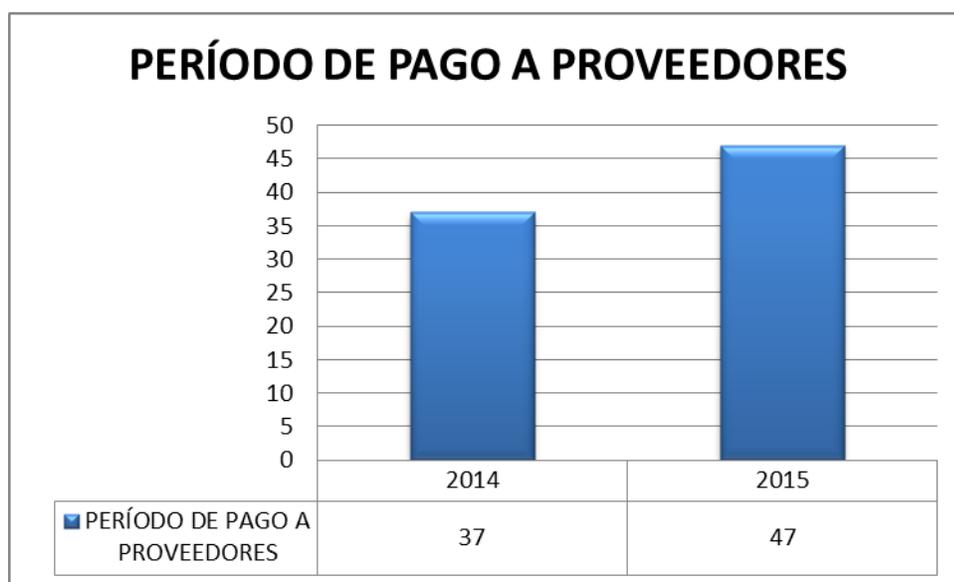


Figura 40 Periodo de pago a proveedores

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

➤ **Impacto de gastos de administración y ventas**

Tabla 27

Impacto de gastos de administración y ventas

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Gastos administrativos	21%	24%	Mide la participación de los gastos operacionales sobre las ventas.
Ventas			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

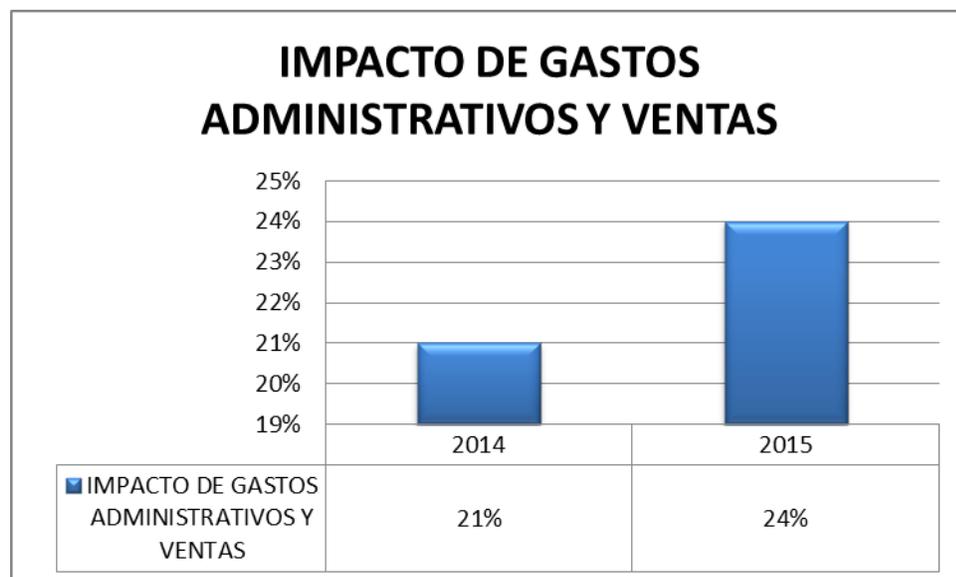


Figura 41 Impacto de gastos de administración y ventas

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

Se puede observar que Chova del Ecuador S.A. en el gasto administrativo y de ventas mantiene un promedio del 22%.

➤ **Impacto de la carga financiera**

Tabla 28

Impacto de la carga financiera

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Gastos financieros	0%	2%	Porcentaje de los gastos financieros respecto a las ventas.
Ventas			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

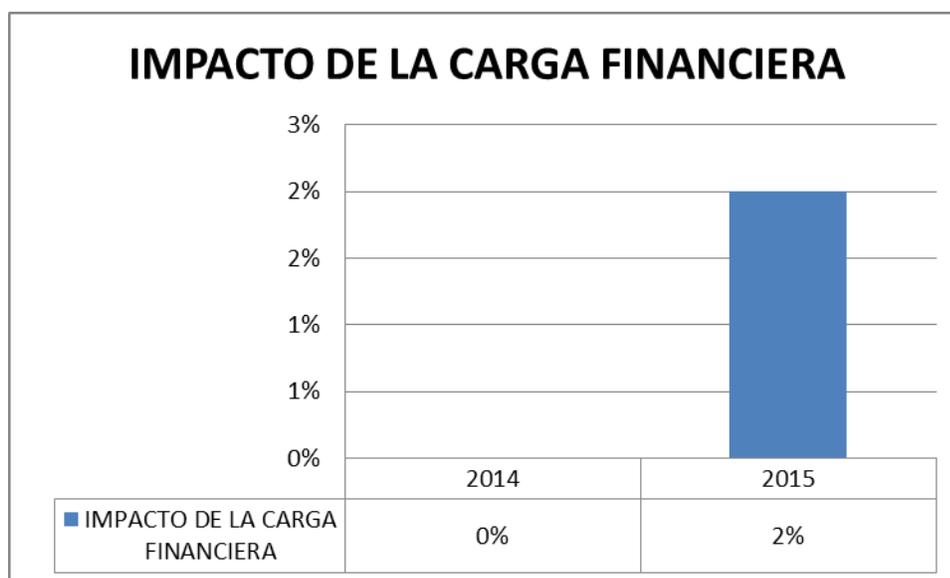


Figura 42 Impacto de la carga financiera

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

Chova del Ecuador S.A. tiene un impacto de la carga financiera del 2% sobre sus ventas.

