

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO

PREVIO A OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**“ELABORACION DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN A CLIENTES PARA
LOGRAR COBRANZA EFECTIVA EN LA EMPRESA FIGURETTI S.A.,
DEDICADA A LAS ARTES GRÁFICAS DE LA CIUDAD GUAYAQUIL”**

AUTOR:

DAYSI JOHANNA LÓPEZ CAMACHO

DIRECTOR:

ING. IRMA AQUINO ONOFRE

GUAYAQUIL - ECUADOR

2013

DEDICATORIA

El desarrollo de este trabajo está dedicado principalmente a nuestro creador, Dios por la fuerza, perseverancia, capacidad y seguridad otorgada lo que permitió el correcto desarrollo de este proyecto, dentro de los estándares solicitados.

A mi madre Sra. Rosa León quien desde mis inicios de vida supo apoyarme, cuidarme y guiarme.

A mi tío Wuilian Camacho que me apoyo siempre y a quien le debo muchos logros obtenidos.

A mis hermanos con los cuales crecí, quiero y respeto como tal, por ser bastante rígidos al momento de enseñarme nuevas acciones.

A mi familia en general quienes de manera directa o indirecta estuvieron a mi lado dentro de toda esta etapa.

DAYSI JOHANNA LÓPEZ CAMACHO

AGRADECIMIENTO

Este logro es uno de los más importantes en mi vida, cuando inicie mis estudios en esta prestigiosa universidad no sabía si en realidad era la carrera que debía seguir, pero al culminar me doy cuenta que fue la mejor opción, por ello debo agradecer a Dios el pilar fundamental en mi existencia, mi madre quien ha sido mi ejemplo como mujer.

A la universidad Laica Vicente Roca fuerte en donde tuve la oportunidad de alimentar mis conocimientos técnicos, a los verdaderos amigos quienes siempre estuvieron conmigo cuando lo necesite y con quienes todavía puedo contar.

En el desarrollo de este proyecto se suscitaron varias situaciones las cuales fueron superadas gracias a Dios, la fortaleza de mi alma, el apoyo y comprensión de familiares, profesores, amigos, las autoridades superiores de la universidad y de la empresa donde tengo el gusto de laborar.

A los ingenieros Irma Aquino y Armando Briones quienes con paciencia y dedicación lograron guiarme para el desarrollo de este trabajo.

A todos los docentes de la Universidad Laica Vicente Roca fuerte quienes impartieron sus conocimientos contribuyendo en mi crecimiento profesional, a todos quienes están y los que no están con nosotros en este mundo.

DAYSÍ JOHANNA LÓPEZ CAMACHO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guayaquil, 09 de Julio 2013

Certifico que el Proyecto de Investigación titulado **ELABORACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION A CLIENTES PARA LOGRAR COBRANZA EFECTIVA EN LA EMPRESA FIGURETTI S.A., DEDICADA A LAS ARTES GRAFICAS DE LA CIUDAD GUAYAQUIL**, ha sido elaborado por la Srta. **DAYSIOHANNA LOPEZ CAMACHO**, con C.C. 0920653185.

Bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendidos ante el Tribunal

Es cuanto puedo certificar en honor a la verdad

Examinador que se designe al efecto.

Ing. Irma Aquino Onofre

DIRECTOR

DAYSIOHANNA LÓPEZ CAMACHO

RESUMEN

La estrategia de este proyecto abarca todas las medidas que contribuyan en el objetivo de su desarrollo, después de los estudios realizados a las actividades que se ejecutan dentro del área de crédito y cobranzas se constatan ciertas falencias existentes, como el desconocimiento de los parámetros importantes que se deben considerar en una evaluación al sujeto de crédito, además de poseer una inadecuada estructuración de funciones, sumadas a una débil actitud de las personas encargadas de dichos procesos, surge la necesidad de implementar un sistema de análisis a clientes.

El personal de la compañía tiene muchos años laborando y les resulta complejo adaptarse a los nuevos procesos que este proyecto implica, por ello, debemos inyectarles motivación para el desarrollo de sus funciones, los cambios constantes de la industria y la competencia existente nos obliga utilizar técnicas que garanticen mejoras internas, con el objetivo de definir quiénes deben encargarse de aprobar o negar un crédito, éste trabajo toma como referencia conocimientos y cambios aplicados en el desarrollo de problemas relacionados.

El mundo cambiante en el cual se encuentran inmersas las empresas graficas obliga a la administración, a realizar cambios importantes, que contribuyan en mejoras y garanticen llevar al cliente resultados a sus peticiones los cuales deben superen sus expectativas demostrando ser una empresa sólida y organizada.

Lo primordial es contar con un personal valioso, en toda organización los empleados son el arma que asegura el desarrollo y avance de la misma, la adecuada aplicación de cambios internos permiten corregir falencias que estarán reflejados en un determinado periodo, con este beneficio la empresa mejorara su imagen ante la competencia afianzándose en el mercado local.

Finalmente los resultados obtenidos con este cambio estarán reflejados en los estados financieros de los próximos 2 años como se podrá apreciar en el desarrollo del proyecto, cambiando la figura de pérdida a ganancia.

INDICE

Portada.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento	III
Declaración expresa.....	IV
Resumen	V
Índice General.....	VI
Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
Tema	3
1.2 Diagnóstico.....	3
1.3 Planteamiento del problema	4
1.3.1 Causas.....	5
1.3.2 Efectos	5
1.3.3 Pronóstico	5
1.3.4 Control de Pronóstico	5
1.4 Formulación del Problema.....	6
1.4.1 Sistematización del Problema.....	6
1.5 Objetivos.....	6
1.5.1 Generales	6
1.5.2 Específicos.....	7
16. Justificación	7
Capítulo II.....	9
Marco teórico.....	9
2.1 Estado del conocimiento o de Arte.....	9
2.1.2 Investigación realizadas en tesis.....	9
2.2 Fundamentaciones teóricas.....	16
2.2.1 Cliente.....	16
2.2.2 Características del cliente	16
2.2.3 Tipos de clientes	17
2.2.4 Clasificación de clientes actuales y potenciales	17
2.2.4.1 General	17
2.2.4.2 Especifica.....	18

2.2.5 Categorías de clientes	22
2.2.6 Estrategias para tratamiento a diversos tipos de clientes.....	23
2.2.7 Sistemas de evaluación.....	24
2.2.7.1 Evaluación de solicitudes para otorgación de crédito	24
2.2.7.2 Evaluación aplicada mediante proceso de investigación secuencial	24
2.2.8. Sistemas de evaluación de crédito.....	25
2.2.9 Las cinco C del crédito	26
2.2.9.1 Evaluación a clientes aplicado en empresas financieras	26
2.2.10 Cobranza Efectiva.....	27
2.2.11 Para qué sirve la cobranza efectiva.....	28
2.2.12 Como se aplican las cobranzas efectivas.....	28
2.2.12.1 Estrategias generales para las cobranzas	29
2.2.13 Artes Gráficas	29
2.2.14 Tiempo en el mercado	30
2.2.15 Estudio del macro y micro entorno	31
2.2.15.1. Responsabilidad Social Empresarial	32
2.2.16 Listado de imprentas en Guayaquil	33
2.2.17 Estrategias utilizadas en las imprentas para la evaluación del cliente.....	33
2.2.18 ¿Ultima imprenta cerrada y porqué?	33
2.3 Hipótesis anticipadas hipotéticas.....	34
2.3.1 Hipótesis general	34
2.3.2 Hipótesis específicas.....	34
2.4 Variables e indicadores.....	35
2.4.1 Indicadores históricos	35
2.4.2 Indicadores de selección.....	35
Capítulo III	36
3.1 Metodología de la Investigación.....	36
3.1.1 Enfoque cuantitativo.....	37
3.1.2 Enfoque cualitativo.....	38
3.2 Universo muestral.....	38
3.2.1 Población	39

3.2.2 Muestra	39
3.2.3 Tamaño de muestra.....	39
3.3 Métodos, técnicas, aplicaciones de instrumentos científicos y autores	40
3.3.1 Métodos de investigación	41
3.4 Procesamiento de datos y resultados	42
3.4.1 Análisis de resultados encontrados mediante aplicación de encuesta	44
Capítulo IV	54
4.1 Propuesta	54
4.2 Objetivos.....	54
4.2.1 General.....	54
4.2.1 Específicos.....	54
4.2.2.1 Planes estratégicos	55
4.2.2.1 Planes estratégicos.....	55
4.2.2.1.1 Capacitación al departamento de ventas y cobranzas.....	55
4.2.2.1.2 Capacitación motivacional	56
4.2.2.2 Sistema de evaluación mensual	57
4.2.2.3 Seguimiento a procesos	58
4.2.3 Diagrama estructural de la organización	59
4.3 Informe final técnico	60
4.3.1 Análisis situacional.....	60
4.3.2 Líneas de producción.....	61
4.3.3 Maquinarias	62
4.3.3.1 Productos terminados drinpack	62
4.3.3.2 Productos terminados vigvision	62
4.3.3.3 Listado de clientes al año 2013	63
4.3.3.4 Análisis FODA empresa Figuretti SA.....	64
4.4 Paso 1. Sistema de evaluación.....	64
4.4.1 Flujograma de micro procesos para el sistema de evaluación.....	65
4.4.2 Documentación requerida para análisis.....	66
4.4.2.1 Requisitos cliente corporativo	66
4.4.2.2 Requisitos persona natural.....	67

4.5 Paso 2 Valoración de la documentación presentada y verificación de datos	68
4.5.1 Políticas para el análisis de crédito.....	69
4.5.2 Paso 3. Hoja de evaluación.....	72
4.5.3 Paso 4. Estrategia para incrementar la recaudación	73
4.5.4 Plan financiero.....	74
4.5.5 Expectativas financieras	77
4.5.5.1 Midiendo la productividad.....	80
4.5.5.2 Información financiera histórica y proyectada de la compañía.....	81
4.5.5.2.1 Balance general.....	81
4.5.5.2.2 Estado de resultados	82
4.5.5.2.3 Flujos de efectivo	83
4.5.5.2.4 Notas explicativas.....	84
4.5.5.2.5 Indicadores financieros	88
Conclusiones.....	89
Recomendaciones	90
Bibliografías	91
Anexos	93

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro. 1 Tipos de clientes.....	17
Gráfico Nro. 2 Las 5 C del crédito	25
Gráfico Nro. 3 Responsabilidad social empresarial	32
Gráfico Nro. 4 Género	44
Gráfico Nro. 5 Criterio más relevante para el análisis del cliente.....	45
Gráfico Nro. 6 Departamento encargado de aprobar el crédito.....	46
Gráfico Nro. 7 Entrevistas al sujeto de estudio	47
Gráfico Nro. 8 Aprobación de crédito a familiar.....	48
Gráfico Nro. 9 Tiempo de duración del análisis de crédito.....	49
Gráfico Nro. 10 Razones para negar un crédito	50
Gráfico Nro. 11 Análisis a cliente inactivo	51
Gráfico Nro. 12 Áreas afectadas por la mala selección	52
Gráfico Nro. 13 Vendería el producto a un cliente impuntual en pagos	53
Gráfico Nro. 14 Temas a tratar en capacitación ventas y cobranzas	55
Gráfico Nro. 15 Temas a tratar en capacitación motivacional	56
Gráfico Nro. 16 Sistema de evaluación mensual.....	57
Gráfico Nro. 17 Seguimiento a procesos.....	58
Gráfico Nro. 18 Diagrama estructural de la organización.....	59
Gráfico Nro. 19 Análisis FODA empresa Figuretti SA.	64
Gráfico Nro. 20 Flujograma de micro procesos para el sistema de evaluación	65
Gráfico Nro. 21 Requisitos cliente corporativo.....	66
Gráfico Nro. 21 Requisitos persona natural	67
Gráfico Nro. 23 Estrategia para incrementar la recaudación.....	73

INDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1 Universo muestral.....	38
Cuadro Nro. 2 Aplicación de técnicas e instrumentos	42
Cuadro Nro. 3 Listado de clientes al año 2013.....	63
Cuadro Nro. 4 Valoración de datos cliente corporativo	68
Cuadro Nro. 5 Valoración de datos persona natural.....	69
Cuadro Nro. 6 Plan financiero.....	74
Cuadro Nro. 7 Cronograma de temas a tratar y fechas de capacitación.....	76
Cuadro Nro. 8 Expectativa financiera	77
Cuadro Nro. 9 Flujo de efectivo 2012	78
Cuadro Nro. 10 Resumen de cartera 2013.....	78
Cuadro Nro. 11 Estado de resultados 2013	79
Cuadro Nro. 12 Flujo de efectivo 2013	79
Cuadro Nro. 13 Midiendo la productividad	80
Cuadro Nro. 14 Balance general.....	81
Cuadro Nro. 15 Estado de resultados	82
Cuadro Nro. 16 Estado de flujo de efectivo	83
Cuadro Nro. 17 Propiedad maquinaria y equipos.....	84
Cuadro Nro. 18 Ingresos por ventas	85
Cuadro Nro. 19 Descomposición mensual de las ventas.....	86
Cuadro Nro. 20 Costo de ventas.....	86
Cuadro Nro. 21 Gastos administrativos.....	87
Cuadro Nro. 22 Gastos de venta.....	87
Cuadro Nro. 23 Indicadores financieros.....	88

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se encuentra estructurada por cuatro capítulos, los cuales persiguen la ELABORACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION A CLIENTES PARA LOGRAR COBRANZA EFECTIVA EN LA EMPRESA FIGURETTI S.A., DEDICADA A LAS ARTES GRAFICAS DE LA CIUDAD GUAYAQUIL, tomando en consideración que la empresa objeto de estudio es familiar, no posee estándares establecidos ni estudios preliminares en sus procesos de trabajo que una empresa tipo multifuncional los tendría, por lo cual, la realización de este trabajo es muy beneficioso para la organización, la industria y su autor.

En Ecuador el 77% de las empresas grandes son familiares, si incluimos a las empresas pequeñas y medianas serian un 95%, demostrando que los ingresos en el país son generados por las empresas familiares llegando a un 51% del Producto Interno Bruto (PIB), cálculos efectuados por el catedrático del IDE Business School, José María Vásquez, denotando lo crucial que es analizar cómo se administran este tipo de empresas¹.

En el capítulo uno, se enmarca el problema presentado actualmente en la empresa gráfica **Figuretti S.A.**, debido a la falta de un sistema adecuado de selección al cliente para el otorgamiento de crédito, haciendo un análisis de causas y efectos identificando los objetivos generales y específicos así como la justificación de su estudio.

En el capítulo dos, se identifican trabajos investigativos enfocados a la solución de problemas similares pero con diferentes enfoques, se conceptualizan términos involucrados en el tema de estudio, así como; clases de clientes, categorías, tipos de clientes, se registran las empresas reconocidas dentro de esta industria, identificando las estrategias más utilizadas para el análisis del cliente dentro de la industria gráfica en Guayaquil, lo más importante de esta etapa es la obtención de información relevante y aplicable a la empresa objeto de estudio, con el propósito de lograr la solución al problema planteado.

¹ IDE Escuela de Dirección de Empresas, boletín abril 2007, Ecuador Dirigido por Pablo Lucio Paredes, Pág. 3

El capítulo tres, define la metodología cualitativa y cuantitativa, el tamaño muestral así como los métodos técnicos y correcta utilización de instrumentos aplicados en el desarrollo de este proyecto; una vez obtenidos los resultados, procesamos los datos, presentamos el cronograma de actividades así como el presupuesto para el desarrollo de este proyecto.

Los factores de muestra serán los empleados de la empresa caso estudio, incluyendo vendedores, administradores, directivos.

El capítulo cuatro comprende, la propuesta que es “**ELABORACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION A CLIENTES PARA LOGRAR COBRANZA EFECTIVA EN LA EMPRESA FIGURETTI S.A.,**” buscando minimizar el riesgo inherente al otorgamiento del crédito, debido a la falta de un adecuado análisis crediticio que permita disminuir la rotación de cuentas por cobrar.

Este proyecto permite encontrar mejoras beneficiando directamente a los accionistas de la empresa, asegurando el futuro laboral de los empleados existentes y las posibles contrataciones, debido a que actualmente no poseen tales garantías.

Con la correcta aplicación de esta estrategia sumada al compromiso de todos los integrantes en la organización, se logrará la reducción de la cartera beneficiando en general a toda la empresa.

CAPÍTULO I

1.1 TEMA

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN A CLIENTES PARA LOGRAR COBRANZA EFECTIVA EN LA EMPRESA FIGURETTI S.A., DEDICADA A LAS ARTES GRÁFICAS EN LA CIUDAD GUAYAQUIL.

1.2 Diagnóstico

Las industrias ecuatorianas particularmente la gráfica ha sido sin duda alguna, uno de los sectores más afectados en estos últimos 20 años de política de ajuste, la apertura económica, la dolarización y la crisis de la economía global.

La industria gráfica en nuestro país ha crecido notablemente en los últimos años ocupándose de varias funciones dentro del desarrollo de sectores socioeconómicos, debido a que se encuentra presente desde la impresión y publicación en los textos con los que se educa la niñez, hasta la publicidad incluida en los productos exportados, demostrando la capacidad de producir o generar trabajo, además de ser una industria con gestión eficaz y eficiente contribuye en la economía siendo base fundamental para el desarrollo del país

El sector gráfico está apoyado por la Industria Gráfica Ecuatoriana (AIG), la cual programa eventos invitando a grandes pequeñas y medianas empresas para que asistan y puedan exponer el producto, estas ferias deben ser aprovechadas, pues tienen el segundo lugar en trascendencia comercial.²

Los altos costos de la producción en la industria gráfica sean estos la electricidad, materia prima, mano de obra hacen más difícil la competencia en la industria gráfica ecuatoriana, sobre todo si existen competidores como Colombia y Perú que elaboran los mismos productos con similar tecnología y con un costo reducido, estos países cuentan con sus propios molinos de papel, mientras que Ecuador obligado a importar el material, la industria gráfica es un sector de la industria ecuatoriana en el cual aproximadamente el 100% de sus insumos son productos de importación.

² <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/76732-feria-inte>.

El couché, el cartón, cartulina, papel bond y otros, constan como materia prima adquirida de países como Estados Unidos, Colombia y Perú, según el Ministerio de Comercio Exterior, uno de los grandes problemas son los aranceles con los que se grava a los diferentes tipos de papel.

En Guayaquil esta industria contribuye con grandes ingresos debido a las exportaciones realizadas de productos terminados como; vasos, tarjetas prepago a los países de Venezuela y Uruguay, es importante acotar que los cambios tecnológicos y la competencia obligan a todos a innovar constantemente para cumplir con las exigencias del cliente, tomando en consideración que la calidad no necesariamente se consigue con fuertes inversiones sino con el trabajo constante a través de la planificación a largo plazo.

Las empresas gráficas familiares se caracterizan porque las familias llevan el control administrativo en las organizaciones a lo largo de su vida empresarial, la mayoría de estas empresas no tienen más de dos generaciones de vida, el ser una empresa familiar hace que el desarrollo de este proyecto sea más interesante por el simple hecho de no contar con estándares administrativos establecidos.

Figuretti S.A., forma parte del grupo de empresas familiares de este país siendo una de las más reconocidas a nivel nacional, está representado por un grupo de trabajo que continuamente se esfuerza por el progreso de la misma, pero una organización no avanza únicamente con la voluntad de unos sino con el compromiso de todos, es necesario acotar que esta empresa posee grandes e importantes clientes los cuales muchos de ellos realizan sus compras desde hace varios años.

La problemática presentada en la empresa de estudio sobre las flexibles políticas de crédito existentes, está generando prejuicios a la organización causando retrasos en todos sus procesos.

1.3 Planteamiento del problema

El mercado en el cual están inmersos las industrias gráficas ocasionan que estén sujetas a constantes cambios, la presión por no perder un cliente hace que los empresarios entreguen

sus productos a precios reducidos y sean flexibles en el otorgamiento del crédito perjudicando de forma directa en su crecimiento.