4.3.3 Indicadores de rentabilidad

➤ Margen bruto

Tabla 29

Margen Bruto

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Ventas netas - Costo de ventas	34%	33%	Es la capacidad que tiene la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades.
Ventas			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

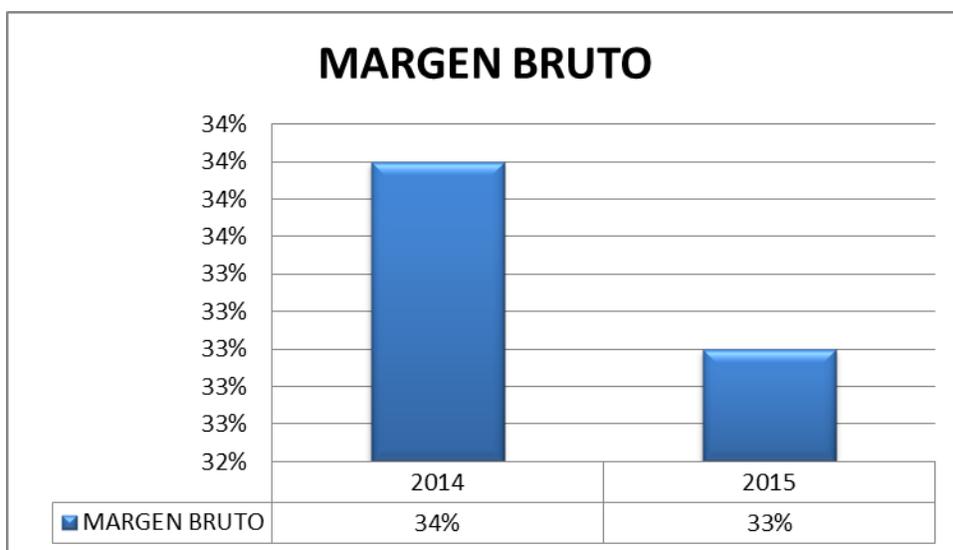


Figura 43 Margen bruto

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

➤ **Margen operacional**

Tabla 30

Margen operacional

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Utilidad operacional	13%	9%	Muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.
Ventas			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)



Figura 44 Margen operacional

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

➤ **Rentabilidad sobre los activos**

Tabla 31

Rentabilidad sobre los activos

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Utilidad neta	11%	4%	Es la utilidad después de impuestos independientemente de sus fuentes de financiamiento.
Activo total			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)

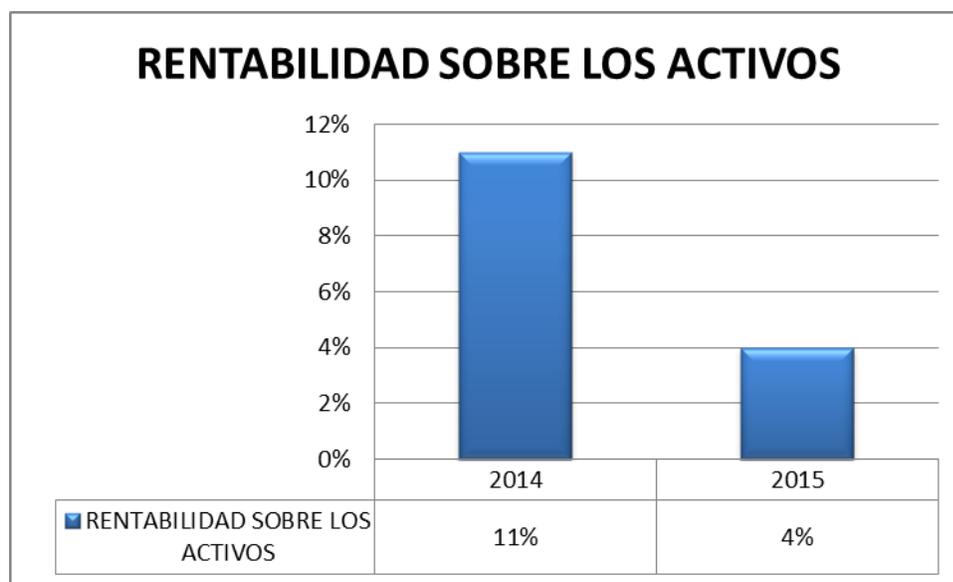


Figura 45 Rentabilidad sobre los activos

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

Chova del Ecuador S.A. maneja márgenes del 11% en el año 2014 y del 4% en el 2015, este indicador representa la utilidad después de impuestos.

➤ **Rentabilidad sobre el capital**

Tabla 32

Rentabilidad sobre el capital

Fórmula	2014	2015	Interpretación
Utilidad neta	17%	6%	Es la propiedad total de los accionistas.
Patrimonio			

Fuente: (Chova del Ecuador S.A., 2014 - 2015)



Figura 46 Rentabilidad sobre el capital

Fuente: (SAP, Chova del Ecuador S.A.)

Chova del Ecuador S.A. maneja márgenes de 14% en el año 2014 y de 6% en el año 2015, representa la propiedad de los accionistas sobre el capital aportado.

CAPÍTULO V

5. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE CREDITO Y COBRANZAS

5.1. Reestructuración organizacional para el área de crédito y cobranzas de Chova del Ecuador S.A.

En la siguiente figura se presenta la nueva estructura funcional para el área de crédito y cobranzas de Chova del Ecuador S.A.

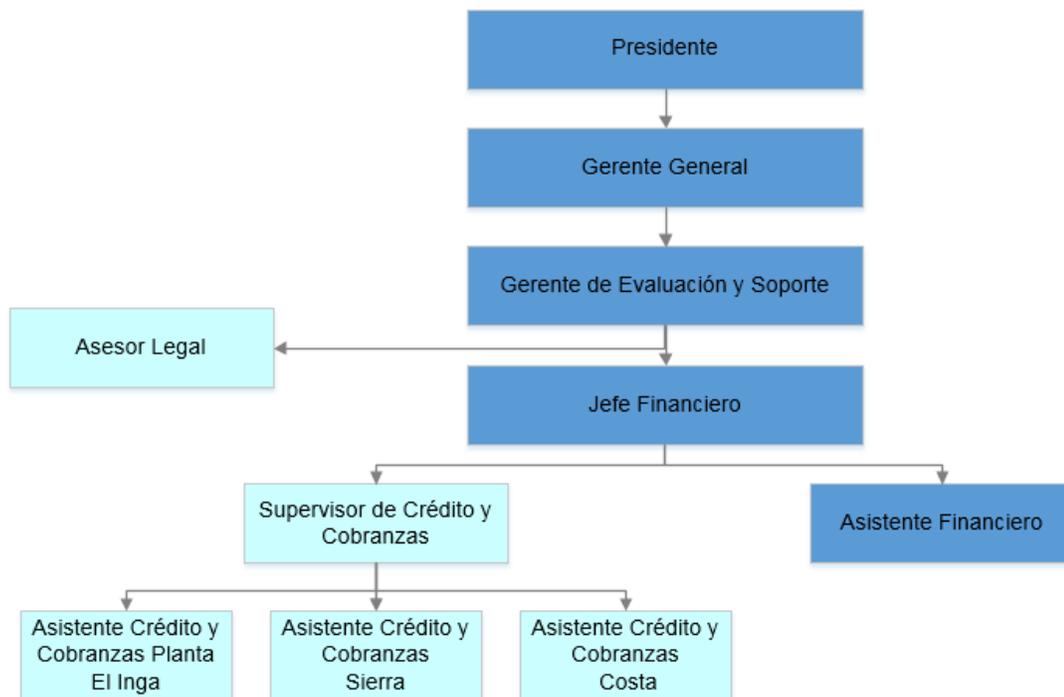


Figura 47 Organigrama funcional del área de crédito y cobranza

Elaborado por: Carolina Icaza

Como se puede observar se mantiene la estructura funcional del área de crédito y cobranzas y se asigna una persona responsable por cada punto de venta en las ciudades de Quito y Guayaquil, lo cual permitirá un mejor control y seguimiento de las cuentas por cobrar, por tal razón se propone la reestructuración del área, con cambios sustanciales en las actividades de las personas responsables de cada puesto, considerando la segregación de funciones. La nueva estructura mantiene como máxima autoridad al gerente general, subalternado por el gerente de evaluación y soporte, el jefe financiero y el supervisor de crédito y cobranzas quien analizará y evaluará las solicitudes de crédito previa la revisión de toda la documentación solicitada a los clientes por los asistentes de crédito y cobranzas en los tres puntos de venta, para su respectiva aprobación en el comité de crédito. Como un proceso de soporte se considera al asesor legal quien será la persona encargada de manejar las cuentas incobrables de la organización y todo lo que respecta a la parte legal, buscando las soluciones más alineadas a los intereses de Chova del Ecuador S.A. La propuesta será complementada de forma elocuente con la elaboración de descriptivos de cargo, donde se detalla los objetivos, y actividades de los funcionarios así como sus competencias y habilidades.

5.2 Instructivo de perfil y competencias para la nueva estructura del área de crédito y cobranzas.

El objetivo de la propuesta de la elaboración de un procedimiento para definir el perfil y competencias para la nueva estructura del área de crédito y cobranzas es conversar de manera detallada las principales actividades y responsables de un puesto de trabajo, evidencias competencias, nivel de educación, experiencia y demás conocimientos que necesita una persona para que pueda ocupar el cargo.

En el presente instructivo se ha considerado lo siguiente:

- **Instructivo del Cargo:** es el documento donde se establece el Objetivo y Principales funciones del cargo dentro de la Organización.
- **Competencias:** conjunto de comportamientos que proporcionan información relevante de una persona en un ambiente de trabajo.
- **Perfil de cargo:** requisitos que debe poseer una persona en cuanto a conocimientos, experiencia y competencias; los cuales son exigidos para ocupar un puesto de trabajo.
- **Competencias verticales:** hacen referencia al tipo de competencias individuales que debe poseer una persona para poder tener un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.
- **Competencias transversales:** son aquellas que debe poseer todo colaborador que pertenezca a la empresa ejemplo: (Orientación al cliente, calidad y orden, trabajo en equipo).
- **Competencias Horizontales:** pertenecen a la misma área o unidad de negocio ejemplo: (área contable, crédito y cobranzas, marketing, etc.)
- **Remplazo:** se refiere a la persona que puede desempeñar las funciones de un cargo, si el ocupante principal no se encuentra en el puesto de trabajo.

5.2.1 Componentes del instructivo de descriptivos de cargo

Los componentes del instructivo para la elaboración de descriptivos de cargo se definen de la siguiente manera:

5.2.1.1 Contenido

Descripción general: se debe hacer una breve descripción general de la posición, dentro de la organización.