La inadecuada aplicación de los procesos administrativos dentro de una organización no permite una correcta evaluación y análisis de crédito, situación que afecta directamente al área financiera, perjudicando también a uno o varios procesos de producción y repercutiendo contra la organización, clientes, inclusive en los precios de los servicios que ofrece, teniendo como consecuencia la negativa de pago por parte de clientes nuevos o actuales.

<p>1.3.1 Causas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes morosos ✓ Incumplimiento por parte del área de producción ✓ Deficiente evaluación al otorgar crédito ✓ No existe un control de calidad en los productos 	<p>1.3.2 Efectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cartera vencida ✓ Ineficiencia en la entrega de productos terminados ✓ Cuentas incobrables ✓ Productos que no satisfacen las necesidades del cliente
<p>1.3.3 Pronóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Retraso en el cumplimiento de sus obligaciones. ✓ Inconvenientes en el momento de cancelar ✓ Clientes incumplidos debido a la reducida información. ✓ Disminuirá el número de clientes beneficiando a la competencia 	<p>1.3.4 Control de pronóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar con estrategias que permitan la aplicación de nuevas técnicas en cobranzas incrementando la recaudación y reduciendo las cuentas por cobrar. ✓ Realizar visitas a los clientes por parte del ejecutivo de ventas y el gestor de cobranzas ✓ Evitar otorgar créditos de manera directa. ✓ Actualizar, capacitar con normas de calidad total, procesos continuos de atención al cliente, técnicas y estrategias.

1.4 Formulación del Problema

Dentro el mercado gráfico ecuatoriano se refleja la problemática del alto nivel de cartera vencida, siendo uno de los principales factores la falta de capacitación al personal en el área de crédito y cobranzas, control de calidad, ocasionando retraso en producción generando incumplimiento en las fechas de entrega y reducida calidad del producto, lo que afecta de manera directa al crecimiento de la organización debido al incremento de cartera vencida la cual se convertirá en incobrable dentro de un cierto periodo.

¿Cómo incide la inexistencia de un sistema de evaluación que garantice otorgar crédito a clientes de la empresa FIGURETTI S.A., y que reduzca las cuentas por cobrar?

1.4.1 Sistematización del problema

- ✓ ¿En la industria gráfica todas las empresas tendrán el mismo problema de cartera vencida?
- ✓ ¿Las imprentas de la ciudad de Guayaquil capacitaran a los empleados en área de crédito y cobranzas de manera periódica?
- ✓ ¿Qué tipo de estrategias aplicaran las empresas graficas en la ciudad de Guayaquil para reducir la cartera vencida o sus cuentas incobrables?
- ✓ ¿El descuento por pronto pago será una estrategia ideal para obtener menor rotación en cuentas por cobrar?
- ✓ ¿Para las empresas gráficas cual será el estándar más relevante a considerar en el momento de analizar el crédito a un cliente?

1.5 Objetivos

1.5.1 Generales

- ✓ Analizar, diagnosticar y determinar los diferentes sistemas de evaluación que realizan a las empresas dedicadas a las artes gráficas, en base a un estudio de mercado para lograr cobranza efectiva en la empresa **FIGURETTI S.A.**

1.5.2 Específicos

- ✓ Analizar de manera comparativa cómo se encuentran estructuradas las imprentas en la ciudad de Guayaquil.
- ✓ Determinar cuáles son los parámetros para la realización correcta del análisis de una solicitud de crédito considerando el carácter más importante en el momento de aprobar o negar un crédito en las empresas dedicadas a las artes gráficas.
- ✓ Evaluar los conocimientos y capacidades del personal del área de crédito y cobranzas en la empresa, caso estudio por medio de una análisis situacional.
- ✓ Elaborar un sistema de evaluación a clientes para la empresa **FIGURETTI S.A.**

1.6 Justificación

Las empresas actuales están sometidas a procesos basados en cambios rápidos y continuos dentro de sus estrategias competitivas, además, la creciente influencia social de progresos tecnológicos y el carácter abierto de las relaciones económicos - sociales constituyen algunas de las causas que junto con sus interacciones, permiten explicar ese estado de cambio permanente en el que estamos inmersos.

Esta investigación ayudará a realizar cambios en las estrategias dentro de los procesos para la adecuada selección de clientes aplicando controles que permitan corregir factores críticos a mejorar, proporcionando una visión más amplia y detallada de la gestión que se lleva dentro del área de crédito, la que nos ayudará a conocer cuáles son las falencias que debemos mejorar.

La administración eficaz y eficiente dentro de una compañía que presta servicios de impresión exige como marco de referencia el conocimiento de las teorías administrativas que proporcionan principios para coordinar y supervisar la labor a fin de lograr los objetivos que se persiguen, la realización de esta investigación servirá, además de mejorar considerablemente las actividades en la compañía también como base para mejoras constantes.

Mejorar los procesos de evaluación de los clientes utilizando las técnicas que permitan analizar su capacidad de pago, para lograr una cobranza efectiva evitando alta rotación de cartera.

Determinar los procedimientos administrativos aplicables para la selección teniendo como factor primordial el incremento en ventas y manteniendo buena relación con el cliente quien es la base fundamental de toda empresa.

Usar una herramienta práctica para la adecuada toma de decisiones, el resultado de esta aplicación ayudará a obtener soluciones a las incidencias que se presentan en la actualidad, por la realización de las actividades de manera inadecuada, permitiendo el crecimiento de la compañía esto generará empleo para la sociedad bajo los estándares de seguridad laboral.

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1 Estado del conocimiento o de Arte

2.1.2 Investigación realizada en Tesis.

TESIS 1:

AUTOR: María Soledad Valarezo Jirón **AÑO:** 2009

TEMA: Procesos administrativos y contables en el área de crédito - cartera y servicio al cliente del banco nacional del fomento sucursal macará en el año 2008.

PROBLEMA: Reducido control en los procesos administrativos contables en el área de crédito, cobranzas y servicio al cliente, en el Banco Nacional del Fomento sucursal Macara en el año 2008.

ESTRATEGIA: Elaboración de un manual de funciones especificando las tareas y obligaciones a cumplir en las áreas de Crédito y Cobranzas utilizando un lenguaje comprensivo para ser entendido por todos los empleados.

CONCLUSION: El estudio realizado permitió conocer la realidad administrativa de la empresa, la cual, sirvió como desarrollo para la investigación. La creciente demanda de los créditos sean estos consumo, comercio, hipotecarios, microcréditos requieren de la creación de un departamento de control cartera para mayor solvencia y control de los créditos concedidos. No existe quien se encargue de la entrega de saldos y cortes de estados de cuenta al cliente de BNF, por lo cual, es indispensable la creación de una área de servicio al cliente destinado directamente a solucionar este tipo de necesidades.

ANÁLISIS TESIS 1.

La Srta. María Valarezo Jirón en su investigación realizada en el año 2009 al Banco Nacional del Fomento Macará, enfatiza las mejoras en una organización se dan desde el momento en el cual se estructuran las funciones de cada empleado, otorgando las garantías suficientes para el desarrollo de sus funciones, siendo estas; adecuación de instalaciones,

actualización de software, capacitación sobre las actividades a realizar y sobretodo acceso a la información, a lo que puedo acotar que la capacitación al empleado es primordial para garantizar el desarrollo laboral y profesional.

Dentro de esta investigación considero más relevante y reutilizable para éste trabajo, el mantener un programa investigativo definido por montos, forma y plazos de pago, esto clasifica los créditos, además, la inversión en publicidades, mostrará al mercado los productos y servicios que posee la organización.

TESIS 2:

AUTORAS: Mónica Maldonado Espinel AÑO: 2009

Olga Vintimilla Hermida

TEMA: Diseño de un sistema de crédito y cobranzas eficaz, para la gestión efectiva de la empresa “Luis F. Espinoza ferretería mundial C.A.”, en la ciudad de Guayaquil en el año 2007.

PROBLEMA: Falta de lineamientos que aseguren la adecuada recuperación de cartera y eliminación definitiva de créditos incobrables en la compañía Luis F. Espinoza Ferretería Mundial C.A.

ESTRATEGIA: La implantación de un procedimiento que permitirá realizar seguimiento y mayor control a los clientes que tienen cuotas atrasadas, detectando a tiempo algún tipo de fraude, este procedimiento se realiza a través de las siguientes etapas:

- ✓ Recordatorio
- ✓ Insistencia, persecución
- ✓ Acciones y medidas drásticas

Implementar dentro de sus prácticas de control, el enviar estados de cuenta mensual a los deudores, lo cual es una de las prácticas más comunes.

Realizar llamadas telefónicas a clientes recordando que tienen cuotas vencidas. Registrar esta acción en el reporte de gestiones con la fecha de su realización. Enviar comunicados al

cliente informando que sus despachos están bloqueados, y que solo se activaran cuando realice el pago de todo lo adeudado (vencido). Dentro de la insistencia esta enviar una carta firmada por gerencia general informándole que posee un plazo para cancelar lo adeudado, caso contrario, la deuda pasara al departamento legal. En la técnica de medidas drásticas el comité entregara al departamento legal un listado de cliente vencidos por un periodo mayor a 90 días, con todo los soportes que respalden esta deuda, junto con el detalle de las gestiones realizadas, y todas las garantías entregadas por el cliente, esto debe ser informado al mismo mediante un comunicado escrito.

CONCLUSION: Un sistema de crédito y cobranzas eficaz es fundamental para la administración exitosa de nuestras cuentas por cobrar.

Las políticas de crédito en una empresa da la pauta que determina la otorgación del crédito a un cliente y el monto a otorgar, la empresa no debe solo ocuparse de ellos sino velar porque la utilización de estos estándares sea la correcta para la toma de decisiones considerando diversas variables. La flexibilidad de los estándares de crédito involucra el incremento de créditos, generando también incremento en costos de oficina, la aplicación de la inversa, es decir estándares de crédito más rigurosos, generara reducción de estos costos. “Un sistema debe tener como último fin la correcta administración de la información con el objeto de mejorar la productividad de la organización, la misma que se debe reflejar en el aumento de las utilidades”.

ANÁLISIS TESIS 2.

En la investigación realizada por las Srtas. Mónica Maldonado Espinel y Olga Vintimilla Hermida a la Ferretería Mundial C.A., en el año 2009, detalla lo importante de la gestión de la cartera, buscando el equilibrio deseado que conlleva el administrar las cuentas por cobrar, revisando y evaluando los aspectos que conciernen al mismo.

Lo más importante la aplicación de una política estricta para la otorgación del crédito, la flexibilidad de los estándares de crédito genera incremento en costos, si contamos con estándares de crédito rígidos podemos garantizar la reducción de cuentas por cobrar mejorando la productividad de la organización.

TESIS 3:

AUTOR:

VERONICAGAVILANES CORDONES

AÑO: 2012

TEMA: Análisis de la calificación de los clientes y su impacto en el otorgamiento de los microcréditos de la cooperativa de ahorro y crédito “san francisco” Ltda., en la ciudad de Latacunga.

PROBLEMA: El inadecuado análisis de la calificación de los clientes incide en la entrega de los microcréditos en la cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN FRANCISCO” LTDA., en la ciudad de Latacunga.

ESTRATEGIA: Adecuada selección del cliente, definición de las actividades a cada responsable, delinear bien los parámetros que deben ser analizados para otorgar el crédito, fortaleciendo las relaciones comunidad mediante apoyo social.

CONCLUSION: En base a un análisis descriptivo conceptual realizado a la calificación de los clientes en riesgo crediticio en la compañía SAN FRANCISCO LTDA., en la ciudad de Latacunga establece que el riesgo queda inevitablemente ligado a la incertidumbre sobre eventos futuros, resultando imposible la eliminación, lo que genera, que la mejor opción sea administrarlo distinguiendo de donde proviene y eligiendo las mejores estrategias para poder controlarlo.

Los tipos de crédito existentes son; comercial, consumo, vivienda y microcrédito, lo que pretende la cooperativa es obtener fidelidad sin tener riesgo con sus intereses. Reducido análisis y clasificación de clientes, la misma que exige transparencia y una aplicación eficaz de estrategias, en los pasos realizados mediante los cuales se identifique, mida, controle y monitoree los riesgos.

La cooperativa está realizando apoyo social según lo investigado la mayor parte acepta que se contribuya con esto. Falta de publicidad para incentivar al cliente a adquirir los servicios de la empresa.

ANÁLISIS TESIS 3.

En la investigación realizada por la Srta. Verónica Gavilanes Cordones en el año 2012 a la Cooperativa de ahorro y crédito de Latacunga, la cual radica en que es importante considerar los parámetros que califiquen de mejor manera a los clientes, adecuado lugar de trabajo y además la implementación de una estrategia que mejore la calidad del servicio al cliente. Debo acotar que lo más importante de esta investigación es el énfasis que radica en el compromiso que debe existir entre directores, administradores y empleados para ejecutar los cambios dentro de la organización, el apoyo a la labor social en la comunidad esto ayudaría mucho a que la empresa sea más reconocida en la sociedad y poder publicitar los productos. Además la realización de investigaciones en el mercado las que determinen las necesidades de los clientes y permitan identificar las acciones de la competencia.

TESIS 4:

AUTORAS: María Lorena Martínez H. AÑO: 2008

TEMA: Control y mejora del proceso de impresión de litografía en una imprenta

PROBLEMA: Deficiencias en el proceso de impresión de la línea de litografía que inciden en la calidad del producto provocando devoluciones que incrementan el costo de producción.

ESTRATEGIA: Aplicación de un sistema de estudio que permita la utilización de variables que controlen, mejoren el proceso de impresión en la línea de Litografía, su incidencia en la calidad del producto terminado. En este objetivo se utilizaran plantillas para el registro del proceso de impresión y aplicación del diagrama causa-efecto para detectar lo que incide en el problema.

CONCLUSION: La aplicación de cada herramienta dentro del proceso de impresión contribuye en la disminución de costos, logrando reducir las devoluciones además de ser más competitiva en el mercado. Mediante la aplicación de las herramientas como Pareto, Espina de pescado, causa- efecto logramos definir los motivos de cada rechazo, inclusive trabajar en los problemas.

Realizar lanzamiento de producto de la nueva línea

Realizar lanzamiento de una revista orientada al sector gráfico y al sector publicitario.

Implementación de vallas publicitarias en sectores industriales.

Fabricación de material promocional con el logo y slogan de la empresa.

Capacitación a la fuerza de ventas.

Implementación de un sistema de quejas para el servicio de postventa.

CONCLUSION: Una vez realizado el análisis de situación actual de la empresa XYZ, y la elaboración de un plan estratégico de mercado, para llevarlo a cabo se realizaron la cadena de valor y análisis de las 5 fuerzas de Porter, de esta manera se identificó cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, de igual manera encontrar las oportunidades y amenazas. Se armó una matriz estratégica útiles para volver a la empresa más competitiva.

ANÁLISIS TESIS 5.

La Srta. Andrea García Rodríguez en su investigación realizada en el año 2008 a la empresa familiar gráfica XYZ, recalca la especialización de la empresa en la elaboración de las cajetas las cuales serían destinadas especialmente a los exportadores de diversos productos congelados, realización de un nuevo lanzamiento, aplicando vallas publicitarias en sectores estratégicos, induciendo al personal de ventas.

Una de las técnicas importantes es la aplicación de tablas de descuento a clientes frecuentes, lo que ayudaría afianzar la confianza entre ambos mejorando las relaciones, ofrecer planes de pago de 30, 60, dependiendo del monto de la compra y la urgencia de la orden considero que este debe ser considerado un estándar más para el análisis de crédito.

Cabe recalcar que no debemos descuidar la imagen de la empresa para esto podemos aplicar, otorgación de material publicitario a los clientes permitiendo que identifique a la empresa, finalmente la elaboración de una revista direccionada al sector gráfico, permitiría que los posibles clientes conozcan los productos que se ofrece.

2.2 Fundamentaciones teóricas

2.2.1 Cliente³

Cliente es quien adquiere o compra de forma voluntaria productos y servicios que necesita o desea para su consumo, para otra persona, para una empresa; por lo cual, se convierte en el motivo principal por quien planificar, implementar y controlar todas las actividades de una organización, además de crear, producir, fabricar y comercializar.

Existen distintos tipos de clientes, tales como, los ocasionales o los asiduos así se es denominado un comprador quien adquiere el producto, consumidor quien consume y usuario quien lo usa.

“A criterio personal, un cliente es la médula de una organización siendo quien genera ingresos, los cuales están basados en el grado de satisfacción del mismo, un cliente satisfecho tendrá efectos multiplicativos, los mismos que estarían categorizados como potenciales, activos, inactivos.”

2.2.2 Características del cliente: Al cliente se lo puede identificar por su conducta, ante la atención de una agente vendedor.

- ✓ **Clientes comunicativos.-** Persona comunicativa que habla mucho captando la atención del vendedor, saliéndose del tema haciendo perder el tiempo.
- ✓ **Clientes inseguros.-** Personas inseguras que no poseen confianza en sí mismos, no saben que quieren, no son capaces de explicarlo con claridad, lo cual genera que la comunicación sea difícil.
- ✓ **Clientes agresivos.-** Carácter fuerte, mal humorado, irritable, impaciente, apresurado, generalmente tiene apariencia en su rostro de enojado usando un tono de voz fuerte. Esta puede ser su forma natural de ser o tener una situación complicada que generó esa actitud.

³ Thompson, Ivan. *Tipos de Clientes* - Artículo Publicado en Julio 2006. <<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>> (Consulta en línea: marzo 2013).

- ✓ **Cientes arrogantes.-** Es aquel tipo de clientes que aparenta tener un alto nivel social, utilizando la frase “usted no sabe con quién está tratando”, su política radica en encontrar defectos en las personas, productos y/o servicios.

2.2.3 Tipos de clientes.

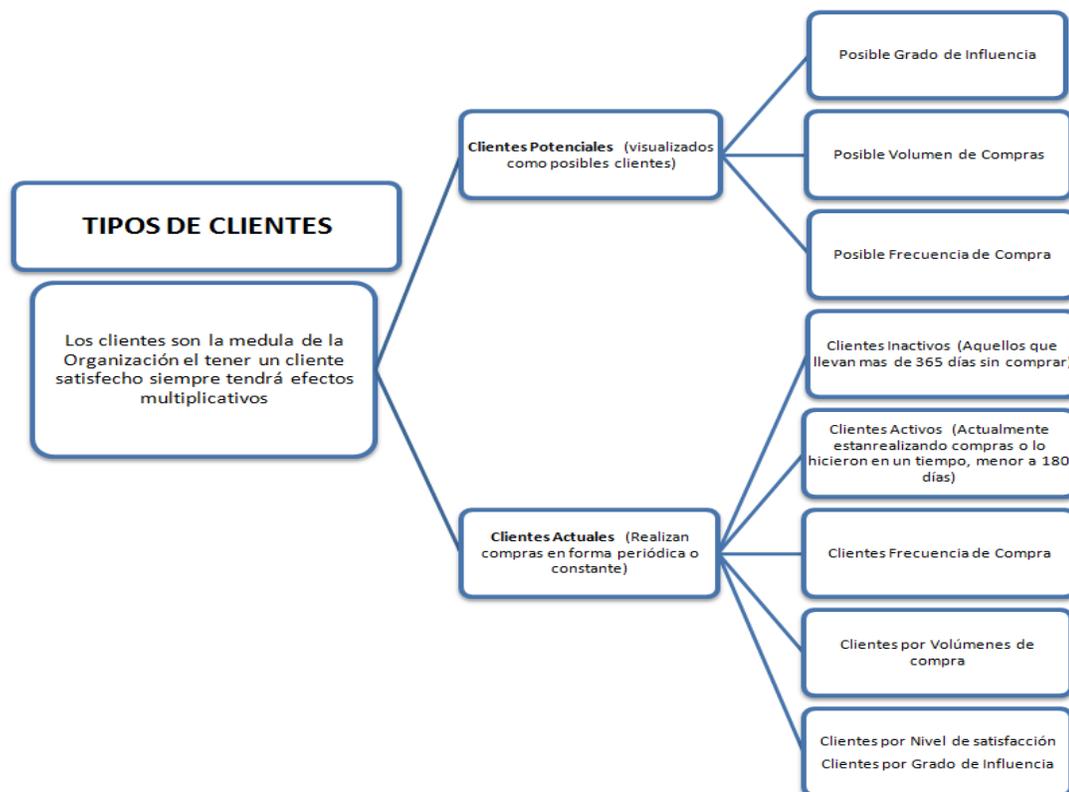


Gráfico Nro. 1:
Fuente: Tipos de clientes
Elaboración: Autora (2013)

Este gráfico nos permite conceptualizar cada uno de los tipos de clientes que existen, desde los actuales hasta los potenciales que aún están en estudio.

2.2.4 Clasificación de los clientes actuales y potenciales⁴

2.2.4.1 Clasificación general:

- ✓ **Cientes activos.-** Son aquellas personas, empresas u organizaciones que hacen compras periódicas a una compañía registrando su último consumo dentro de un

⁴ Thompson, Ivan. *Tipos de Clientes* - Artículo Publicado en Julio 2006. <<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>> (Consulta en línea: marzo 2013).x

periodo menor a 30 días, es quien está generando dinero por lo tanto se lo reconoce como fuente de ingresos que garantiza la permanencia de la organización en el mercado.

- ✓ **Clientes potenciales.**-Son quienes actualmente no son clientes, son los que debemos reconocer y atraer hacia nuestras ofertas en el mercado, previo a la adecuada selección, análisis de información para de esta manera disminuir el riesgo, convirtiéndose en un candidato a comprador que podría aumentar la rentabilidad de las operaciones por la generación de ingresos muy considerables en la organización visualizando en ellos la oportunidad de crecimiento y desarrollo.

“Debemos poseer un ojo clínico para determinar cuáles serían nuestros clientes potenciales el cual se basaría fundamentalmente en, tipo de consumidor, trayectoria en el mercado, historial crediticio, no obstante, mantenerlos siempre bajo control debido a que un descuido podría generar insatisfacción impulsándolo a cambiarse de proveedor”

2.2.4.2 Clasificación específica:

En este segundo punto describiremos los clientes actuales y potenciales los mismos, que están divididos de la siguiente manera:

- ✓ **Clientes activos e inactivos.**- Los clientes activos son aquellos que actualmente están realizando adquisiciones en la compañía o lo realizaron en un periodo menor a seis meses.

Los clientes inactivos son aquellos que han realizado su última compra hace un tiempo aproximado de 365 días, por lo tanto podemos interpretar que en ese lapso de tiempo le compraron a la competencia, no existió la satisfacción suficiente con el producto o servicio, o probablemente no requerían del mismo.

“El análisis es importante debido a que permite visualizar a los clientes que actualmente están generando ingresos los cuales requieren de atención permanente para retenerlos.”

✓ **Cientes de compra frecuente, promedio y ocasional.**

Debido a la clasificación del cliente lo podemos categorizar de una manera más detallada:

✓ **Cientes de compra frecuente.-** Son aquellos clientes que realizan compras de manera continua, se puede asegurar que están complacidos con la adquisición del producto o servicio, se requiere estar pendiente de éstos no descuidar su atención personalizada, haciéndolos sentir importantes y valiosos para la organización.

✓ **Cientes de compra habitual.-** Son aquellos que realizan las compras regularmente, encontrándose satisfechos con el servicio o producto, debemos atenderlos de manera esmerada así lograremos mantenerlos aún más satisfechos consiguiendo que sus compras sean más concurrentes.

✓ **Cientes de compra ocasional.-** Se denominan de esta manera porque realizan sus compras de vez en cuando, o por una sola ocasión, para controlar este tipo de situaciones debemos mantener una base de datos con los números de contacto para contactarlos entrevistarlos, de esta manera se podrá detectar cuáles fueron las causas que lo alejaron permitiendo mejorar y cambiar la situación.

✓ **Cientes de alto, promedio y bajo volumen de compras**

Una vez identificados los clientes activos podemos clasificar a los clientes según el volumen de compras de la siguiente manera:

✓ **Cientes con alto volumen de compras.-** Son clientes que realizan compras fuertes en comparación con los demás, a tal punto que su participación de ventas totales alcanzan entre el 50% al 80% de la producción, son aquellos que se encuentran complacidos con el producto, servicio o la atención recibida por la organización, por tanto, es importante implementar actividades que involucren atención personalizada haciéndolos sentir especiales.

✓ **Cientes de promedio general.-** Son clientes satisfechos con el producto servicio o la empresa, realizando compras habituales para determinar si vale la pena o no seguir, el objetivo ante ellos es lograr convertirlos en clientes con alto volumen de compras, realizando el análisis de su capacidad de compra y pago.

- ✓ **Cientes con bajo volumen de compras.-** Son aquellos que su volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general estos clientes pertenecen a los de compra ocasional.
- ✓ **Cientes complacidos, satisfechos e insatisfechos**
Una vez identificados los clientes activos, inactivos de haber realizado una investigación en el mercado que permita determinar los grados de satisfacción los podemos clasificar en:
 - ✓ **Cientes complacidos.-** Son los que percibieron el desempeño de la empresa producto y/o servicio el cual ha excedido sus expectativas. Según Philip Kotler, el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta actual mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.⁵
 - ✓ **Cientes satisfechos.-** Son aquellos que percibieron el producto, servicio o la empresa al nivel de sus expectativas, este tipo de cliente se encuentra poco dispuesto a cambiar de marca, lo hará únicamente si aparece otro proveedor que mejore esa oferta. Para elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan sentirse como un elevador de categoría que no esperaban.
 - ✓ **Cientes insatisfechos.-** Son aquellos a los cuales el desempeño de la empresa, producto y/o servicio no superó las expectativas, por lo tanto, no desean repetir una experiencia de ese tipo y recurren a otro proveedor. Para lograr rescatarlos se debe realizar una investigación exhaustiva sobre las causas que generaron esta inconformidad y luego realizar las correcciones necesarias. Generalmente este tipo de acciones son muy costosas porque se tiene que cambiar una percepción que se encuentra arraigada en el **consiente y subconsciente** de estos clientes.
 - ✓ **Cientes influyentes.-** Una característica importante que debemos considerar al momento de clasificar a los clientes activos independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de influencia en la sociedad o en su entorno

⁵Kotler, Philip. Prentice Hall, Edition Nro.8

social, este es un aspecto importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en caso de sugerir el servicio o producto que la empresa ofrece. Estos clientes se dividen en:

- ✓ **Clientes altamente influyentes.-** Estos clientes se caracterizan por producir una percepción positiva o negativa en un gran grupo de personas hacia un producto o servicio, Ejemplo, deportistas, estrellas de cine, empresarios de gran trayectoria y personalidades que lograron algún reconocimiento especial.

Lograr convertir a estas personas en clientes es muy beneficioso por la cantidad de clientes que se pueden derivar a consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo para lograr aquello se debe conseguir un alto grado de satisfacción o complacencia en ellos, pagarles por recomendar el producto usarlo, esto suele tener costos excesivos.

- ✓ **Clientes de regular influencia.-** Son aquellos que ejercen influencia en grupos más reducidos. Por ejemplo, médicos considerados líderes de opinión en su sociedad científica o especialistas generalmente el lograr que estos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los clientes del nivel anterior, por lo cual, únicamente basta con generar un grado de complacencia en los mismos aunque esto no sea rentable, lo que se requiere con este nivel de clientes es influir en su nivel social.

Clientes de influencia a nivel familiar.- Son aquellos que tienen gran influencia en su entorno familiar y con sus amistades. Por ejemplo, la ama de casa se considerada una excelente cocinera por sus familiares y amigos, las recomendaciones de estas personas en el tema son escuchadas con atención, para lograr su recomendación únicamente debemos tenerlas satisfechas con el producto o servicio.

“Un punto muy importante que debe ser considerado por la compañía es que los clientes poseen necesidades y expectativas que deben ser analizadas por la organización.

Una necesidad es algo que el cliente necesita que lo adquiera casi por obligación.

“Una expectativa no es necesariamente algo que el cliente o consumidor va a conseguir pero que espera conseguir de su producto o servicio, como el caso de un seguro de salud que lo proteja ante cualquier eventualidad desde el momento de su

adquisición”. “Las necesidades y expectativas cambian con el tiempo ya sea con la evolución o desarrollo del individuo o por la influencia del entorno, las prioridades se modifican por la madurez, experiencia así como la satisfacción de las mismas, algunas necesidades son denominadas básicas porque perduran con el tiempo son relacionadas con aspectos físicos y ambientales, como necesidades de comer, de poseer una casa, otras necesidades aparecen con el tiempo como la de ser amado o ser reconocido.”

2.2.5 Categorías de clientes⁶

Dentro de las categorías de clientes tenemos:

- ✓ **Clientes de nivel A.**- Aquella persona compra en grandes volúmenes, y es capaz de cumplir con sus obligaciones a tiempo
En un crédito comercial el pago de la cuota no sobrepasa los 30 días y si es de consumo no más de 5 días.
- ✓ **Clientes de nivel B.**- Es un cliente de nivel adquisitivo medio si hablamos de capacidad en compras.
En tema de obligaciones son clientes que demuestran que pueden atender sus obligaciones pero no a tiempo, en los créditos comerciales son los que se tardan 90 días en cancelar sus deudas.
- ✓ **Clientes de nivel C.**- Comercialmente hablando es el cliente residual.
En el momento de cumplir con sus obligaciones son capaces de no cubrir el pago de su capital e intereses pactados, debido a poseer ingresos deficientes.
- ✓ **Clientes de nivel D.**- Ultima categoría estas personas son las declaradas insolventes o en quiebra, no poseen medios para cancelar sus obligaciones, en los créditos comerciales la deuda es mayo a los 270 días y en los de consumo por arriba de los 120 días.

Es fundamental que conjuntamente con la clasificación comercial que hayamos marcado, **clasifiquemos en función del criterio de riesgo a nuestros clientes**, fijando un límite máximo de riesgo que estamos dispuestos a asumir. Las grandes empresas lo hacen, la

⁶<http://www.pymesyautonomos.com/actualidad/clasifica-a-tus-clientes-i>

Banca lo hace, sin embargo, la gran mayoría de los empresarios de este país no lo tienen claro.

2.2.6 Estrategias para el tratamiento a los diferentes tipos de clientes⁷

Una manera de hacer efectiva una venta es conociendo el tipo o clase de cliente con el que estamos tratando, sea cual sea el negocio o público que tengamos, generalmente todo cliente puede ser clasificado en 4 tipos, según sea el comportamiento al momento de la compra.

- ✓ **El cliente difícil.**- Es aquel que siempre se queja de todo, y encuentra un defecto en el más mínimo detalle nunca está satisfecho, cree tener siempre la razón, no le gustan las contradicciones, puede llegar a ponerse prepotente y agresivo.

Con este tipo de clientes debemos tener paciencia, mantener la calma, y no caer en provocaciones, ni discutir con él, mostrar fuerte interés en él, escuchando atentamente sus quejas y ayudando a resolverlas lo más pronto posible y aceptando sus críticas otorgándole la razón aunque en realidad no lo tenga, satisfaciendo sus reclamos.

La forma efectiva de tratar a este tipo de clientes es ofreciéndole un excelente servicio, de tal manera que supere las expectativas esperadas.

- ✓ **El cliente amigable.**- Es amigable, amable, simpático, cortés, es el cliente que toda empresa desea poseer aunque en ciertas ocasiones es muy hablador haciendo perder tiempo al asesor.

Con este tipo de clientes debemos ser amables, amigables, siempre procurando mantener cierto límite, es decir, no otorgarle demasiada confianza, se debe procurar seguirlo en su conversación pero ser cortés para interrumpirlo cuando se torne extensa.

- ✓ **El cliente tímido.**- Este cliente es introvertido, callado, mayormente es inseguro e indeciso, suele tener problemas al momento de decidir su compra, por lo que es adecuado dejarlo que decida en un tiempo suficiente, sin interrumpirlo o presionarlo, o tal vez, ofrecerle productos concretos y pocas alternativas, de esta manera facilitar su decisión.

⁷ <http://www.crecenegocios.com/tipos-de-clientes-y-como-tratar-a-cada-uno-de-ellos/>

Este tipo de clientes es fácil de convencer, a tal punto de lograr que compre un producto que no satisfaga su necesidad, y es probable que no regrese, por lo cual, debemos mantenerlo satisfecho, jamás aprovecharnos de él.

- ✓ **El cliente impaciente.-** Es aquel que siempre tiene prisa aquel que entra a la tienda compra y sale lo más pronto posible.

Este tipo de clientes exige atención rápida, sin importar que existan clientes que llegaron antes que él, generalmente se pone tenso cuando tiene que esperar.

Cuando tratamos con este tipo de clientes, debemos hacerle entender que comprendemos que tiene prisa, y procurar atenderlo lo más pronto posible.

2.2.7 Sistema de evaluación.⁸

Se define como un proceso que determina el grado de eficacia y eficiencia con el que han sido destinados los recursos necesarios para el logro del objetivo propuesto, dando la posibilidad de determinar desviaciones y adoptar medidas correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas presupuestadas. Un sistema de evaluación a clientes compete en analizar cada uno de los datos proporcionados a ser evaluados, confirmados, estos serán los parámetros en los cuales se basa directamente el evaluador en su estudio.

2.2.7.1 Evaluación de solicitudes para otorgación de crédito⁹

Una vez recopilada la información es importante su análisis, el evaluador del crédito debe cerciorarse que cada dato registrado en la solicitud sea verídico, centrando su mayor atención en la posibilidad de pago a sus deudas (capacidad), considerando también el historial de pagos en la evaluación (Carácter), el tipo de administración (estatal o privado), además de su fortaleza financiera (Colateral).

2.2.7.2 Evaluación aplicada mediante proceso de investigación secuencial

Esta etapa se aplica únicamente cuando hemos contratado una empresa especialista en investigación de información o solicitudes, en caso de tener una respuesta poco confiable y

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos78/análisis-sistema-creditos-empresa/análisis-sistema-creditos-empresa2.shtml>

⁹ James C. Van Horne & John M. Wachowicz Jr., Políticas de Crédito, Fundamentos de Administración financiera, UNDECIMA EDICION.

se desee modificar el resultado de esta investigación se aplica esta etapa que genera un costo adicional por su aplicación¹⁰

2.2.8 Sistemas de evaluación de crédito

Sistema utilizado para decidir si es posible la aprobación del crédito aplicando valores numéricos en distintos aspectos relacionados con la solvencia del solicitante.

Lawrence J Gitman expresa “denominamos selección de los estándares de crédito a las técnicas para decidir si el cliente puede o no recibir el crédito”¹¹.

El crédito comúnmente es analizado basándose en los siguientes parámetros:

- ✓ Revisión y análisis de referencias bancarias,
- ✓ Revisión y análisis de referencias comerciales y,
- ✓ Evaluación del desempeño del cliente.

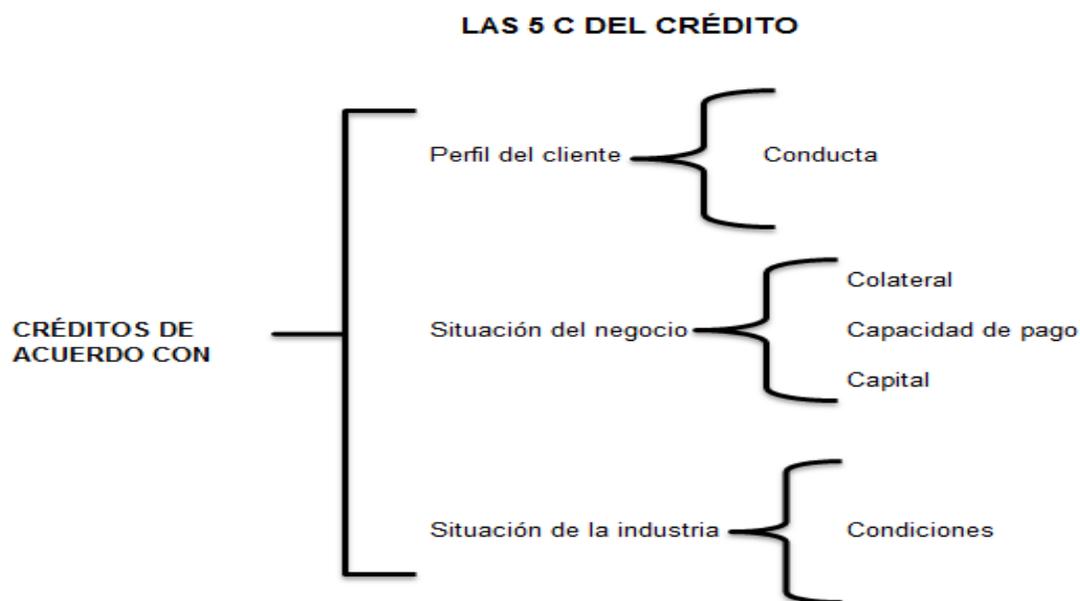


Gráfico Nro. 2:
Fuente: Administración Financiera
Elaboración: Autora (2013)

Las 5 “C” del crédito son los parámetros más importantes en un estudio de cliente.

¹⁰James C. Van Horne & John M. Wachowicz Jr., Políticas de Crédito, Fundamentos de Administración financiera, UNDECIMA EDICION.

¹¹ Lawrence J Gitman, La 5C del crédito, Principios de Administración Financiera, Decimo Primer Edicion.

2.2.9 Las cinco “C” del crédito.¹²

Corresponden a las dimensiones que se analizan para la evaluación y análisis del cliente; las cuales son; Carácter, Colateral, Capacidad, Capital y Condiciones.

- ✓ **Carácter.-** Historial de pagos de solicitante, denominamos así a la integridad moral que este posee y la probabilidad que cumpla con su obligación.

Esta personalidad constituye un principal influyente para determinar riesgos de crédito, lo cual, involucra responsabilidad absoluta, honradez e integridad.

- ✓ **Capacidad.-** Posibilidad del solicitante para desembolsar el crédito otorgado, determinado por el juicio subjetivo que evalúa su capacidad financiera.
- ✓ **Capital.-** La relación entre la deuda del solicitante con su capital propio, es decir, mide la posición financiera general del potencial cliente, mediante la aplicación de razones financieras, resaltando razones de riesgo; Deudas vs Activos, la razón circulante y rotación del interés.
- ✓ **Colateral o aval.-** Activos que posee el solicitante, con los cuales podrá responder sobre su crédito en caso de no cumplir con los pagos
- ✓ **Condiciones.-** Condiciones existentes de la industria, posición financiera y operativa del candidato que puede sufrir impacto de las tendencias económicas generales.

Mediante la correcta aplicación de estos 5 elementos se podrá juzgar el riesgo del crédito, además, contribuirá en la realización de juicios acerca de los costos totales esperados resultantes de los créditos concedidos, estos se comparan posteriormente con los incrementos (marginales) de las ventas se decidirá si se concede o no el crédito.

2.2.9.1 Evaluación de crédito aplicado en empresas financieras¹³

Para conocer el sistema de evaluación que se debe aplicar en una entidad financiera primero tenemos que clasificar de acuerdo a los siguientes puntos:

¹² Lawrence J Gitman, La 5C del crédito, Principios de Administración Financiera, Decimo Primer Edicion.

¹³ (Análisis de crédito en entidades financieras, Hurel Paz Espol Edu, Año 2007) <http://www.dspace.espol.edu.ec>

- ✓ Créditos para grandes y medianas empresas (Corporativos)
- ✓ Pequeñas empresas y comercio (Créditos PYME)
- ✓ Crédito de personas (créditos de consumo).