- Nombre del Cargo
- Área
- Reporta a
- Supervisa a

Objetivo del cargo. (Un objetivo general del puesto). Se debe especificar cuál es objetivo principal de la posición en base a su responsabilidad, y jerarquía dentro de la organización. En caso de tener otra responsabilidad bajo el cargo de la posición, se puede establecer hasta 3 objetivos principales.

Actividades Principales. (Actividades principales para cumplir con el objetivo del puesto): se debe establecer hasta 5 actividades principales que realice esta posición, para cumplir con el objetivo principal del Cargo.

Tareas a cumplir en la posición. (Tareas principales para cumplir las actividades generales): se debe detallar las tareas necesarias para cumplir con una de las actividades principales del cargo.

5.2.1.2 Perfil del Cargo

Educación: detallar el nivel mínimo de instrucción (básica, bachiller, superior o 4to. nivel) que requeriría la posición, y que debería tener la persona para el cargo. Ejemplo: bachiller en contabilidad, mecánica, industrial, etc.

Experiencia: definir el nivel mínimo de experiencia en años de servicio, que se requiere para el desempeño en el cargo.

Competencias del Puesto: las competencias son la suma de la actitud más la aptitud que generan un comportamiento observable en el desempeño de una persona. Las competencias organizacionales están definidas en tres ejes:

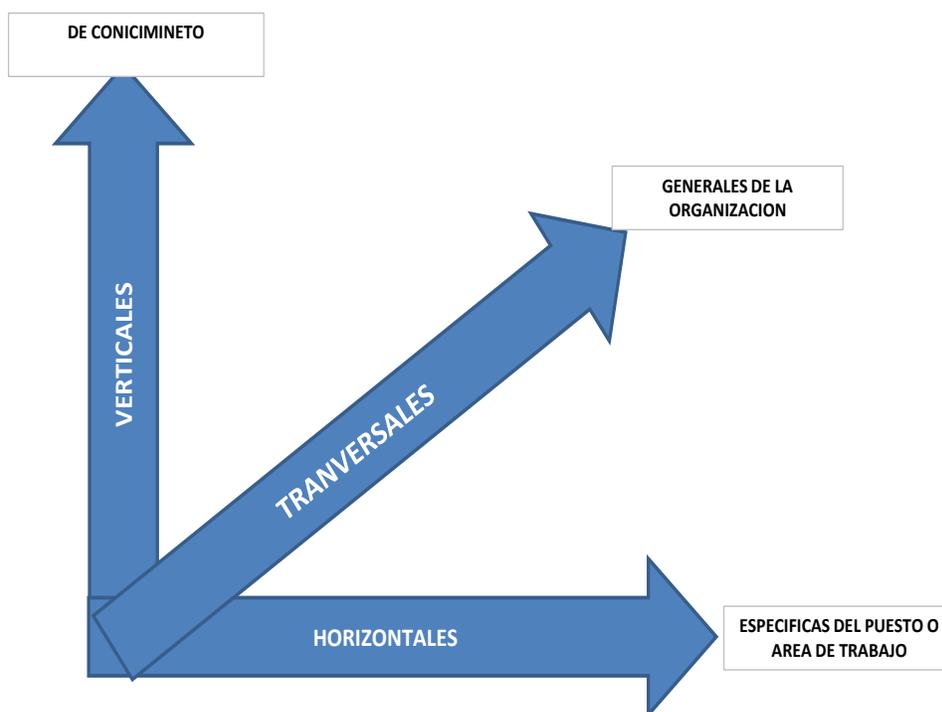


Figura 48 Competencias del puesto

Elaborado por: Carolina Icaza

Competencias verticales: son las competencias de conocimiento del puesto, las cuales son definidas en base al conocimiento que debe tener para un óptimo desempeño en el cargo

Competencias horizontales: son las competencias específicas del puesto o área de trabajo que se busca en cada persona, las cuales están definidas en el diccionario de competencias del Imptek-Chova del Ecuador S.A.

Competencias transversales: son las competencias generales de la organización en base a la cultura organizacional las cuales están definidas en el diccionario de competencias del Imptek-Chova del Ecuador S.A.,

Reemplazo: el jefe inmediato define la persona que puede reemplazar la posición o desarrollar como back up.

5.3 Propuesta de mejoramiento a los procedimientos, instructivos y formatos del área de crédito y cobranzas.

Como se ha mencionado anteriormente Chova del Ecuador S.A. cuenta con procedimientos para la concesión de créditos y para la recuperación de las cuentas por cobrar los cuales se mencionaron en el capítulo III de la presente tesis.

5.3.1 Manual de procedimientos crédito y cobranzas

Establece una política de aprobación de cupos de crédito para los clientes y distribuidores, de modo que la empresa no se exponga a la pérdida de recursos por cuentas incobrables.

Dentro del procedimiento MP-CR.01 Crédito se definen las siguientes responsabilidades:

Tabla 33

Responsabilidades del área de crédito y cobranza

Responsabilidad	Cargo
Cumplir y hacer cumplir el procedimiento de crédito y cobranzas	Jefe Financiero, Gerente Comercial, Asistente de Crédito y Cobranzas
Mantener actualizado el procedimiento de crédito y cobranzas	Jefe Financiero, Gerente
Aprobar sobrecupos	Evaluación y Soporte
Calificar cupos de crédito y garantías	
Solicitar información al cliente	
Solicitar la calificación de cupos de	Gerente Comercial, Asesores

crédito	Comerciales
Realizar gestión cartera y cobranza	
Aprobar y asignar cupo crédito	
Autorizar sobrecupos	Supervisor de Crédito y
Autorizar procesos legales	Cobranzas
Revisar y mantener actualizada	Supervisor de Crédito y
información y documentación del	Cobranzas
procedimiento de crédito y cobranzas	Asistentes de Crédito y
Realizar gestión cartera y cobranza	Cobranzas El Inga, Sierra y
Emitir documentos a Clientes	Costa
Dar soporte a la cobranza	
administrativa, prejudicial y judicial.	Asesor Legal