El análisis de crédito se lleva a cabo en base a ciertos criterios como; la seriedad, simulación de capacidad de pago, situación patrimonial y las garantías, éste contempla una revisión profunda tanto de sus aspectos cuantitativos como cualitativos tomando en consideración los antecedentes históricos o presentes del sujeto de crédito, lo que se persigue con su estudio es minimizar el riesgo que conlleva el otorgar un crédito sobretodo de consumo debido a que la economía de las personas suele ser volátil, después de realizar el análisis se toman en consideración 4 o 5 ítems los más relevantes para el estudio, en casos de garantías tratan en la mayoría de los casos de obtener una garantía que esté relacionada con el préstamo de 2 a 1 con el objetivo de cubrir de manera amplia el crédito otorgado.

Otro de los puntos a considerar es el destino de los fondos prestados de esta manera se podrá conocer el final que tendrá el préstamo, se comprobará la coherencia de las políticas de crédito, para su correcta evaluación, para fijar las condiciones acordes con lo adeudado y para ejercer dominio sobre el deudor.

El tema análisis de crédito en las entidades financieras es extenso, se inicia con la clasificación de tipo de crédito al cual aplica el sujeto de crédito, una vez definido este parámetro sabremos qué proceso se toma en su evaluación, es decir qué tipo de documentos debe entregar el solicitante así como el tipo de garantías que serán solicitadas por la entidad.

2.2.10 Cobranza efectiva¹⁴

Concepto.- Se denomina cobranza efectiva a la que se realiza mediante la correcta utilización de técnicas, herramientas y estrategias, permiten el logro del objetivo propuesto, efectivizar la cobranza de lo adeudado por el cliente, ésta siempre será una actividad de comunicación y persuasión entre personas.

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/gestion-efectiva-de-cobranza.htm>

2.2.11 Para qué sirve una cobranza efectiva

La cobranza efectiva sirve para recuperación y disminución oportuna y sin costos adicionales de las cuentas por cobrar, contribuyendo en acelerar la rotación de las mismas, proporcionando a la compañía el disponible para poder cubrir las obligaciones que demanda la elaboración del producto.

Una de las técnicas más utilizadas es, lograr que el cliente conteste a las preguntas:

¿Cuándo? Cuando va a pagar, tiempo que tardara en efectivizar su pago

¿Cuánto? Cuanto seria el monto que cancelaria

¿Cómo? Como va a pagar: efectivo o cheque, etc.

2.2.12 ¿Cómo se aplican las cobranzas efectivas?¹⁵

Existen ciertas técnicas aplicadas para la realización de una cobranza, estas contribuyen en que los clientes cancelen a tiempo sus facturas para de esta manera evitar que las empresas acumulen valores por cobrar.

Dentro de las técnicas detallamos las siguientes:¹⁶

- ✓ Una de las técnicas más importantes la Actitud frente a la Gestión que realiza y la empresa que representa, en éste punto encontraremos porqué es importante abordar una gestión de cobros con una actitud positiva no solo frente al cliente sino también frente a la organización y/o actividad a realizar.
- ✓ La segunda técnica se titula Organización Interna hacia el Trabajo y el Flujo Empresarial del Negocio, en este ítem la importancia de prepararse para una gestión, como el conocimiento de su empresa, de la industria en la que se desarrolla la capacidad de trabajar organizadamente potencializa la posibilidad de hacer efectiva una cuenta en mora.

¹⁵ Lawrence J Gitman, La 5C del crédito, Principios de Administración Financiera, Decimo Primer Edicion.

¹⁶ Autor: Claudio A, Las 5 llaves del éxito para una gestión efectiva de cobranza, Artículo Publicado Marzo 2006, <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/gestion-efectiva-de-cobranza.htm>.

- ✓ La tercera técnica tiene que ver con la percepción del cliente, la percepción es un tema que influye en la morosidad de una cuenta ésta herramienta no solo puede utilizarse para mejorar la gestión, sino también puede evitar que el cliente decida finalmente no cancelar deuda alguna.
- ✓ La cuarta técnica abre las puertas al diálogo permite mostrar el poder de la comunicación, cómo utilizarla convirtiéndola en una herramienta de persuasión en la gestión de cobros.
- ✓ La técnica descuento es muy utilizada, provechosa para el logro de rentabilidad la misma que resulta difícil de obtener por otro medio, debido a que existen clientes que encuentran un beneficio al ahorrar cierto dinero, generando motivación a pagar antes a tiempo.
- ✓ Finalmente el seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones de las cuentas gestionadas. Esta fase enmarca la importancia de medir y evaluar cada una de las acciones emprendidas para no olvidar que el secreto de la efectividad radica en el análisis permanente de las reacciones que éstas producen (resultados).

2.2.12.1 Estrategias generales para las cobranzas.

La cobranza es fundamental debido a que permite mantener al cliente logrando la posibilidad de volver a prestar o vender, es un proceso estratégico clave para generar un hábito o una cultura de pago en los clientes, puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es lograr rentabilidad convirtiendo las pérdidas en ingresos.

En los últimos años las instituciones de micro finanzas IFMS, en vista de un nuevo mercado cada vez más competitivo, han prestado mayor atención en el desarrollo de estrategias y la búsqueda de nuevos mecanismos de cobranzas, debido a dos razones importantes; mayor concentración en actividades de promoción y análisis de crédito.

2.2.13 Artes gráficas

El termino Artes Gráficas aparece después de la invención de la imprenta realizada por Johannes Gutemberg en el año 1450, es una forma de agrupar todas las actividades relacionadas con la impresión tipográfica, como la realización de impresión

encuadernación, el terminado y todas las variables o procesos adicionales que se hacían con el material impreso.¹⁷

Luego aparece la Litografía, un sistema de impresión desarrollado por Aloys Senefelder, quien a saber que el agua y el aceite no son combinables agrega una piedra caliza con una barra de cera para realizar una impresión, a lo que revolucionan las artes gráficas con el pasar del tiempo esta piedra fue reemplazada por una lámina de aluminio y zinc.

Con el paso del tiempo surgen la Pre-prensa o Fotomecánica, esta nueva parte del proceso de impresión utilizando grandes máquinas y cámaras especiales para dividir el color de las imágenes en CMYK o cian, magenta, amarillo y negro.

Luego evoluciona la impresión en offset (repintar), la cual mejora en gran volumen la calidad de impresión.

Más tarde aparecen otras formas de impresión como la serigrafía, la flexografía, el huecograbado o rotograbado, entre muchas otras y actualmente se incluye la impresión de digital.

Cuando nos referimos al ARTE, en artes gráficas hace referencia casi exclusivamente al diseño gráfico.

Denominamos artes gráficas al conjunto oficios, procedimientos o profesiones relacionadas con la realización del proceso gráfico, editorial o esculpido, las artes gráficas están compuestas por oficios como; diseño gráfico, pre-prensa, los diversos sistemas de impresión, encuadernación y acabado., utilizando diversos sistemas como, Offset, serigrafía, flexo grafía, huecograbado, tipográfico y digital.

2.2.14. Tiempo en el mercado

La industria gráfica viene desde tiempos muy remotos desde el momento en que el ser humano empezó a sentir la necesidad de transmitir sus deseos y encontró al transmisor

¹⁷ Andrea García y Alamiro Pinargote, Análisis situacional actual de una empresa familiar en la industria grafica y diseño de un plan estratégico de mercadeo, Artes Graficas, julio 2008.

mediante impresión de imágenes, o conceptos diferentes con las primeras herramientas de trabajo que se utilizaban para la elaboración de los distintos tipos de impresión.

En el mercado ecuatoriano la industria gráfica aparece desde siglos atrás, este ha sido uno de los sectores más afectados en los últimos 20 años debido a los cambios bruscos de política inclusive la moneda local, cabe recalcar, que a partir del año 2000 se crea incertidumbre sobre el futuro de esta industria debido al incremento de impuestos arancelarios lo que ocasionó la reducción en la elaboración de los productos más utilizados, como catálogos, revistas, periódicos , directorios y envases, sin embargo, debemos mencionar que la publicidad de los productos es una herramienta muy utilizada para mostrar un nuevo producto al mercado, donde no solo debe diversificarse e innovar tecnológicamente, sino analizar el mercado y sobretodo la competencia.

2.2.15 Estudio macro y micro del entorno

En Ecuador los sectores industriales tienden a crecer constantemente sobre todo la industria gráfica, actualmente en el mercado las imprentas tienden a verse amenazadas debido a que países como Colombia Perú y Chile elaboran los mismos productos a un precio más bajo, ocasionando que ciertas empresas opten por importar estos productos, ya que les resulta más económico, sin embargo, actualmente es una de las industrias que más aporta al país con un 35% relacionado con ingresos por exportación.¹⁸

En una organización dedicada a las artes gráficas debe considerarse factores importantes como, calidad del producto (superar las expectativas del cliente), y la cadena de valor (procesos internos), siendo esta la parte fundamental en una empresa mediante la cual, podemos conocer el ambiente interno, en toda cadena de valor se encuentran comprometidas 10 actividades que constan de 6 actividades primarias y 4 actividades de apoyo.¹⁹

Las actividades primarias son las relacionadas con todo lo que ingresa a la empresa es decir, materia prima su transformación y además la relación con los clientes. Las

¹⁸ (Riera Verdugo , Análisis del sector de la Industria grafica, Reseña histórica, Publicado en 2010) <<http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/688/4/CAPITULO%20II.pdf>>

¹⁹ Andrea García y Alamiro Pinargote, Análisis situacional actual de una empresa familiar en la industria grafica y diseño de un plan estratégico de mercadeo, Artes Graficas, julio 2008

actividades secundarias son las que están involucradas con la estructura de la empresa que facilitan el desarrollo de las funciones.

2.2.15.1. Responsabilidad Social Empresarial

RSE es una herramienta que garantiza la diferenciación entre una organización y sus competidores, otorgando una dimensión amplia e integradora, enfocada a la mejora interna y externa de la empresa, incorpora la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. Se denomina RSE como un conjunto de políticas, prácticas empresariales abiertas, transparentes basadas en valores éticos, respeto hacia los empleados comunidades y medio ambiente. La implantación del RSE facilita la cohesión de los grupos de interés (STAKEHOLDERS), mejora la comunicación entre empleados y clientes demostrando de forma objetiva y creíble el alto grado de responsabilidad por su actividad empresarial, garantizando el éxito y la **sostenibilidad de cualquier modelo de negocio.**²⁰

Características del RSE:

- ✓ **INTEGRAL.**- Abarca conjunto complejo de dimensiones
- ✓ **GRADUAL.**- Se presenta como camino de excelencia a seguir.
- ✓ **PROPORCIONAL.**- El ejercicio de su aplicación tiene relación directa con el tamaño de la empresa y su influencia en el mercado.

Mediante la correcta aplicación de esta herramienta se obtendrá mejoras:



Grafico Nro. 3:
Fuente: Responsabilidad Social Corporativa
Elaboración: Autora (2013)

²⁰ Comisión de las comunidades Europeas, 2013 Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa

La correcta aplicación del RSE en la organización permite obtener beneficios como, mejor utilización de recursos personales y materiales, además de reconocimiento nacional e internacional, posicionamiento diferenciado en el mercado.

2.2.16 Listado de Imprentas en Guayaquil

En la industria gráfica de la ciudad Guayaquil poseemos una serie de empresas de las cuales nombraremos las más reconocidas en la industria:

- ✓ Imprenta Mariscal
- ✓ Artes Gráficas Senefelder
- ✓ Monsalve Moreno
- ✓ Poligráfica
- ✓ Offset Abad
- ✓ Formas y Accesorios
- ✓ Litotec SA
- ✓ Maxigraf (desaparecida)

2.2.17 Estrategias utilizadas en las imprentas para la evaluación del cliente.

La industria gráfica al verse amenazada por la competencia, tiende a ser menos exigente en la selección y análisis del cliente, la estrategia más común para la aprobación de un crédito, por historial crediticio, es decir, el cliente que no registre un reducido antecedente de pago con sus proveedores, aquellos que poseen una gran reputación dentro del mercado, otra de los parámetros considerados para la selección de un cliente es la posición en el mercado, el cliente que no presenta problemas económicos.

2.2.18 Ultima imprenta cerrada y porqué²¹

El 1 de abril del 2013 la empresa **Maxigraf** cerró sus puertas tras tener serios problemas económicos desde hace seis meses atrás, el retraso en pago a sus empleados y reducción de horas laborales a los mismos debido a la poca carga de trabajo. Esta compañía pertenecía a

21 Redacciones Guayaquil y Negocio Maxigraf enfrenta problemas imprimiendo las papeletas Publicado el 02 Feb. de 2013
<<http://m.elcomercio.com/negocios/nota/43158164>>

los hermanos Isaías y fue una de tantas empresas incautadas por parte del Fideicomiso AGD-CNF.



Fig. No 001 Logotipo Maxigraf

Maxigraf sirvió de garantía para que Cofiec SA., concediera un préstamo de \$ 800.000 a un cliente de nacionalidad Argentina. Esta compañía fue absorbida desde el 2008 después de 35 años en el mercado entre los cuales cuatro años fueron administrados por el Fideicomiso, ha pasado por cuatro Administradores los cuales, no lograron mantenerla en el mercado.

2.3. Hipótesis anticipadas hipotéticas

2.3.1 Hipótesis general

La correcta estructuración de las políticas en el área de crédito evitará y garantizará la mitigación de riesgos generados por una deficiente selección de cliente, estos estándares permitirán tener una rotación más rápida en cuentas por cobrar.

La administración adecuada de estos cambios proporcionará excelentes resultados y mejorará la calidad laboral de los empleados.

2.3.2 Hipótesis específicas

- ✓ Las medidas correctivas aplicadas de manera eficiente al área de crédito, disminuirán los costos generados por gestión en cobros.
- ✓ La eficiente administración de los créditos permitirá contar con clientes satisfechos y se aseguraran las compras futuras.
- ✓ El control adecuado de documentación conducirá a resultados positivos en los controles de cartera.

2.4 Variables y criterios de investigación

Independiente: Cobranza efectiva

Dependiente: Sistema de evaluación de crédito

Dependiente: Estándares de crédito rígidos.

2.4.1 Indicadores históricos

La industria gráfica aporta una gran parte al PIB del país considerando que del total de las empresas según lo indicado por la escuela de dirección de empresas el 90% de las mismas son familiares las cuales no poseen una debida administración y control que garantice su permanencia en el mercado. En Guayaquil hemos evidenciado que empresas importantes de gran trayectoria han desaparecido por una inadecuada administración.

La empresa recién cerrada **Maxigraf** no obstante de tener algunos muchos años en el mercado, tras cuatro años de administración estatal cerró sus puertas al mercado este 4 de abril del presente año, lo que ocasiona una pérdida significativa para sus empleados quienes han prestado sus servicios con un máximo de 30 años.

2.4.2 Indicadores de selección.

Estos indicadores medirán la capacidad de pago del cliente, proporcionando como resultado un informe que una vez elaborado se podrá tomar una decisión final, lo que garantizará:

- ✓ Cumplir con las metas establecidas por el comité de cobros
- ✓ Mejorar notablemente la circulación de efectivo en la organización
- ✓ Calidad en los productos y servicios
- ✓ Rápida rotación de cuentas por cobrar
- ✓ Proveedores satisfechos
- ✓ Capacitación y evaluación al personal
- ✓ Cumplimiento en fechas de entrega
- ✓ Incremento en ventas
- ✓ Recopilación y verificación de información

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

Una vez formulado el problema de investigación, delimitados los objetivos y asumidas las teorías a aplicar orientadas a la solución del mismo de forma precisa, es necesario la indagación para la obtención del información necesaria, debiendo seleccionar distintos métodos y técnicas que conlleven al resultado deseado. De lo expuesto en esta etapa usaremos aspectos metodológicos de esta investigación sin dejar inquietud alguna, para lo cual, se plantean las metodologías y su adecuación al problema de estudio o de ser necesario posibles limitaciones.

En esta investigación se aplica la recolección de información por cada situación suscitada en la empresa. Los instrumentos se diseñan a partir de las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos que permiten detectar la existencia de mejoras. Las metodologías aplicadas para la solución del problema son las siguientes:

- ✓ **Investigación experimental.**- Proviene de una observación muy meticulosa y sistemática por parte del investigador. Por lo explicado dentro de este contexto, se aplicará este tipo de investigación debido a que garantiza la obtención de información acerca del objeto de estudio, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas, análisis de documentación existente y vestigios.
- ✓ Las encuestas se realizarán a los empleados de la empresa **FIGURETTI S.A.**, quienes han podido constatar todos los inconvenientes presentados en la organización por no llevar un correcto sistema de evaluación a clientes, estos resultados con sus respectivos gráficos se registrarán en páginas posteriores.
- ✓ Las entrevistas se realizaron a dos jefes encargados de aplicar los procesos de selección y aprobación de crédito en organizaciones diferentes; una de ellas labora en una empresa Grafica, mientras que la siguiente entrevistada labora en una empresa comercial; la información recopilada mediante esta aplicación se registra anexa al documento.

En la revisión de información existente en archivos sobre acciones realizadas anteriormente se logró constatar que no se llevó un debido control de información, las solicitudes entregadas por clientes no tenían la firma de quien requería el trabajo, no registraban anexas los certificados bancarios, comerciales, copia de RUC, nombramiento, ni copia de cedula, debido estas deficiencias de control, es necesario dejar constancia que la empresa caso de estudio requiere cambios en sus procesos.

- ✓ **Investigación documental.-** Análisis de información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer diferencias, etapas, posturas o estado actual para la adquisición de nuevos conocimiento sobre el tema de estudio.

Según lo expuesto por el autor Cesar Augusto Hernández en (2010): “La investigación documental depende de la información que se obtiene o se consulta en documentos”

En esta investigación se aplican los siguientes enfoques:

3.1 Enfoque cuantitativo:

Se denomina enfoque cuantitativo a la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, permitiendo establecer patrones de comportamiento para de esta manera probar las teorías. Para la aplicación del enfoque cuantitativo se procedió con el análisis estadístico de los datos obtenidos en las encuestas realizadas a las $\frac{3}{4}$ partes del personal que labora en la organización, quienes afirman la necesidad de cambios en el área de crédito los que permitan mitigar el riesgo que actualmente existe por no mantener estándares de crédito rígidos.

Se realizan encuestas aplicadas por medio de preguntas semi-estructuradas enfocadas al personal de la organización. Estas encuestas determinaran los parámetros precisos a aplicar para el adecuado análisis de un cliente ante la solicitud de un crédito, para el alcance del logro de los objetivos, se procedió con la realización de un análisis interpretativo-crítico, con enfoque cuantitativo, de los datos recolectados de las encuestas aplicadas a la muestra descrita con anterioridad.

3.1.1 Enfoque cualitativo:

Este enfoque se denomina cualitativo debido a que recolecta datos sin medición numérica para de esta manera afinar o descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Este enfoque es aplicable dentro de la investigación debido a que toma como referencia la realización entrevistas donde encuentran similitudes y diferencias de criterios para la aprobación de un crédito, partiendo de un mismo objetivo, minimizar el riesgo existente por la inadecuada toma de decisiones, en este proceso desarrolla una teoría consistente, que permite la solución al problema planteado. Se aplican entrevistas en profundidad con el objetivo de descubrir aptitudes y habilidades en la toma de decisiones, cabe recalcar que las entrevistas se grabaron para facilitar el análisis de la información.

3.2 Universo muestral

En este análisis probabilístico el cual permite la obtención de la muestra poblacional mediante la aplicación de técnicas que garantizarán el resultado (debido a la correcta estructuración de los cambios), se utiliza como universo muestral a los integrantes de la compañía **FIGURETTI S.A.**, el cual consta de una nómina de 126 empleados constituida por 66 de sexo femenino y 60 de sexo masculino.