Elaborado por: Carolina Icaza

En el procedimiento se hace referencia a los instructivos para el área de crédito y cobranzas:

1. IT-CRD-01 Calificación Cupo de Crédito
2. IT-CRD-02 Garantías
3. IT-CRD-03 Ampliación Cupo Crédito
4. IT-CRD-04 Notas de Crédito
5. IT-CRD-05 Cartera Legal
6. IT-CRD-06 Seguimiento Cartera y Cobranza

5.3.2 Instructivos de trabajo del área de crédito y cobranzas

5.3.2.1 IT-CRD-01 Calificación cupos de crédito

El instructivo IT-CRD-01 permite analizar la información del cliente para la asignación de un cupo de crédito aplica a los clientes y distribuidores de Chova del Ecuador S.A. El área de crédito y cobranzas recibe la documentación completa del cliente del área comercial descrita en el FIN-01 Solicitud de Crédito, con la cual realizará un análisis y otorgará una calificación al cliente en base a la siguiente matriz:

Tabla 34

Categorización clientes

CATEGORIA:		
Categorización	Rango	
C	-0.3	0
B	0.01	0.3
A	0.31	0.5

Elaborado por: Carolina Icaza

Tabla 35

Matriz de categorización de clientes

CATEGORIAS	DATO	VALOR	
		OBTENIDO	PESO
Volumen de compras	-		15%
Vencimiento	-		40%
Antigüedad	-		10%
Garantía	-		15%
Situación Financiera	-		20%
TOTAL			100%

Elaborado por: Carolina Icaza

De la calificación obtenida por el cliente en esta matriz y de los demás criterios que puedan ser tomados en cuenta para establecer una relación comercial se otorgará un cupo de ventas. Los requerimientos varían según la categorización de cupo que se solicite. El plazo de cobranza no dependerá de la calificación del cliente sino de la política financiera de la empresa.

Asignación de cupo de crédito

Cupo de clientes recurrentes menor a mil dólares

- El representante del área comercial es el encargado de compilar la documentación descrita en el FIN-01 Solicitud de Crédito.
- Los asistentes de crédito y cobranzas se encargaran de revisar y analizar la información entregada.
- El jefe financiero aprobará cupos hasta este monto.

Cupo de clientes entre mil y diez mil dólares

- El representante del área comercial es el encargo de compilar la documentación descrita en el FIN-01 Solicitud de Crédito.
- Los asistentes de crédito y cobranzas se encargaran de revisar y analizar la información entregada.
- El jefe financiero dará una calificación a la información otorgada por el cliente para validar la asignación de cupo
- La gerencia de evaluación y soporte y/o el jefe financiero aprobaran cupos en este rango.

Cupo de clientes entre diez mil y cincuenta mil dólares

- El representante del área comercial es el encargado de compilar la documentación descrita en el FIN-01 Solicitud de Crédito.
- Los asistentes de crédito y cobranzas se encargaran de revisar y analizar la información entregada.
- El jefe financiero dará una calificación a la información otorgada por el cliente para validar la asignación de cupo
- Se convocará al comité de crédito, la gerencia general, gerencia de evaluación y soporte, gerencia comercial y el jefe financiero aprobaran cupos en este rango.

Cupo de clientes mayor a cincuenta mil dólares

- El representante del área comercial es el encargado de compilar la documentación descrita en el FIN-01 Solicitud de Crédito.
- Los asistentes de crédito y cobranzas se encargaran de revisar y analizar la información entregada.
- El jefe financiero dará una calificación a la información otorgada por el cliente para validar la asignación de cupo
- Se convocará al comité de crédito, la gerencia general, gerencia de evaluación y soporte, gerencia comercial y el jefe financiero aprobaran cupos en este rango.

5.3.2.2 IT-CRD-02 Garantías

El instructivo IT-CRD-02 permite analizar, elaborar y ejecutar las garantías que respalden la asignación de un cupo de crédito al cliente, aplica a todas las ventas a crédito según los montos definidos en comité.

Todas las garantías, ya sean de mediana o alta seguridad, que sean solicitadas por Chova del Ecuador S.A., serán por el 140% del cupo de crédito asignado.

Existen varios tipos de garantías o documentos mercantiles que serán aceptadas según el riesgo que represente la operación crediticia, como letras de cambio y pagarés que son garantías de mediana seguridad; hipotecas, prendas que son garantías de alta seguridad y las cartas y seguros de crédito que se aplica a los clientes del exterior.

5.3.2.3 IT-CRD-03 Ampliación cupo de crédito

El instructivo IT-CRD-03 permite analizar, actualizar y modificar las condiciones de crédito de un cliente eventual o permanente, aplica a todas las ventas a crédito. La revisión de cupos de crédito y por ende la información correspondiente al fin-01 solicitud de crédito se realiza al menos una vez al año siguiendo el it-cdr-01 calificación cupo de crédito, por parte del comité de crédito, aumentando o disminuyendo los cupos de acuerdo al desempeño y cumplimiento del cliente. Cuando el cliente solicita una ampliación provisional del cupo de crédito, la decisión y responsabilidad está dada de acuerdo a la siguiente matriz. Dichos excesos de cupo serán aprobados únicamente si el cliente se encuentra al día en sus pagos.

En caso que el comité no pueda resolver la asignación de crédito, la Presidencia intercederá y dirimirá la asignación del nuevo cupo.

Tabla 36

Matriz de aprobación de cupos de clientes

Matriz de Aprobación	
Exceso de Cupo	Decisión
Hasta un 10%	Supervisor de crédito y cobranzas máximo \$10.000
Entre 10% y un 30%	Gerente Soporte y Evaluación O Jefe Financiero
Mayor al 30%	Comité de Crédito

Elaborado por: Carolina Icaza

Cuando el cliente solicita al área de comercialización una ampliación permanente del cupo de crédito, lo realiza mediante solicitud en formato libre, se solicita se actualice el documento FIN-01 Solicitud de Crédito para con dicha información reunir al Comité de Crédito.

En el Comité de Crédito y el Jefe Financiero analiza el historial que presenta el cliente en el último semestre y se autoriza, o niega el incremento.

Cuando se autoriza el incremento de cupo de crédito, el gerente de comercialización notifica el cliente y solicita al cliente una garantía como respaldo del cupo incrementado según el IT-CRD-02 Garantías.

5.3.2.4 IT-CRD-04 Notas de crédito

El IT-CRD-04 establece el proceso de emisión de las notas de crédito por bonificación a distribuidores, devolución de materiales o publicidad operaciones solicitadas por el gerente comercial. Las bonificaciones entregadas a clientes y distribuidores, que adquieran productos de la línea de impermeabilización serán:

Bonificación por volumen: consiste en aplicar un porcentaje de descuento progresivo en función al volumen de compras que alcance el distribuidor en el mes, el esquema de cálculo se describe en la tabla parte del IT-VEN-01.

Bonificación por desempeño: al final de cada año, se evalúa el desempeño del distribuidor y establece el puntaje para el cálculo de la bonificación de desempeño, este factor se aplica en el siguiente el período. Los elementos de análisis y porcentajes son parte del IT-VEN-01.

Bonificación por obra bien instalada: Se aplica a las obras que superen los \$ 2.000 en materiales comprados en Chova del Ecuador S.A., ejecutados por los distribuidores que cuentan con instaladores autorizados y personal calificado. El porcentaje de bonificación se lo determinara en el IT-VEN-01.

Devolución de inventario: El encargado del área comercial solicitará por escrito al departamento de finanzas la emisión de notas de crédito por devolución de material indicando la factura de referencia, el material, la cantidad a devolverse y el lote de producción. La devolución será por el mismo precio de la factura y se la realizará cuando se notifique que el inventario físico este en las instalaciones de la empresa, previamente revisado por el área de control de calidad.

Notas de crédito por publicidad: El gerente comercial solicitará por escrito al departamento de finanzas la emisión de notas de crédito por publicidad y/o promoción para los clientes

Bonificación por pago de contado: Para compras de contado o que se cancelen dentro de los 8 días siguientes a la fecha de emisión de dicho documento se establecerá un porcentaje de descuento dentro del IT-VEN-01.

Cualquier otro de tipo de bonificación o cambio a los porcentajes establecidos deberán ser autorizados por Gerencia General.

5.3.2.5 IT-CRD-05 Cartera Legal

El objetivo principal del IT-CRD-05 es recuperar la cartera vencida que llegue a un proceso legal, aplica operaciones de crédito que hayan pasado el plazo de cobranza otorgado por la empresa.

Cuando un cliente haya sobrepasado los días de plazo de cobranza y cuando la gestión del área comercial y financiera no hubiese tenido efecto, se empezará a escalar la gestión legal de la siguiente manera.

60 días mora: El área de crédito y cobranzas solicitará una carta al asesor legal, indicando la solicitud de cobranza por parte de la empresa mediante este documento pre-judicial, esta carta será enviada al cliente como medida de presión de la deuda.

90 días mora: Previa autorización de la gerencia de evaluación y soporte, se procederá con la entrega de la información de la cuenta del cliente (estado de cuenta, cédulas, nombramientos, etc.), sí como las garantías que se tengan del cliente al asesor legal, para que inicie un proceso judicial de recuperación de la cartera, sea mediante un convenio de pago, que deberá ser aceptado por la gerencia o por la ejecución de las garantías.

El jefe financiero será responsable de dar seguimiento a la gestión del asesor legal, cumplimientos de plazos y llevar un informe detallado de las cuentas que estén bajo este procedimiento.

En el caso que la recuperación mediante la vía legal no sea viable o improbable se procederá a dar de baja la cuenta del cliente de las cuentas contables, considerando en primer lugar si se puede cumplir los requisitos de uso de provisión de cuentas incobrables.

5.3.4 Formatos para el área de crédito y cobranzas

El área de crédito y cobranzas utiliza el siguiente formato para conceder un crédito a un cliente nacional y del exterior:

5.3.4.1 FR-CRD-01 Solicitud de crédito

Es el formato que permite a Chova del Ecuador S.A. levantar la información necesaria para el análisis del crédito, en el mismo se considera la siguiente información:

- Datos personales del sujeto de crédito: razón social, dirección, teléfono, estado civil, cédula de identidad, etc.
- Detalle de los activos, capital social y patrimonio.
- Referencias comerciales.
- Referencias bancarias.
- Pronósticos de ventas.
- Estrategias de ventas.
- Firmas de responsabilidad.