Los cargos correspondientes a cada empleados se detallan a continuación:

POBLACION	CANT
Contadores (Costos & General)	2
Control de calidad	1
Tecnicos mecanicos	2
Comercio exterior (analista -asistente)	2
Asistente de credito y cobranzas	1
Asesor comercial	1
Auxiliares de planta	99
Chofer y asistente	2
Cordinadores (industrial, produccion, sistemas)	4
Facturacion y despacho	1
Inspector de seguridad	1
Jefes administrativos	2
Mensajero	1
Operadores - Maquinas	5
Supervisores	2
Total	126

Cuadro Nro. 1:
Fuente. Compañía Figuretti S.A.
Elaboración: Autora (2013)

Del universo muestral se considerará el más idóneo para la aplicación de las encuestas, lo que nos permitirá profundizar sobre los requisitos necesarios para una correcta evaluación de clientes.

3.2.1 Población²²

Es la totalidad de los elementos o individuos que poseen características similares y sobre las cuales se hace inferencia.

Dentro de este estudio la población a la cual se aplicaran las técnicas de investigación para la solución del problema está constituida por 76 auxiliares de planta y el total de áreas administrativas las cuales constan de 14 integrantes.

La tabulación de este ejercicio será registrado en páginas posteriores con los respectivos porcentajes obtenidos.

3.2.2 Muestra²³

Según criterios que ofrece la estadística es denominado muestra a la parte representativa de la población, para que una muestra sea característica y por tanto útil, debe reflejar diferencias y similitudes. En el análisis de este proyecto la muestra es el subconjunto de los empleados de la compañía caso de estudio, la cual se escoge por las características idóneas para la verificación de las interrogantes en la investigación reflejando diferentes criterios pero con el mismo objetivo, lo cual, facilita la solución del problema.

3.2.3 Tamaño de Muestra

Para determinar el tamaño de una muestra deben considerarse varios factores como; el tipo de muestreo, el parámetro a estimar, el error muestral admisible, la varianza poblacional y el nivel de confianza.ⁱ

²² Cesar A. Bernal, Muestra, Metodología de Investigación, Tercera Edición, Año 2010 <http://xmey.cl/apuntes/muestrasunab.pdf>

²³ <http://xmey.cl/apuntes/muestrasunab.pdf>

En la medición del tamaño se aplica el muestreo aleatorio simple, siendo aquella que se escoge según la disposición de los participantes en la investigación o la conveniencia del investigador.

Fórmula aplicada en una Población Finita:

$$N_0 = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

$$N_1 = \frac{N_0}{1 + \frac{(N_0 - 1)}{N}}$$

Desglose de nomenclaturas:

n= Tamaño de la muestra que se desea conocer

z= Representa el nivel de confianza

p= Probabilidad de ocurrencia de un evento (ÉXITO)

q= probabilidad de no ocurrencia de un evento (FRACASO)

e= Error de estimación

Nivel de confianza: 90% z = 1.645 e = 0.046

$$N = \frac{(1.645)^2 (0.50) (0.50)}{(0.046)^2}$$

$$N = \frac{(2.70) (0.25)}{(0.046)^2}$$

$$N = 318.$$

$$N = 318 / 1 + (318 - 1) / 126$$

$$N = 318 / 3.515$$

$$N = 90 \text{ R//.}$$

3.3 Métodos, técnicas, aplicaciones de instrumentos científicos

3.3.1 Método de Investigación.-Conjunto de tareas o procedimientos y técnicas que deben emplearse de manera coordinada para poder desarrollar en su totalidad el proceso de investigación.

Los métodos a aplicar son:

- ✓ **Método histórico.**- Parte de la recopilación de información sobre hechos suscitados en el pasado. Esto contribuyó en el desarrollo del marco teórico en el cual se investigó temas como; concepto, características, clasificaciones y categorías de clientes, sistemas de evaluación, evaluación de solicitudes para otorgar el crédito, evaluación aplicada mediante proceso de investigación secuencial, sistemas de evaluación de crédito, las 5C del crédito, concepto de cobranza efectiva, para qué sirve la cobranza efectiva, estrategias generales, artes gráficas, tiempo en el mercado, estudio del macro y micro entorno, responsabilidad social en las imprentas, listado de imprentas en Guayaquil, estrategias utilizadas para la selección del cliente, ultima imprenta cerrada y porqué.
- ✓ **Método exploratorio.**- Se aplica a través de un análisis metodológico recoge, organiza, presenta, analiza y generaliza los resultados de las investigaciones. Este método facilitó la obtención de resultados mediante la aplicación de técnicas como encuestas, entrevistas y hallazgos.
- ✓ **Método inductivo.**- Este método es de razonamiento se toman conclusiones generales y se obtienen aplicaciones particulares. Este método fue muy útil debido a que facilito la elaboración del árbol del problema, el análisis sistemático lo que contribuye con la recopilación de información que permite llegar a conclusiones y recomendaciones.
- ✓ **Método deductivo.**- Se basa en la lógica y estudia hechos particulares para llegar a conclusiones con aplicación de carácter general.

En este contexto es importante considerar que se analizan aspectos como la reducida administración de áreas susceptibles al riesgo lo que conlleva a pérdidas irreparables como el caso estudiado de la empresa Maxigraf.

Cuadro aplicación de Técnicas e Instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas
Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas

Cuadro Nro. 2:
Fuente. Compañía Figuretti S.A.
Elaboración: Autora (2013)

En el levantamiento de información se utilizara la siguiente secuencia:

- ✓ Aplicación de instrumentos
- ✓ Recolección de información
- ✓ Tabulación de la información
- ✓ Análisis e interpretación de los resultados
- ✓ Grafico representativo de cada pregunta realizada.

3.4 Procesamiento de datos y resultados

Para el procesamiento de los datos se tomará en consideración la información obtenida mediante, entrevistas y encuestas realizadas.

- ✓ Con las entrevistas realizadas a los funcionarios de otras organizaciones dentro de la industria gráfica y empresas del sector comercial, se realizará un resumen sobre la situación del entorno para determinar las ventajas y falencias que existen actualmente alrededor del análisis crediticio.

En esta investigación realizada mediante aplicación de entrevista a la **Lcda. Pilar Estrella**, quien labora por un lapso de 28 años en el área de análisis de crédito comercial, aportó con técnicas de indagación como; verificación en página de registro civil, juzgados, morosidad de pensiones alimenticias, considerando también que existen ocasiones en las cuales un

cliente registra una deuda en Central de Riesgo por ser garante de algún crédito, siendo éste un gran perjuicio debido a que no le permite recibir el crédito solicitado, estos conocimientos contribuyen en el desarrollo de los parámetros a considerar para la evaluación de un cliente en la empresa estudiada.

La entrevista realizada a la **Ing. Ileana Zavala** fue mucho más fructífera su experiencia en la industria gráfica facilita la comprensión del objetivo en el desarrollo de este libro, algo relevante en la entrevista es que aconseja la aplicación de fórmulas de pago como; pagares firmados, cheques posfechados, garantías bancarias, pago contra entrega, también la estrategia de crédito 50% y 50% contado, usando esas herramientas puede reducirse un posible incumplimiento en obligaciones, además de analizar el comportamiento en los pagos, investigando su estatus con los proveedores de la misma línea que analiza.

Afirma que debe realizarse la evaluación tomando en consideración que el historial crediticio, tiene un valor del 40%, las referencias comerciales otro 40%, el restante 20% el otorgamiento de la documentación.

En las encuestas realizadas a los empleados en la empresa **FIGURETTI S.A.**, se procedió con la organización, tabulación de datos, representación gráfica de los resultados encontrados mediante el modelo estadístico de barras, con los cuales se visualiza las opciones escogidas por cada integrante, con el análisis de cada pregunta estructurada.

El desglose de cada respuesta lo podremos apreciar en la siguiente página con los respectivos porcentajes obtenidos por la aplicación. Es importante resaltar que esta aplicación facilita aún más en el desarrollo del libro, debido a los resultados obtenidos podemos visualizar la posible solución al problema mediante la perspectiva del empleado, quien se ve afectado por el desconocimiento de las consecuencias que provocan ciertas decisiones.

3.4.1 Análisis de resultados encontrados mediante aplicación de encuesta

Encuesta dirigida a empleados de la empresa.

1.- ¿Género?

GÉNERO	
MASCULINO	50
FEMENINO	40

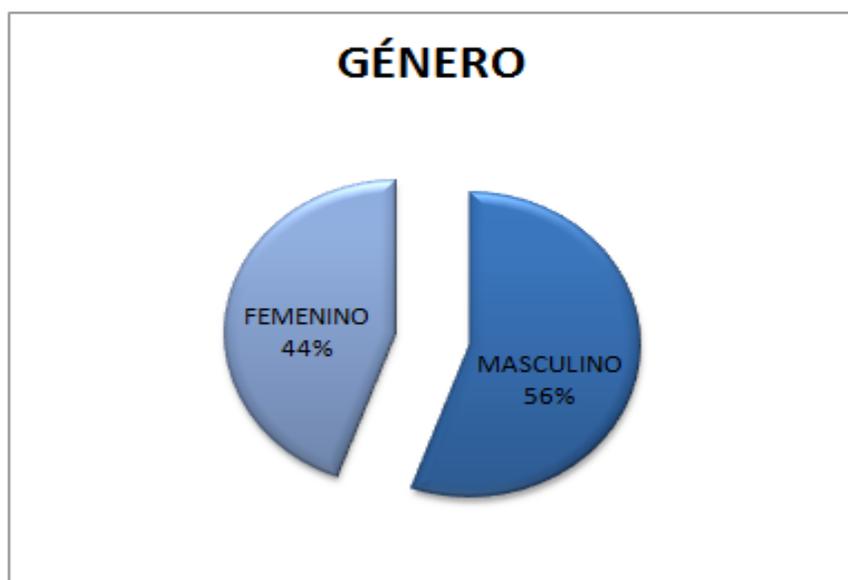


Gráfico Nro. 4:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

ANÁLISIS:

En la aplicación de la primera pregunta podemos visualizar que la encuesta consta de un 44% de género femenino y el 56% de género masculino, cumpliendo el total de encuestados conformados por las $\frac{3}{4}$ partes de la nómina Figuretti S.A.

En la aplicación de las preguntas se busca reconocer de manera profunda las preferencias de los empleados quienes son los que experimentan cada problema en la organización.

2.- ¿Qué criterio es el más relevante para el análisis del cliente?

CRITERIOS PARA ANALIZAR CLIENTES	
CAPACIDAD DE PAGO	41
HISTORIAL CREDITICIO	40
EXPERIENCIA EN MERCADO	9



Gráfico Nro. 5:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

ANÁLISIS:

El resultado de ésta pregunta muestra la capacidad de pago como el indicador más importante para la selección del cliente, con un total de 46%, sin descuidar el historial crediticio que obtuvo un 44%, siendo de gran utilidad el estudio de la puntualidad en los pagos históricos, dejando una diferencia del 10% para la experiencia en mercado.

Partiendo de este indicador lo podemos nominar como el primordial para la elaboración de los estándares aplicables en la empresa.

3.- ¿Qué departamento debe ser encargado de aprobar el crédito?

QUIEN DEBE APROBAR EL CRÉDITO	
VENTAS	30
FINANCIERO	60
GERENCIA GENERAL	0

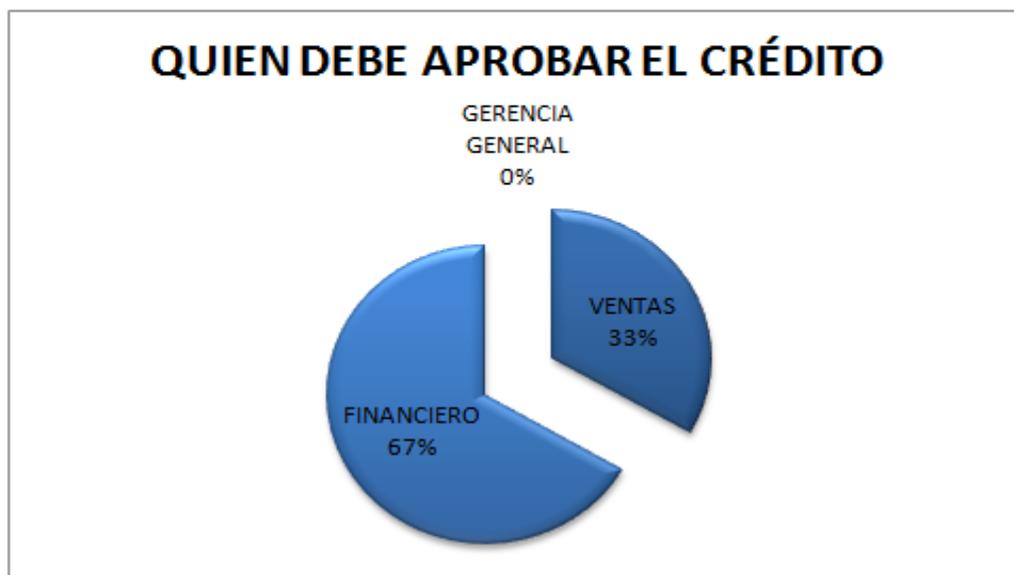


Gráfico Nro. 6:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

ANÁLISIS:

Dentro del contexto por la aplicación de ésta pregunta se refleja claramente el 67% del total de encuestados están de acuerdo que sea el departamento financiero quien corresponda aprobar o negar un crédito, siendo el principal afectado en caso de tomar una decisión equivocada.

Como segundo parámetro se considera el 30% correspondiente al departamento de ventas, quien podría ser el encargado de seleccionar al cliente para la realización de la venta.

4.- ¿Considera necesario entrevistar al cliente para aprobar o negar el crédito?

DURANTE EL ANÁLISIS DEBEMOS ENTREVISTAR AL CLIENTE	
NO	46
SI	44



Gráfico Nro. 7:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

ANÁLISIS:

La tercera interrogante da como resultado que 51% indica que no es necesario entrevistar al cliente en el proceso de análisis, por lo cual, se podría concluir que, dependiendo de la categoría de cliente podemos entrevistarlo

En caso de tratarse de cliente que solicite crédito como persona natural no aplicaría a esta opción, si se trata de alguna cuenta corporativa proveniente de una gran organización deben ser entrevistados para estrechar lazos entre proveedor cliente.

5.- ¿Otorgaría crédito a un familiar sin analizar su estatus?

APROBARÍA CRÉDITO A UN FAMILIAR	
SI	3
NO	87

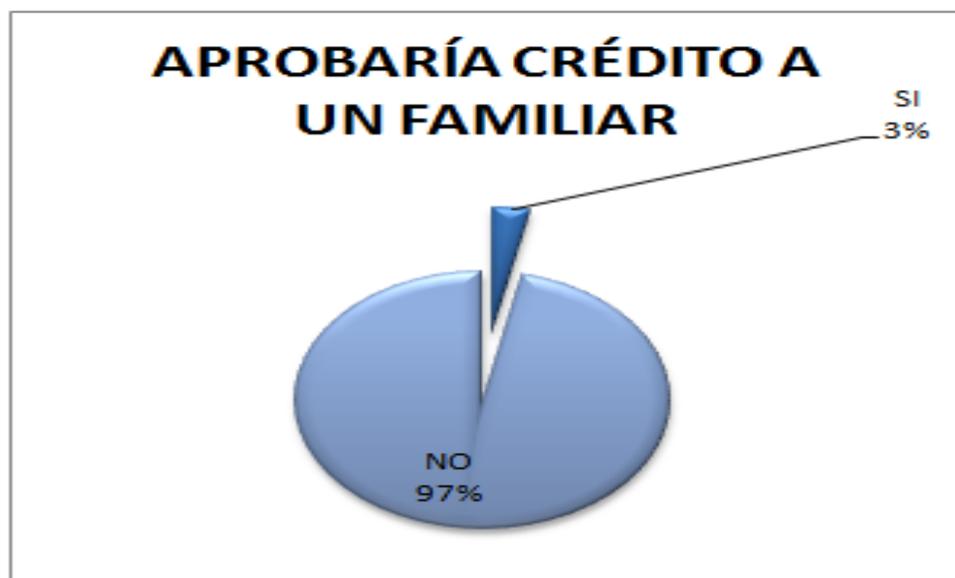


Gráfico Nro. 8:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

ANÁLISIS:

En la aplicación de esta pregunta denota la existencia de un 97% del total encuestados quienes no están de acuerdo en otorgar crédito a un familiar sin previo análisis, lo que es muy común en las empresas familiares el tener relación sanguínea hace sentirlos comprometidos a otorgar crédito evadiendo los procesos.

6. ¿Cuánto tiempo debería tomarse para el análisis de crédito?

TIEMPO PARA ANALIZAR UN CRÉDITO	
1 MES	6
1 SEMANA	34
1 DIA	50

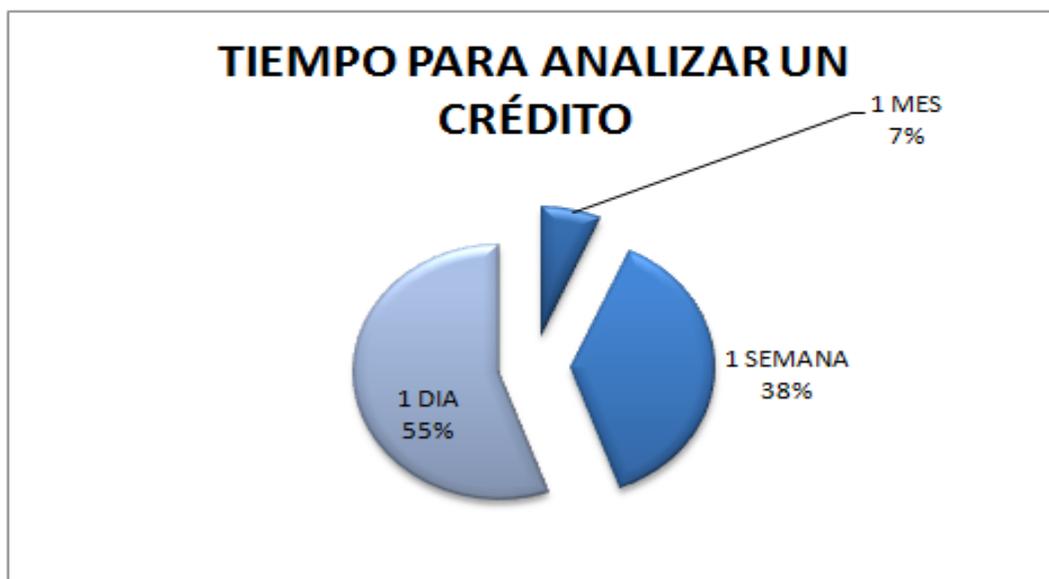


Gráfico Nro. 9:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

ANÁLISIS:

Tomando en consideración que se trata de una empresa gráfica la aplicación de esta pregunta fue para definir el tiempo que debería tomarse para el adecuado análisis del crédito, en la cual, el 55% indican que debe tomarse un día máximo para este análisis, el 38% considera que debe tomarse una semana dejando una mínima del 7% para la opción restante.

7. ¿Por qué razones negaría el crédito a un posible cliente?