		Comercialización			Revisión: 00	
FR-CRD-01		Referencia: IT-CRD-01				
		Solicitud de Crédito			Página: 1 de 2	
CHOVA DEL ECUADOR S.A.						
Zona de distribución: Local [] Exp []		Línea de negocio: Impermeabilización [] Vial []				
RAZON SOCIAL:						
DIRECCIÓN:			TIEMPO DE ESTABLECIDO EN ESTA LOCALIDAD:			
TELÉFONO (S):			E-MAIL:			
FAX:			E-MAIL:			
CONTACTO ÁREA DE VENTAS:			NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL			
CONTACTO ÁREA DE TESORERÍA:						
TIENE OTROS NEGOCIOS? Sí [] No []			ESTADO CIVIL		CEDULA DE IDENTIDAD	
QUE CLASE:						
TIENE SUCURSALES? Sí [] No []			NOMBRE DEL CONYUGE		CEDULA DE IDENTIDAD	
DIRECCIÓN:						
NOMBRE DEL SOCIOS (S)		PARTICIPACIÓN		CAPITAL SOCIAL		
		%		PATRIMONIO		
		%		ACTIVOS		
DETALLE DE ACTIVOS				FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL		
TIPO		CIUDAD		VALOR COMERCIAL		
REFERENCIAS COMERCIALES (Al menos dos)						
NOMBRE			CIUDAD		CONTACTO	TELÉFONOS
REFERENCIAS BANCARIAS						
BANCO	TIPO DE CUENTA	CUENTA No.	FECHA DE APERTURA	SUCURSAL	CIFRAS DE SALDOS PROMEDIOS	
LÍNEAS DE CRÉDITO	ENTIDAD FINANCIERA	MONTO TOTAL (USD)	CONTACTO	TELÉFONO	PLAZO CONCEDIDO No. DÍAS	
		\$				
		\$				
<p style="margin-top: 20px;">\$ _____</p> <p style="margin-top: 5px;">VALOR CREDITO SOLICITADO</p> <p style="margin-top: 20px;">_____</p> <p style="margin-top: 5px;">FIRMA Y SELLO SOLICITANTE</p>						
COMENTARIOS DEL ÁREA COMERCIAL (Uso Exclusivo Chova del Ecuador S.A.)						
					Firma: _____	
					Nombre: _____	

Figura 49 Solicitud de crédito (página 1)

Elaborado por: Carolina Icaza

		Comercialización				Revisión: 00
FR-CRD-01		Referencia: IT-CRD-01				
		Solicitud de Crédito				Página: 2 de 2
CHOVA DEL ECUADOR S.A.						
DOCUMENTACION ADICIONAL REQUERIDA						
PRONÓSTICO DE VENTAS						
LÍNEA DE PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
1						
2						
3						
4						
5						
TOTAL						
ESTRATEGIAS DE VENTAS			OBSERVACIONES			
1						
2						
3						
4						
CHECK LIST			OBSERVACIONES			
1 Copia del Balance General					
2 Copia del Estado de Resultados					
3 Copia del Nombramiento del Representante Legal					
4 Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal					
5 Copia de la última declaración a la Renta					
6 Copia del Registro Único de Contribuyentes					
7 Referencias Comerciales de sus tres proveedores más importantes					
8 Referencias Bancarias actualizadas					
9 Garantía entregada: Pagaré /garantía real (en el caso que aplique)					
10 Reporte de la Central de Riesgo					
COMENTARIOS DEL COMITÉ DE CRÉDITO (Uso Exclusivo Chova del Ecuador S.A.)						
JEFE FINANCIERO: _____ _____ _____ _____			Firma: _____ Nombre: _____			
GERENTE GENERAL: _____ _____ _____ _____			Firma: _____ Nombre: _____			
COMITÉ DE CARTERA: _____ _____ _____ _____			Firma: _____ Nombre: _____			
CUPO DE CRÉDITO ASIGNADO:		\$ _____				
PLAZO DE CRÉDITO APROBADO:		CP _____				
FECHA DE APROBACIÓN:		/ / _____				

Figura 50 Solicitud de crédito (página 2)

Elaborado por: Carolina Icaza

5.3.4.2 FR-CRD-02 Pagaré



PAGARE A LA ORDEN DE CHOVA DEL ECUADOR S.A.

000...

Por US \$

Debo y pagaré de la fecha, en días vista, en esta ciudad o en lugar que se me reconverga a la orden de CHOVA DEL ECUADOR S.A., la cantidad de Dólares de los Estados Unidos de América.- Esta cantidad me obligo a pagarla en la misma moneda al vencimiento del plazo expresado.- También me obligo a pagar el interés de mora a la más alta tasa establecida por el Directorio del Banco Central u otro organismo existente al día del pago, el mismo que se calculará desde el vencimiento del plazo, mas todos los gastos legales, judiciales y extrajudiciales, inclusive honorarios profesionales que ocasione la suscripción de éste pagaré y su color, bastando para determinar el monto de tales gastos la sola afirmación del acreedor.

Al fiel cumplimiento de lo acordado, me obligo con todos mis bienes presentes y futuros, propios y gananciales de la sociedad conyugal; además, renuncio domicilio y toda Ley o excepción que pudiere favorecerme en juicio o fuera de él; autorizo al acreedor para que el pago se impute primeramente a intereses y gastos no satisfechos y para que abone a éste pagaré en caso de mora, cualquier cantidad de dinero que exista en CHOVA DEL ECUADOR S.A. a mi favor, por cualquier concepto, sin que ello sea necesario dar aviso ni autorización.- Estipulo expresamente, que el tenedor no podrá ser obligado a recibir el pago por partes, ni aún por mis herederos o sucesores.

Todas las expresiones hechas en singular en éste documento, serán atendidas en plural, cuando por ser varios los deudores su sentido así lo requiere, así mismo si el deudor es una persona jurídica, las declaraciones se entienden hechas por su representante legal, a nombre de ella y éste se obliga personal y solidariamente con la persona jurídica que suscribe éste documento.- Exímese de presentación para el pago y demás avisos y protestos.

Quito, de de 20..

LUGAR DE PAGO.- Oficinas de CHOVA DEL ECUADOR S.A.

Firma(s) Sello
Nombre:
RUC. o C.I.

Firma(s) Sello
Nombre:
RUC. o C.I.

EN ESTA MISMA FECHA, DOY MI VISTO BUENO AL PRESENTE PAGARE

Firma(s) Sello
Nombre:
RUC. o C.I.