RAZONES PARA NEGAR UN CRÉDITO	
INCAPACIDAD DE PAGO	68
POCA INFORMACIÓN	7
INFORMACIÓN NO CONFIRMADA	15

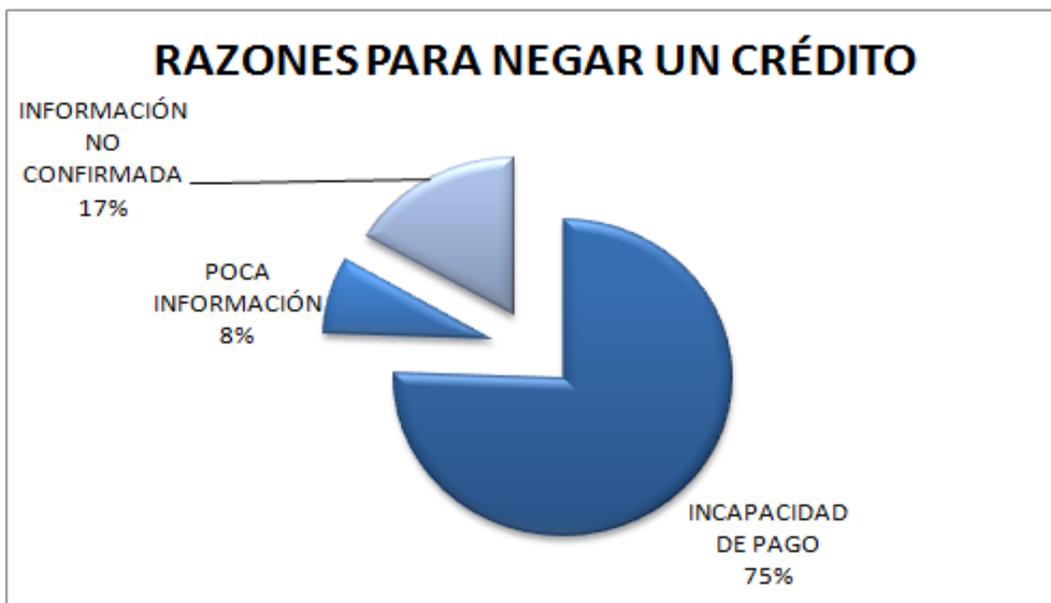


Gráfico Nro. 10:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

ANÁLISIS:

El resultado de esta aplicación permite visualizar que un 75% negarían un crédito por la incapacidad en pago, por lo cual, expresan ser éste el parámetro más importante en el momento del análisis, tomando también en consideración la confirmación de todos los datos registrados en la solicitud.

8. ¿Analizaría a un cliente inactivo desde hace 1 año?

ANALIZARÍA EL CRÉDITO A UN CLIENTE NO RECURRENTE	
SI	63
NO	27



Gráfico Nro. 11:
Fuente: Investigación de Campo
E Elaboración: Autora (2013)

ANÁLISIS:

La aplicación de esta interrogante dio como resultado que el 70% del total encuestados están de acuerdo en analizar a un cliente no recurrente en su compra por un tiempo de 365 días, es importante acotar que durante este periodo el analizado debió pasar por muchas eventualidades o cambios económicos, por ello no debe evadirse una nueva revisión.

9. ¿A qué áreas cree usted que afectaría la mala selección del cliente?

ÁREAS AFECTADAS POR UNA MALA EVALUACIÓN	
VENTAS	4
FINANCIERO	15
ADMINISTRACIÓN GENERAL	2
A TODA LA EMPRESA	69

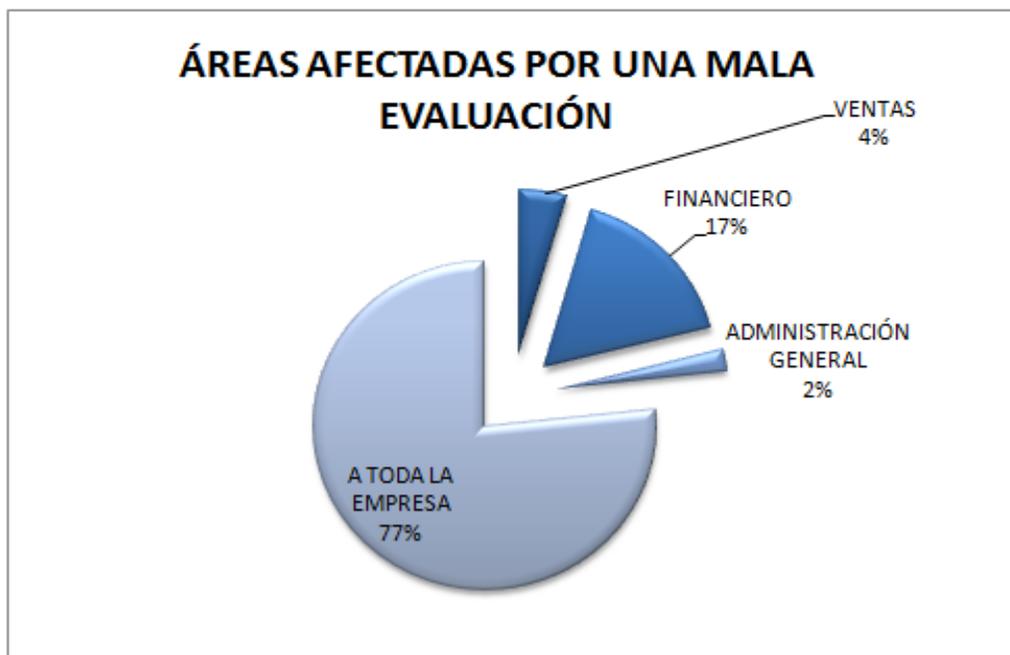


Gráfico Nro. 12:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

ANÁLISIS:

Tomando en consideración los inconvenientes presentes en la organización vemos que el 77% del total encuestados asume que el reducido conocimiento de selección a un cliente afectaría a toda la empresa, teniendo un impacto inicial en el área financiera.

10. ¿Vendería su producto o servicio a un cliente impuntual en pagos?

VENDERÍA EL PRODUCTO A UN CLIENTE INCUMPLIDO EN PAGOS	
SI	31
NO	59

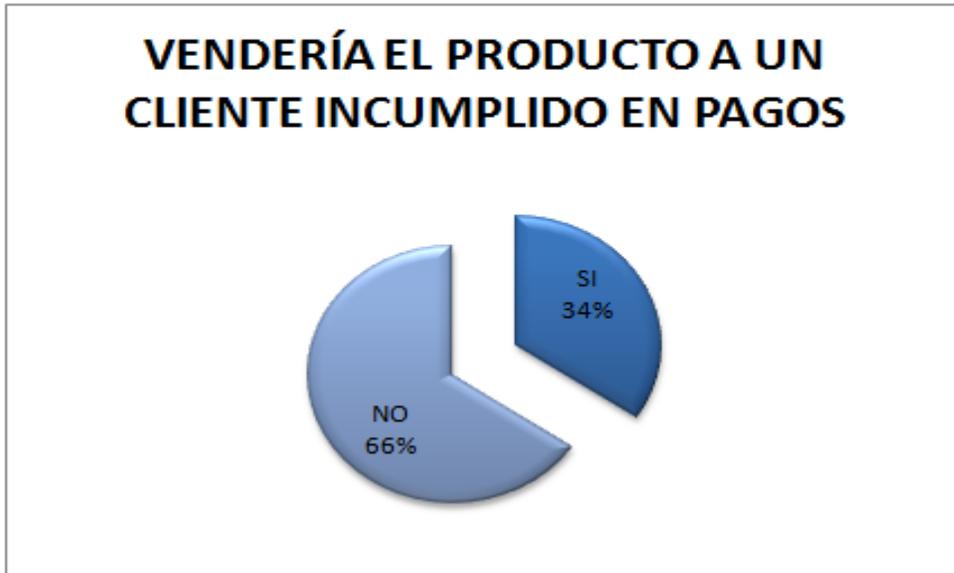


Gráfico Nro. 13:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

ANÁLISIS:

Como respuesta a esta interrogante vemos que un 66% estaría de acuerdo en no vender su producto o servicio a un cliente con problemas en cumplimiento de pago de sus obligaciones, este es un índice clave a considerar en la elaboración del plan solución.

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA

4.1 TEMA:

Sistema de evaluación a clientes para la otorgación del crédito en la empresa **FIGURETTI S.A.**, que garantice la rápida rotación de cuentas por cobrar, incrementando la rentabilidad.

Esto se logrará mediante la aplicación de técnicas y procesos adecuados para la aprobación de una venta a crédito, evitando otorgar plazos a clientes con problemas de cumplimiento en sus obligaciones.

4.2 OBJETIVOS:

4.2.1 GENERAL

Contribuir con el crecimiento de la compañía **FIGURETTI S.A.**, logrando la reducción de cuentas por cobrar mediante una rápida rotación de cartera, garantizando una mejor administración obteniendo mayores posibilidades de éxito en el mercado competitivo de esta industria.

4.2.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Mantener estándares rígidos para el análisis de crédito, evaluando la aplicación de estos procesos sin excepción alguna.
- ✓ Garantizar la mejor realización de cada proceso asegurando el avance y desarrollo de la organización.
- ✓ Implementar y evaluar los conocimientos y capacidades del personal de análisis de crédito para dotar de nuevas técnicas resaltando las habilidades que este posee.
- ✓ Realizar seguimiento al cumplimiento de las actividades en cada uno de los procesos presentando los resultados en reuniones de comité de cobros y funcionarios de altos rangos.

4.2.2.1 Planes estratégicos

4.2.2.1.1 Capacitación a los departamentos de ventas y Cobranzas

Objetivo:

Establecer políticas, procedimientos claros y definidos en el análisis de crédito que permitan minimizar los gastos de cobranzas a través de técnicas que optimicen la gestión del área.

Temas a tratar:

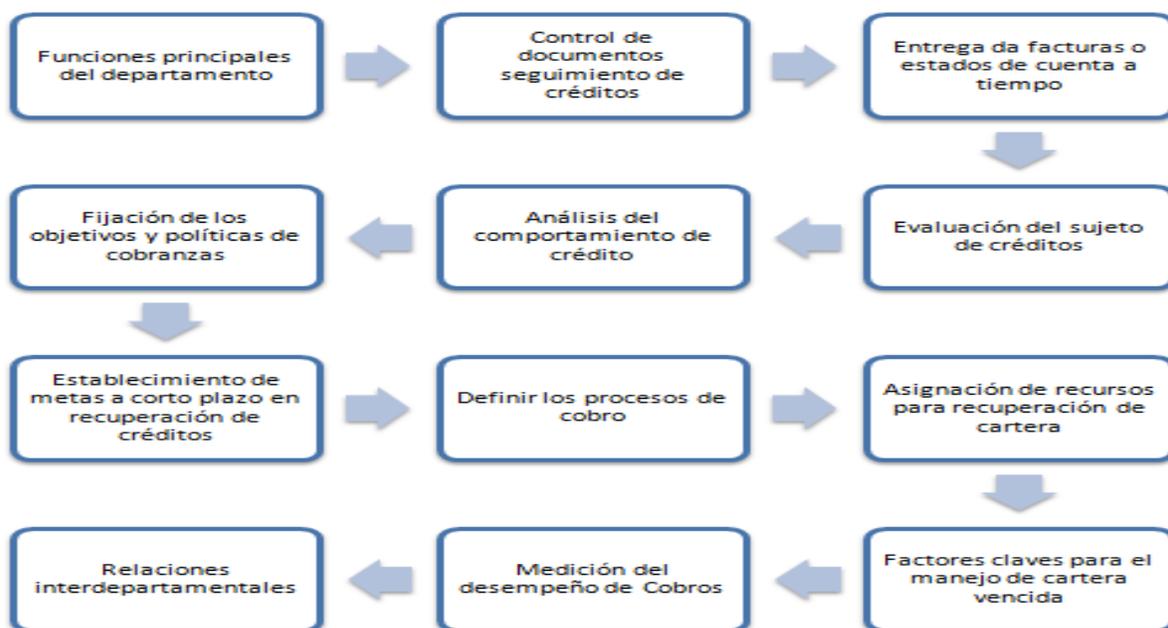


Gráfico Nro. 14:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

En esta capacitación daremos a conocer la forma cómo se realiza el análisis a cada cuenta, lo que es desconocido por los empleados del área de ventas quienes otorgan el producto o servicio sin considerar el riesgo que significa el vender a ciegas, ignorando la capacidad de pago de quien adquiere un trabajo, se persigue dar un modelo de gestión que facilite la comprensión de los involucrados contribuyendo en minimizar los riesgos del departamento.

4.2.2.1.2 Capacitación motivacional

Objetivo:

Dimensionar el impacto de la motivación real, de las relaciones humanas en la persona y en los grupos.

Crear en el individuo las condiciones apropiadas para que desarrollen su trabajo con entusiasmo y un máximo nivel de eficiencia.

Determinar acciones de cómo valerse de las relaciones humanas, motivación, para solucionar dificultades con las personas y el trabajo.

Temas a tratar:

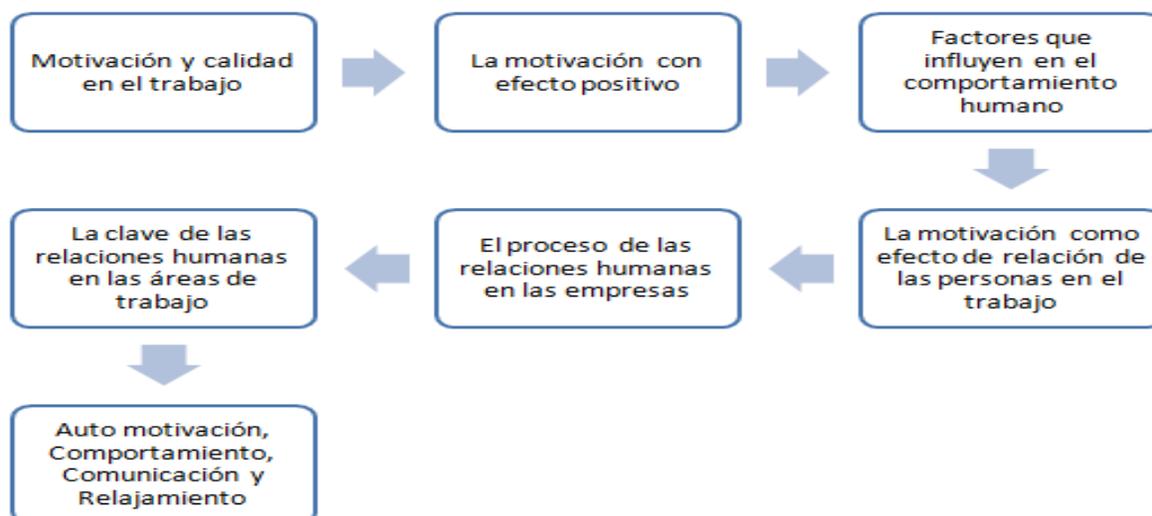


Gráfico Nro. 15:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

Con ésta aplicación se logrará que el empleado se sienta identificado con las metas de la empresa, de esta manera se consolidarán los lazos entre empleado-organización concientizando el beneficio que acarrearán la aplicación de los cambios emergentes, se busca conocer los factores que influyen en el comportamiento humano, fomentando la auto motivación y el relajamiento ante alguna situación difícil.

4.2.2.2 Sistema de evaluación mensual.

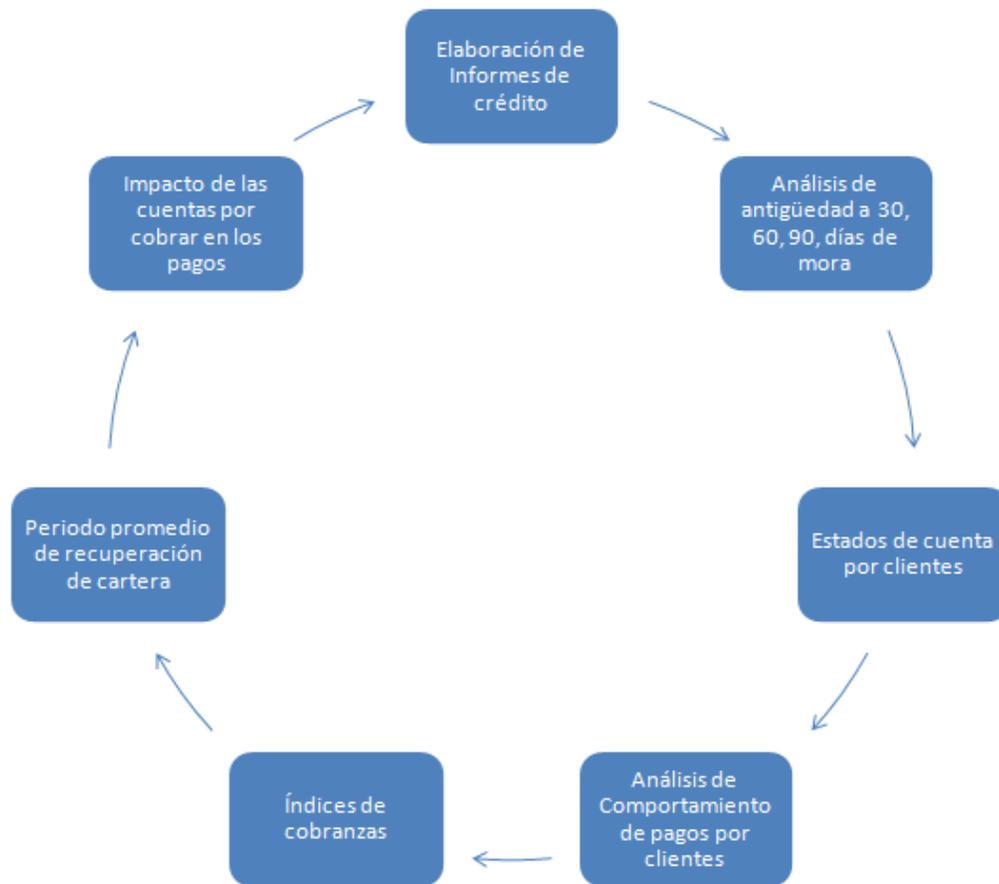


Gráfico Nro. 16:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

El objetivo de este sistema es el control de las actividades la medición y la estimación del grado de cumplimiento en cada una de las funciones de análisis al solicitante, la cual, se lleva a cabo con los siguientes pasos:

- ✓ Elaboración de informes de créditos aprobados y negados deben ser presentados a comité.
- ✓ Análisis de antigüedad 30, 60 y 90 días de mora, traspaso a legal.
- ✓ Revisión a estados de cuenta por cliente (revisar el comportamiento de pago).
- ✓ Índices de cobranzas, aplicación de técnicas para incrementar el recaudo.
- ✓ Periodo promedio de recuperación de cartera, toma de acciones correctivas.
- ✓ Impacto de cartera vencidas en los flujos de pagos mensual.

4.2.2.3 Seguimiento a procesos

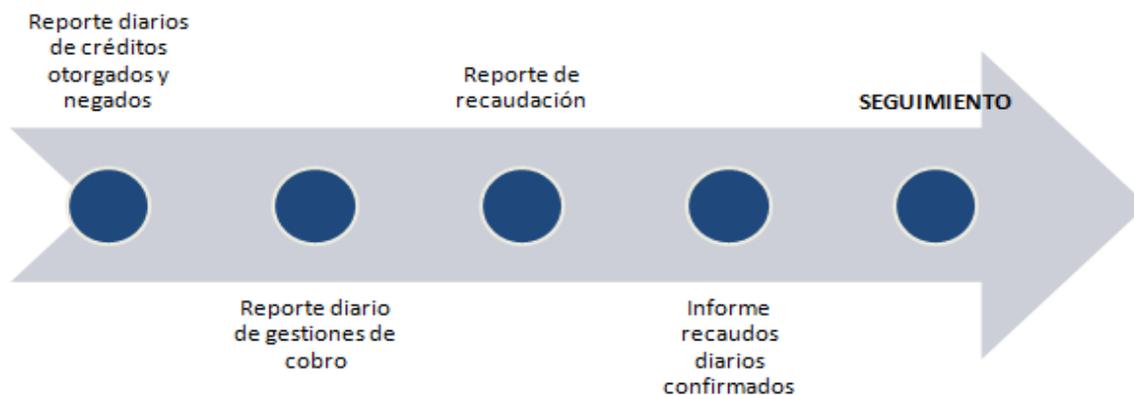


Gráfico Nro. 17:
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora (2013)

Control implementado con el objeto de control a cada asignación a nuevo aspirante esto garantizará mayor responsabilidad en la ejecución de las acciones que involucran esta toma de decisiones las cuales incluyen los siguientes reportes diarios:

- ✓ Reporte diario de créditos otorgados o no con su respectiva documentación y observaciones pertinentes.
- ✓ Reporte diario de las gestiones realizadas con las respectivas objeciones del cliente, y las estrategias aplicadas para acelerar el pago del cliente.
- ✓ Reporte de ingresos realizados en el día.
- ✓ Informe de confirmaciones futuras efectuadas por cliente.

Se realizarán las debidas observaciones para el efecto que incrementó en ingresos e informará sobre los reclamos efectuados por cliente, lo cuales serán solicitados vía email reportados con copia a gerencia financiera, para la toma de las acciones correctivas.

4.2.3 Diagrama estructural de la organización

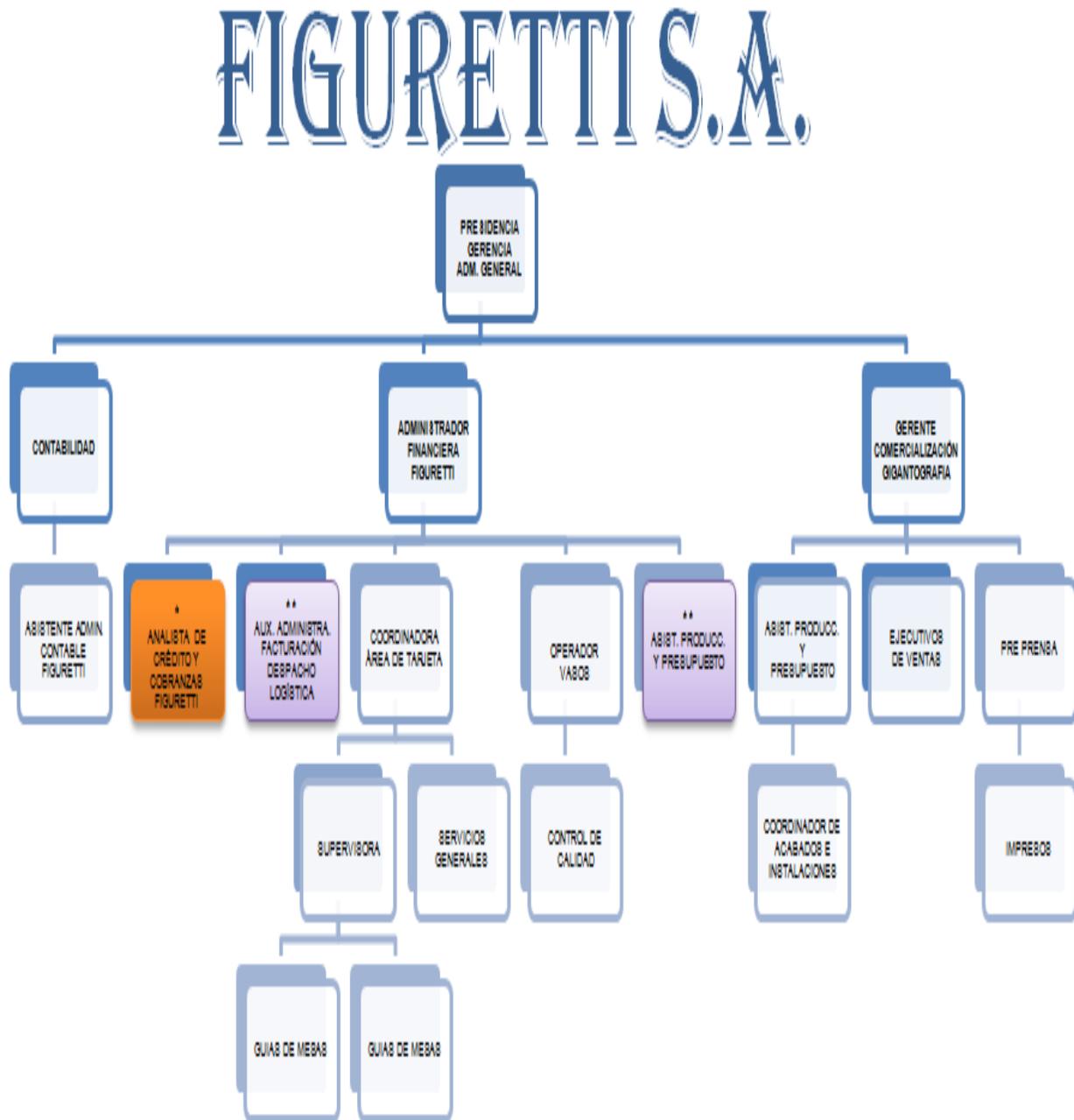


Gráfico Nro. 18:
Fuente: Figuretti S.A.
Elaboración: Autora (2013)

Áreas Afectadas:

- (*) Área afectada directamente por el problema
- (**) Áreas relacionadas con el problema

MISIÓN

Proveer los mejores productos y soluciones gráficas en la industria ecuatoriana para las necesidades de impresos comerciales e industriales, basados en nuestra experiencia desde 1961, con precios competitivos, el desarrollo de tecnología y servicio personalizados.

VISIÓN

Ser Proveedor número UNO en soluciones gráficas a nivel nacional superando las expectativas de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad.

4.3. Informe técnico final

4.3.1 Análisis situacional

La compañía **FIGURETTI S.A.**, fue constituida el 22 de Octubre de 1997, otorgada su constitución por el Notario Trigésimo Quinto del cantón de Guayaquil, inicia con un capital autorizado de diez millones de sucres y un capital suscrito de cinco millones de sucres, dividida en cinco mil acciones y un mil sucres cada una, de conformidad con los términos constantes de la referida escritura pública. Es pionera en el mercado ecuatoriano en impresión, comercialización de álbumes y figuritas (de ahí su nombre **Figuretti S.A.**) fue fundada en 1996, desde entonces se caracterizó por ser una empresa que brinda valor agregado en todos sus impresos.

A inicios de este nuevo milenio viendo la tendencias a nivel mundial la empresa incursiono en la en fabricación de vasos policoated 100% biodegradables, para bebidas frías y calientes, la impresión de estos vasos se lo realiza en sistema offset full color siendo esta una ventaja competitiva frente a los convencionales flexográficos. La actividad principal de la compañía es la elaboración de vasos de cartón especiales para bebidas calientes y frías destinados especialmente a las cafeterías, soda bar y restaurantes en general, los mismos que son elaborados bajo los diseños (artes) entregados por cliente. A mediados de esta década incursiono en el mercado de data variable en la actualidad la joven empresa es la líder nacional de los trabajos gráficos, que requieren de la utilización de data variable

combinado con sistema scratch off de alta seguridad, como lo es la producción de tarjetas prepago y raspaditas.

Otra de sus actividades es la elaboración de Gigantografías publicidades de gran tamaño caracterizadas por tener colores vivos, su ubicación geográfica desde sus inicios en el Km. 10.5 vía a Daule en la lotización Inmaconsa de la ciudad de Guayaquil lastimosamente pese a tener 6 años en el mercado no ha mostrado mayor crecimiento siendo una empresa de tipo familiar he podido constatar que los conocimientos de administración no son los esperados, cabe recalcar que un gran administrador no se hace en la cuna lo hace la experiencia y los conocimientos profesionales, por ello, se hace más interesante su estudio.

Debido a la gran exigencia de sus cliente la compañía **FIGURETTI S.A.**, ha invertido en grandes y sofisticadas maquinarias importadas desde la China; actualmente a incursionado con exportaciones a dos países como, Uruguay y Venezuela.

A lo largo de estos seis años pese a ser una empresa pequeña posee una cartera de clientes con montos altos de facturación, lo que ayuda en su desarrollo es muy conocida por la elaboración de vasos de cartulina que son llevados a las grandes tiendas de empresas reconocidas en nuestro país.

4.3.2 Líneas de producción



4.3.3 MAQUINARIAS:

INDIGO



CORTADORAVASOS



MAQUINA EMPAQUES



4.3.3.1 PRODUCTOS TERMINADOS DRINKPACK:

VASOS:



DATA VARIABLE



4.3.3.2 PRODUCTOS TERMINADOS BIGVISION:

BANNERS



TERMOFORMADOS



ROLL UPS



FLOWPACKS



PREMIUMS



4.3.3.3 LISTA DE CLIENTES AL AÑO 2013:

CARTERA MAYO 2013
AEROLINEAS GALAPAGOS S.A.
ALMACENES BOYACA S.A.
ARTEFACTOS ECUATORIANOS PARA EL HOGAR S.A.
BANCO DEL PACIFICO S.A.
BONDING S.A. BONDINGSA
CARSNACK S.A.
CERVECERIA NACIONAL CN S.A.
CITYPACK DISTRIBUIDORES DE ETIQUETAS CIA. LTDA.
COLUMNA S.A. COLUMSA
COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS INTEGRALES C.A.
CONDOMINIO POLICENTRO
CONECEL S.A.
CORPORACION EL ROSADO S.A.
CRISTINA MALDONADO ABAD
DEGEREMCIA S.A.
DELISODA S.A.
DIEGO SEBASTIÁN AUQUILLA FREIRE
DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.
DULCAFE S.A.
DULCECANDY S.A.
DVT DEL ECUADOR S.A.
ECUAPROM S.A.
EXPOCSA S.A.
GATEGOURMET DEL ECUADOR CIA. LTDA.
ING. ABEL CARRION YOGURT ARABE
INT FOOD SERVICES CORP
KARINA ROXANA VALLEJO LEON
LUIS INTRIAGO RINCON MANABITA
MARIA ESTHER RANGEL SILVA
MARIA VERONICA SANDOVAL CABRERA
MARURI PUBLICIDAD S.A. MARPUBLICIDAD
MATRIFLEXO S.A.
NORLOP THOMPSON ASOCIADOS S.A.
PERSAINDUSTRIAL S.A.
PRODSERVICIOS S.A.
PUBLICITARIA CARIBA S.A.
ROGER MENDOZA SAN MIGUEL / KOKO COOL JUICE
SERVIDULCES S.A.
SUPERCINES S.A.
TACTICA PUBLICITARIA
TELECOMUNICACIONES MOVILNET, C. A.
TRACKFAST S.A.
TRIYIT S.A.
UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.

Cuadro Nro. 3:
Fuente: Figuretti S.A.
Elaboración: Autora (2013)

En el detalle se puede constatar que la empresa mantiene relaciones comerciales con clientes de una amplia trayectoria en el mercado, el 80% de estos clientes no tienen problemas atrasos en sus cancelaciones y para mantenerlos debe incentivarlos mediante ofrecimientos de fórmulas como descuentos por compras o regalías

4.3.3.4 Análisis FODA empresa Figuretti S.A.:



Gráfico Nro. 19:
Fuente: Figuretti SA.
Elaboración: Autora (2013)

En el presente resumen FODA de esta organización denota las falencias existentes internamente así como las fortalezas que pueden ser convertidas en oportunidades logrando el crecimiento de la empresa.

4.4 PASO 1: Sistema de evaluación

Considerando que un sistema de evaluación es una herramienta que permite agilizar el proceso de toma de decisiones, todo crédito para su otorgación debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple o rápida que ésta sea, el objeto de esta acción no es eliminar el 100% de la incertidumbre sino disminuirla, para lo cual, debe contar con políticas efectivas y eficaces.

El sistema se basa en la aplicación de fórmulas de evaluación para cada solicitud a través de características relevantes para predecir la recuperación del crédito, a cada características se le asigna un valor numérico estadísticamente validado, que permita obtener un puntaje mediante el cual, el crédito será aprobado o rechazado de forma lógica, objetiva y eficiente.

4.4.1 Flujograma de micro procesos para el sistema de evaluación

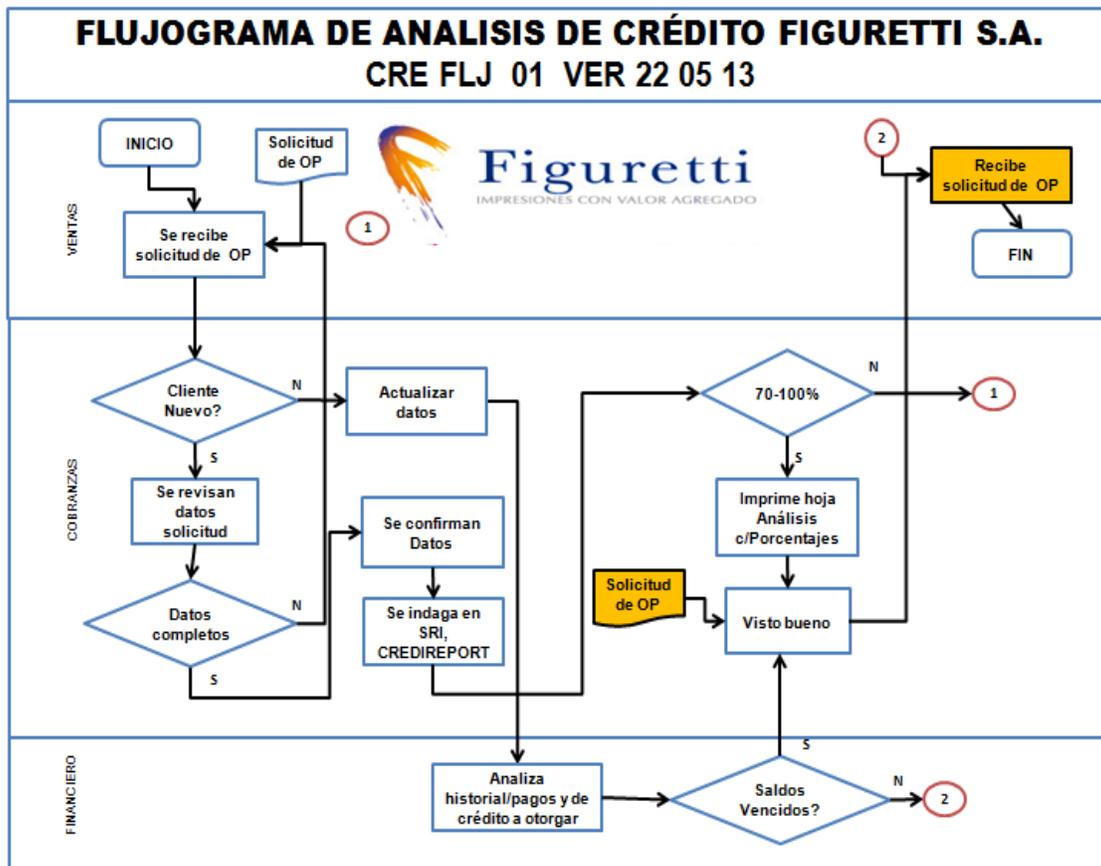


Gráfico Nro. 20:
Fuente: Análisis de crédito
Elaboración: Autora (2013)

En la evaluación he desarrollado ciertos procesos para obtener una planificación estratégica satisfactoria.

El objetivo de esta estructuración es definir cada uno de los pasos que se deben realizar para el análisis del sujeto de crédito, los cambios realizados a este diagrama son la verificación en credi report además de constatar que el estudiado tenga saldo cero en sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas, se procedió con la definición del mínimo valor que validaría la aprobación del crédito de 70/100, adicional de verificar los datos y en caso de ser cliente no recurrente revisar el historial de pagos en la empresa caso de estudio.

La **Misión** del sistema es mantener la cartera de clientes con niveles de riesgo moderado que optimicen la relación riesgo-beneficio por segmento de mercado, creando valor a

nuestros accionistas, clientes internos y externos, por medio de la mayor eficacia en la aprobación de crédito.

En la comercialización de productos el objetivo es obtener un beneficio, debe intentarse que todos los créditos otorgados sean recuperados en su totalidad. Sin embargo, es importante considerar que existen varias posibilidades en cuanto la recuperación, que van desde el total de la deuda recuperación parcial o hasta la pérdida de la totalidad del crédito. Todas estas posibilidades constituyen el denominado **RIESGO CREDITICIO** implícito en el otorgamiento de créditos.

A continuación se registran los requisitos para el análisis de cada cuenta, sea esta corporativa (Jurídica) o cuenta persona natural con ruc.

4.4.2 Documentación requerida para análisis

4.4.2.1 Requisitos cliente corporativo

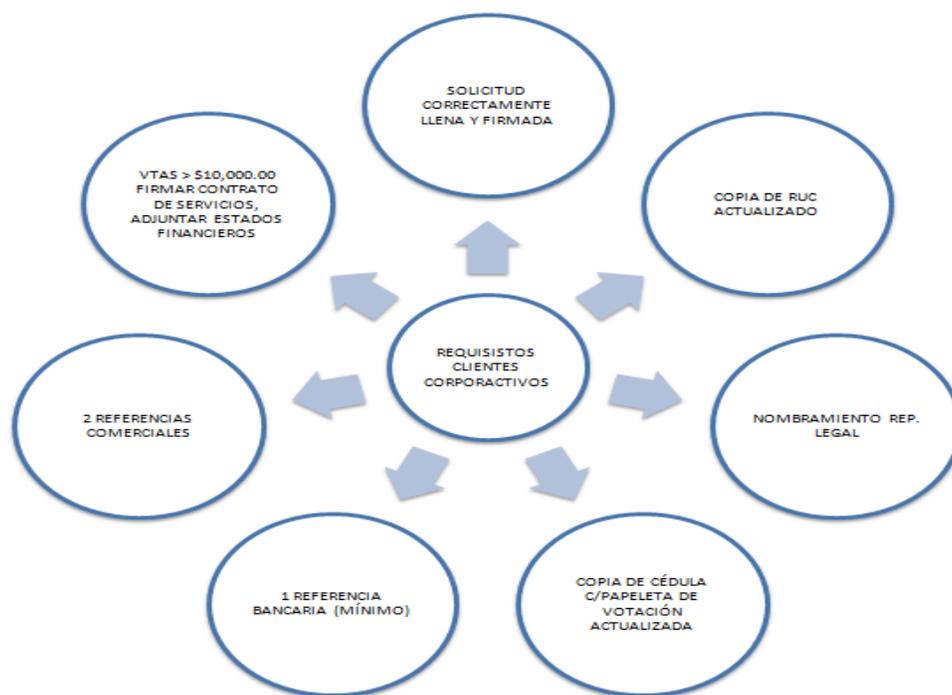


Gráfico Nro. 21:
Fuente: Análisis de crédito
Elaboración: Autora (2013)

En el proceso aplicado para el análisis de crédito es necesario definir de forma explícita los criterios mínimos a considerar así como los documentos que deben ser entregados para la correspondiente evaluación.

Los criterios mínimos de aceptación se establecen respecto a lo siguiente:

- ✓ **Solicitud de crédito debidamente llena y firmada** (Formulario entregado por empresa para registro de información concerniente a dirección, teléfono, contactos del candidato la cual será verificada por el analista).
- ✓ **Copia de Ruc actualizado** (Documento exigido para la verificación de registro en SRI).
- ✓ **Copia de cedula representante legal** (Identificación representante de la empresa estudiada).
- ✓ **Nombramiento de representante legal** (Certificación que garantiza quien representa a la empresa estudiada).
- ✓ **Referencia bancaria (1 Mínimo)** (Documento otorgado por el banco detallando el tipo de cuenta y saldos obtenidos)
- ✓ **Referencias comerciales (2 Mínimo)** (Documento otorgado por quienes garantizan la capacidad crediticia del candidato).

Ventas mayores a \$10, 000.00 se debe firmar contrato de servicios, adjuntando estados financieros;

- ✓ **Estados Financieros** (Es una de las fuentes más deseables de información para analizar el crédito, en ella se puede verificar la solvencia económica de candidato).