Firma(s) Sello
Nombre:
RUC. o C.I.

FIANZA Y GARANTIA.- En esta misma fecha y por esta nota, me constituyo fiador mercantil y codeudor solidario de las obligaciones contraídas POR EL ACEPTANTE a la orden de CHOVA DEL ECUADOR S.A. , esta fianza la otorgo a favor de el acreedor, con todos los efectos que da el Título XVI, del libro II, del Código de Comercio y ampara el pago de las facturas, pagarés y cualquier otro instrumento que constituya obligaciones por pagar aceptadas por el cliente a favor de CHOVA DEL ECUADOR S.A., así como también éste documento tendrá el efecto del aval previsto en el Art. 439 del Código de Comercio, a cuyas consecuencias jurídicas expresamente me afliano con todos mis bienes. Renuncio a los beneficios de orden y excusión de bienes del deudor principal y de cualquier ley o excepción que pudiere favorecerme, renuncio a los recursos de apelación, hecho o casación, quedando sometido a los jueces de esta jurisdicción o a los que elija el acreedor. Todas las palabras o expresiones hechas en singular, serán entendidas en plural cuando por ser varios los fiadores su sentido así lo requiere.

FECHA UT SUPRA.

Firma(s) Sello
Nombre:
RUC. o C.I. #.....

Firma(s) Sello
Nombre:
RUC. o C.I. #.....

Figura 51 Pagaré

Elaborado por: Carolina Icaza

CONCLUSIONES

El momento económico que atraviesa el país es crítico y lamentablemente no presenta un escenario favorable para el desarrollo del sector vial, automotriz y de la construcción para los próximos años, de esta manera se afectara de manera importante a las posibilidades de crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Del diagnóstico y análisis de la cartera de crédito de los clientes nacionales y del exterior de Chova del Ecuador S.A. se evidencio que la organización mantiene un adecuado control de la gestión de crédito y cobranzas.

La organización cuenta con una política de crédito establecida en la cual el área comercial tiene injerencia directa lo que incide en el nivel de retrasos de pagos de ciertos clientes, por tal razón se ha definido dentro del Sistema de Gestión de Calidad de Chova del Ecuador S.A. el procedimiento MP-CRD-01 Crédito y Cobranzas, los instructivos de trabajo IT-CRD-01 Calificación Cupo de Crédito, IT-CRD-02 Garantías, IT-CRD-03 Ampliación Cupo Crédito, IT-CRD-04 Notas de Crédito, IT-CRD-05 Cartera Legal, IT-CRD-06 Seguimiento Cartera y Cobranza y los formatos FR-CRD-01 Solicitud de Crédito y FR-CRD-02 Pagaré, de modo que la empresa no se exponga a la pérdida de recursos por cuentas incobrables.

Se pudo observar que existe un problema en la ampliación de cupos de crédito, para lo cual se implementó la matriz de aprobación, con responsables y porcentajes establecidos que se aplicará con el análisis del historial que presenta el cliente en el último semestre y de esta manera se autoriza o niega el incremento.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la política de crédito de Chova del Ecuador S.A. sea de treinta (30) días calendario para los distribuidores, contados a partir de la fecha de emisión de la factura y en casos especiales para las empresas del sector público, clientes del exterior y distribuidores calificados por el comité de crédito, el plazo se extienda hasta sesenta (60) días calendario.

Notificar de manera inmediata al asesor legal, cuando exista evidencia de deterioro de la cuenta por cobrar de la cartera de clientes nacionales o del exterior, cuando la vigencia en la cartera supere los plazos antes descritos, para que continúe con el trámite pertinente de la recuperación total o parcial de la cuenta.

Realizar periódicamente, un análisis de cartera de acuerdo a los plazos de vencimiento, para determinar si es necesario el registro de la estimación de cuentas incobrables o para identificar si existen indicios de deterioro de las mismas.

La implementación de un modelo de crédito y cobranzas en Chova del Ecuador S.A. permitirá aplicar y cumplir el Manual de Calidad (procedimientos, instructivos y formatos), tomando en cuenta las características especiales de su cartera de clientes, el mercado y todo el entorno para realizar un análisis exhaustivo para la concesión de un crédito evitando de esta manera que la organización se exponga al riesgo de tener altos niveles de cartera vencida y ya que cuenta con la certificación de gestión de calidad ISO 9001: 2008 la misma garantizará que todos los procesos de la organización sean documentados, implantados y mantenidos, contribuyendo de esta manera a generar confianza en su red de clientes y distribuidores.

BIBLIOGRAFÍA

- ABC, D. (15 de Abril de 2015). *Definición ABC*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/financiamiento.php>
- Compañías, S. d. (30 de Mayo de 2015). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
- Diccionario. (17 de Abril de 2015). *Joomla*. Obtenido de http://www.soycontador.org/index.php?option=com_glossary&Itemid=54&letter=F&page=2
- Gitman, L. (2000). *Principios Administración Financiera*. México: Pretice Hall.
- Gómez, G. (25 de Mayo de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>
- López, M. G. (16 de Marzo de 2015). *Repositorio ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1256>
- Nava, M. (15 de Mayo de 2015). *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009
- Oto, B. (29 de Marzo de 2015). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/modelo-de-gestin-financiera>
- Pascual, J. (2011). *Dirección Financiera Planificación, Gestión y Control*. Valencia: Pearson Prentice Hall.
- Van Horne, J. (2010). *Administración Financiera*. Mexico: Prentice-hall hispanoamericana.
- Weston, F. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.

Yambay, J. (12 de Abril de 2015). *Repositorio Universidad Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://docplayer.es/8625004-Universidad-catolica-de-santiago-de-guayaquil.html>