4.4.2.2. Requisitos persona natural



Gráfico Nro. 22:
Fuente: Análisis de crédito
Elaboración: Autora (2013)

El propósito de este análisis consiste en la otorgación del crédito al cliente seleccionado o aquellos que a prioridad aparecen como candidatos potenciales para acceder a los productos ofertados, detallo los requisitos pertinentes para la verificación de persona natural con Ruc:

- ✓ **Solicitud de crédito debidamente llena y firmada** (Formulario entregado por empresa para registro de información concerniente a dirección, teléfono, contactos del candidato la cual será verificada por el analista)
- ✓ **Copia de Ruc actualizado** (Documento exigido para el verificación de registro en SRI)
- ✓ **Copia de cédula** (Identificación representante de la empresa estudiada)
- ✓ **Referencia bancaria (1 Mínimo)** (Documento otorgado por el banco detallando el tipo de cuenta y saldos obtenidos)
- ✓ **Referencias comerciales (2 Mínimo)** (El agente de crédito puede comprobar que el documento entregado por otros proveedores y confirmar su experiencia con respecto a determinada cuenta).

4.5 PASO 2: Valoración de la documentación presentada y verificación de datos

A) Cliente Corporativo.

REQUISITOS CLIENTES CORPORATIVOS	
SOLICITUD CORRECTAMENTE LLENA Y FIRMADA	20
COPIA DE RUC (Actualizado)	10
NOMBRAMIENTO DEL REP. LEGAL	20
COPIA DE CÉDULA REP LEGAL (Actualizada)	20
REFERENCIA BANCARIA (1 MÍNIMO)	10
REFERENCIA COMERCIAL (2 MÍNIMO)	20
TOTAL DOCUMENTACIÓN	100

VERIFICACION CORPORATIVOS	
CREDI REPORT	20
SRI, AL DIA EN SUS OBLIGACIONES	15
REFERENCIAS COMER. TELEFONICAS	30
CONFIRMACIÓN DE DATOS - CORRECTOS	30
ENTREVISTA - MULTINACIONALES	5
TOTAL DOCUMENTACIÓN	100

Cuadro Nro. 4:
Fuente: Figuretti SA.
Elaboración: Autora (2013)

B) Persona natural.

REQUISITOS CLIENTE PERSONA NATURAL	
SOLICITUD CORRECTAMENTE LLENA Y FIRMADA	30
COPIA DE RUC (Actualizado)	20
COPIA DE CÉDULA (Actualizada)	10
REFERENCIA BANCARIA (1 MÍNIMO)	20
REFERENCIA COMERCIAL (2MÍNIMO)	20
TOTAL DOCUMENTACIÓN	100

VERIFICACION PERSONA NATURAL	
CREDI REPORT	30
SRI, AL DIA EN SUS OBLIGACIONES	20
REFERENCIAS COMER. TELEFÓNICAS	20
CONFIRMACIÓN DE DATOS - CORRECTOS	30
TOTAL DOCUMENTACIÓN	100

Cuadro Nro. 5:
Fuente: Figuretti SA.
Elaboración: Autora (2013)

En el análisis se otorgaran los siguientes valores el sujeto de crédito el cual, debe poseer un mínimo de 70/100, en cuanto a la documentación entregada y verificación de información.

El proceso de la evaluación del crédito consiste en 3 pasos concretos:

- ✓ Recopilar información de los solicitantes
- ✓ Analizar la información para determinar su solvencia.
- ✓ Tomar la decisión crediticia siendo esta la última etapa donde se decide si tiene posibilidades de ser aprobado o no.

Una vez recopilada la información debe realizarse el análisis, enfocando interés particular en la liquidez del solicitante es decir su capacidad para pagar las deudas a tiempo, también debe tomarse en cuenta el carácter de la compañía y su administración, una vez realizados estos procesos proceder con la elaboración del informe para ser entregado al Departamento Financiero quien será el encargado de la aprobación final.

4.5.1 Políticas para el análisis de crédito.

Las políticas son normas o conductas de acción que establecen los parámetros a considerar dentro de una evaluación al solicitante, deben ser observadas por todo el personal de la

empresas basadas en el objetivo que se persiga sin ser evadidas caso contrario no será garantizado el éxito de la decisión tomada.

Para el presente estudio se aplicaran las siguientes políticas:

- ✓ Si el candidato no cumple con los requisitos que implican aprobación de un crédito se deberá usar fórmulas de pago como; ventas de contado, o cheque posfechado, efectivo contra entrega, de ser venta contado únicamente entregará la solicitud llena y firmada.
- ✓ Se aplicará un mínimo de 30 y un máximo de 45 días de crédito.
- ✓ El crédito será aprobado por el departamento financiero.
- ✓ Planes de pago de 30 y 45 días, dependiendo del monto de compra y de la urgencia de la orden.
- ✓ El tiempo estimado para el análisis es de 1 día laborable mínimo.
- ✓ En caso de ser cliente para la empresa y registrar una factura impaga, el crédito será bloqueado así evitaremos incrementar la deuda, sólo será desbloqueado cuando el cliente registre saldo cero en sus vencimientos.
- ✓ En caso de tener 90 días de mora, la deuda será entregada con toda la documentación respectiva sobre las gestiones realizadas al departamento legal de la empresa, quien debe realizar los trámites respectivos para el cobro.
- ✓ Se notificará al cliente por escrito y vía telefónica el paso de la deuda al área legal.
- ✓ Si gerencia aprueba un crédito evadiendo los pasos correspondientes al análisis, serán los responsables del recaudo, en caso de un no pago la deuda será enviada a sus cuentas por pagar.
- ✓ Los causales de rechazo en la aprobación del crédito son las siguientes;
- ✓ Solicitud sin firma o datos registrados incompletos.
- ✓ Documentación incompleta
- ✓ Para solicitar crédito la empresa debe tener un mínimo de 6 meses en el mercado.
- ✓ Se otorgara sólo por excepción, créditos a funcionarios internacionales de organismos públicos o privados o que se encuentren amparados bajo régimen de leyes extranjeras.
- ✓ Se cobrará recargo del 0.02% lo que comúnmente se conoce como interés por mora, a partir del segundo día de haberse cumplido el crédito de la factura, éste tipo de

penalidades debe ser informado al cliente desde el inicio de la venta, para no sorprenderlo con valores de los cuales él no tenía conocimiento.

- ✓ Se aplicarán descuentos por pronto pago, por determinados artículos, por volumen de compra.
- ✓ Venta mínima a crédito debe ser de \$1,000.00 caso contrario el pago debe ser contado, tarjeta de crédito (al corriente), cheque al día.
- ✓ Finalmente reportar a contabilidad los clientes morosos para efectos de realizar la provisión contable.

4.5.2 PASO 3: Hoja de Evaluación



CONTRIBUYENTE ESPECIAL
SEGÚN RESOLUCIÓN # 00577 DEL 07/08/2009

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA		CORP:
DESCRIPCIÓN	VALOR	PTS
SOLICITUD CORRECTAMENTE LLENA Y FIRMADA	20	
COPIA DE RUC ACTUALIZADO	10	
NOMBRAMIENTO DEL REP. LEGAL	20	
COPIA DE CEDULA REP. LEGAL	20	
REFERENCIA BANCARIA (1MINIMO)	10	
REFERENCIA COMERCIAL (2MINIMO)	20	
TOTAL VALORACIÓN	100	/100

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA		P. NATUR:
DESCRIPCIÓN	VALOR	PTS
SOLICITUD CORRECTAMENTE LLENA Y FIRMADA	30	
COPIA DE RUC (Actualizado)	20	
COPIA DE CEDULA (Actualizada)	10	
REFERENCIA BANCARIA (1 MINIMO)	20	
REFERENCIA COMERCIAL (2 MINIMO)	20	
TOTAL DOCUMENTACIÓN	100	/100

VERIFICACION DATOS		
DESCRIPCIÓN	VALOR	PTS
CREDI REPORT	20	
SRI AL DIA EN SUS OBLIGACIONES	20	
REFERENCIAS COMER. TELEFONICAS	30	
CONFIRMACION DE DATOS	30	
TOTAL VALORACIÓN	100	/100

NOTA:

INTERPRETACION DE VERIFICACION	
CALIFICACION DE REFERENCIAS	
TIEMPO EN MERCADO	
PROMEDIO MENSUAL DE COMPRA	
CREDITO APROBADO POR REFERENCIAS	
REQUIERE VISITA	
TIEMPO DE COMPRA	

RESULTADO DEL ANALISIS	
CREDITO APROBADO	SI..... NO.....
CUPO: \$ _____	DIAS CONCEDIDOS: _____
ANALISTA	APROBACION
FECHA:	CODIGO:

Elaborado por: Autora 2013

4.5.3 PASO 4: Estrategia para incrementar la recaudación.

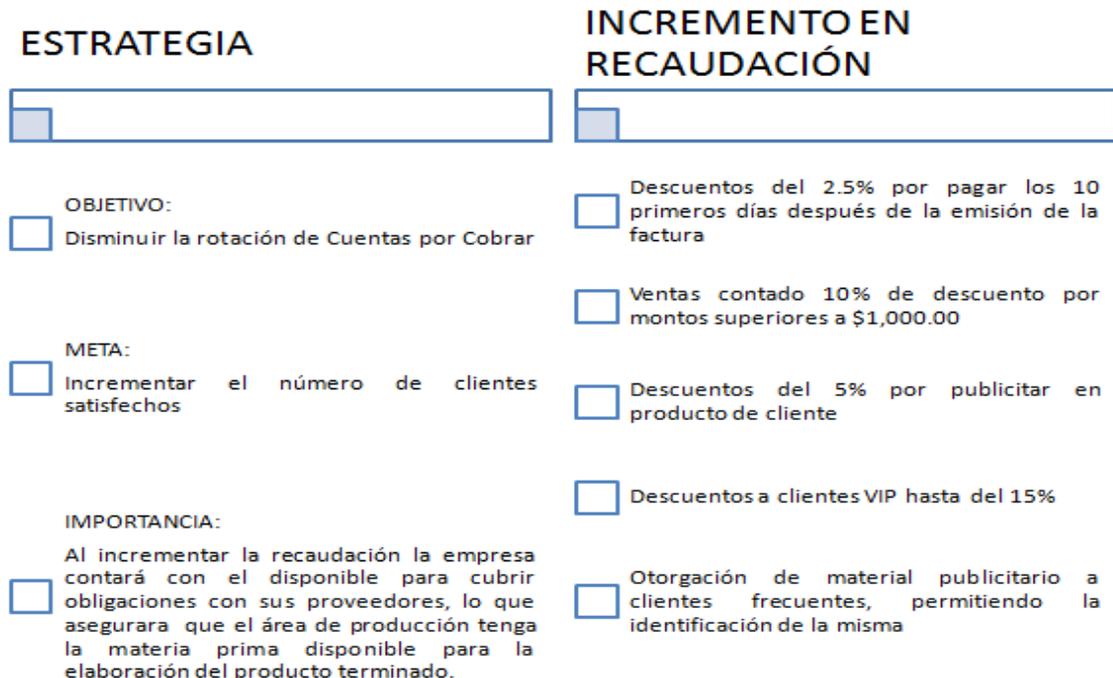


Gráfico Nro. 23:

Fuente: Investigación de Campo (ENTREVISTA A EXPERTOS)

Elaboración: Autora (2013)

Para lograr un incremento en recaudación es necesario aplicar herramientas como;

- ✓ Descuentos por pronto pago.
- ✓ Descuentos por publicitar.
- ✓ Descuentos por pago contado.
- ✓ Categorización a los clientes potenciales otorgando beneficios exclusivos.
- ✓ Otorgación de obsequios a clientes recurrentes, en este material debe constar el nombre de la empresa, estos logran incentivarlos obteniendo captación y retención de los mismos, es una estrategia muy conocida, sin embargo pocas empresas lo aplican, es necesario concientizar a las autoridades que la mejor forma de lograr un incremento en recaudación es provocando que el cliente tenga también un beneficio de esta manera cumplir con los objetivos.

Para complementar el incremento de recaudación también se logra realizando la gestión de cobro vía correo electrónico, aplicando las pre alerta de pago para recordarle al cliente la fecha de vencimiento de su factura.

Otra estrategia es la conocida llamada sutil, evitando utilizar un tono fuerte que asuste al cliente, usando la conocida técnica como evaluación de servicio o producto adquirido, para atraer la atención y finalmente confirmar la fecha de pago de su obligación.

Ejecutar visitas de cortesía para lograr que el cliente se sienta en confianza y pueda cumplir con el pago a tiempo, este tipo de acciones generalmente las debe realizar el ejecutivo de ventas, aunque no siempre suele ser así.

Ofrecer un plan de pagos debido a que es probable que se trate de un cliente cumplido que por fuerza mayor se convirtió en incumplido de esta manera lo ayudaremos a superar la crisis y fomentaremos la buena relación entre ambos.

Finalmente otorgar descuentos por cancelación total o exonerar los intereses por mora con el objetivo de recuperar la cartera negociando con el cliente explicándole que esta opción evitara una cobranza legal.

4.5.4 Plan Financiero

COSTO FINANCIERO DE CAPACITACIONES			
TOTAL DURAC: 19 HORAS		PARTICIPANTES: 25	
NUM.	DETALLE	COSTO UNIT.	TOTAL
1	Equipo de computacion	\$336.00	\$336.00
1	Muebles y enceres	\$168.00	\$168.00
475	Desayunos	\$380.00	\$380.00
1	Capacitación Motivacional (9 Hras)	\$2,000.00	\$2,240.00
1	capacitación Análisis de crédito (10 Hrs)	\$2,250.00	\$2,520.00
TOTAL GASTOS DE INVERSIÓN			\$5,644.00

Cuadro Nro. 6:
Elaboración: Autora
Año: 2013

El objetivo de esta inversión es capacitar al personal sobre cómo realizar los procesos de evaluación del sujeto de crédito, tanto a analistas como asesores de venta.

Los temas a tratar en la capacitación de análisis al sujeto son los siguientes:

- ✓ Funciones y responsabilidades principales del departamento
- ✓ Control de documentos seguimiento de créditos
- ✓ Entrega de facturas o estados de cuenta a tiempo
- ✓ Evaluación del sujeto de créditos
- ✓ Análisis del comportamiento de crédito
- ✓ Fijación de los objetivos y políticas de cobranzas
- ✓ Establecimiento de metas a corto plazo en recuperación de créditos
- ✓ Definir los procesos de cobro
- ✓ Asignación de recursos para recuperación de cartera
- ✓ Factores claves para el manejo de cartera vencida
- ✓ Medición del desempeño de Cobros
- ✓ Relaciones interdepartamentales

Es importante motivar al personal fomentando el compromiso con la organización, para lograr la aplicación correcta de las técnicas

Los temas a tratar en la capacitación de motivación al personal son los siguientes:

- ✓ Motivación y calidad en el trabajo
- ✓ La motivación con efecto positivo
- ✓ Factores que influyen en el comportamiento humano
- ✓ La clave de las relaciones humanas en las áreas de trabajo
- ✓ El proceso de las relaciones humanas en las empresas
- ✓ La motivación como efecto de relación de las personas en el trabajo
- ✓ Auto motivación, Comportamiento, Comunicación y Relajamiento

El estudio realizado sobre la inversión que requiere para lograr cambios en la empresa es por un valor de **\$5,644.00**, está compuesto por elementos importantes se cuenta con instalaciones adecuadas para las charlas, por lo tanto la inversión para este proceso de mejoramiento es relativamente bajo.

Cronograma de temas y fechas a ejecutarse duración diaria, 1 hora por día.

ACTIVIDADES	MESES																			
	1				2				3				4							
	SEMANAS																			
	5/8/13	6/8/13	07/08/13	8/8/13	9/8/13	12/08/13	13/08/13	14/08/13	15/08/13	16/08/13	19/08/13	20/08/13	21/08/13	22/08/13	23/08/13	26/08/13	27/08/13	28/08/13	29/08/13	30/08/13
TEMAS																				
Funciones principales del departamento	■																			
Control de documentos, seguimiento del crédito		■																		
Entrega de facturas o estados de cuenta a tiempo			■																	
Fijación de los objetivos y políticas de cobros				■																
Análisis del comportamiento de crédito					■															
Evaluación del sujeto de crédito						■														
Establecimiento de metas a c/plazo en recuperación de créditos							■													
Definir los procesos de cobro								■												
Asignación de recursos para recuperación de cartera									■											
Relaciones interdepartamentales										■										
Medición de desempeño de cobros											■									
Factores claves para el manejo de la cartera vencida												■								
Motivación y calidad en el trabajo													■							
La motivación con efecto positivo														■						
Factores que influyen en el comportamiento humano															■					
La clave de las relaciones humanas en las áreas de trabajo																■				
El proceso de las relaciones humanas en las empresas																	■			
La motivación como efecto de relación entre personas en el trabajo																		■		
Auto motivación, comportamiento, comunicación y relajamiento																			■	

Cuadro Nro. 7:
Fuente: Figuretti SA.
Elaboración: Autora (2013)

Con el cronograma de actividades se conocerán los temas a tratar, horas y fecha a realizarse las mismas, el tiempo de duración en la realización de cada actividad, lo que permitirá programarnos para la ejecución de los cambios en la organización.

4.5.5 Expectativa financiera

Al 31 de diciembre de 2012, (fecha anterior a la implementación del **SISTEMA DE EVALUACION A CLIENTES**), la Compañía mantenía los siguientes datos financieros:

RESUMEN CARTERA 2012

	(US Dólares)
Facturación a clientes enero - diciembre 2012	\$ 6.160.000
(-) Recuperación de cartera facturada	\$ 4.620.000
Saldo por recuperar	<u>\$ 1.540.000</u>
Descomposición del saldo por recuperar:	
Cartera por vencer	\$ 1.232.000
Cartera vencida (más de 90 días)	\$ 308.000
Total, saldo	<u>\$ 1.540.000</u>
% de cartera vencida	20 %.

ESTADO DE RESULTADOS - 2012

Ingresos:

Facturación por ventas a clientes	\$ 6.160.000
Otros ingresos	\$ 380.000
Total ingresos	<u>\$ 6.540.000</u>

Gastos:

Gastos por ventas	\$ 5.236.000 (A)
Gastos administrativos	\$ 733.200 (A)
Costos de ventas	\$ 362.800 (A)
Provisión de cuentas incobrables	\$ 308.000
Total costos y gastos	<u>\$ 6.640.000</u>
Pérdida del ejercicio	<u>-\$ 100.000</u>

Cuadro Nro.8:

Fuente: Figuretti SA.

Elaboración: Autora (2013)

(A) Incluye USD 1'396,955.00, incluye de gastos que no requieren desembolsos de efectivo tales como provisión para jubilación patronal, depreciaciones y amortizaciones.

FLUJO DE EFECTIVO – 2012

Efectivo recibido por:	(US Dólares)
Facturación a clientes	\$ 4,620,000
Otros ingresos	\$ 380,000
Total	\$ 5,000,000
Efectivo pagado a:	
Proveedores y empleados	\$ 4,935,045
Bancos por préstamos	\$ 150,380
Total	\$ 5,085,425
Disminución neta del efectivo	-\$ 85,425
(+) Efectivo al inicio del año	\$ 97,880
Efectivo disponible a Dic. 31. 2012	\$ 12,455

Cuadro Nro. 9:
Fuente: Figuretti SA.
Elaboración: Autora (2013)

Luego de la implementación del **SISTEMA DE EVALUACIÓN A CLIENTES** para mejorar la recuperación de cartera, se asume en el 2013 que la Compañía factura a sus clientes igual valor que el del 2012, pero con una mayor recuperación de la cartera vencida del 2012 (USD 230,000 más que totalizan como cartera recuperada USD. \$4'850,000) con lo cual, la cartera vencida disminuye del 20% al 6% siendo los efectos ocasionados por este cambio los siguientes:

RESUMEN CARTERA 2013

	(US Dólares)
Facturación a clientes enero - diciembre 2013	6.160.000
(-) Recuperación de cartera facturada	\$ 4.850.000
Saldo por recuperar	\$ 1.310.000
Descomposición del saldo por recuperar:	
Cartera por vencer	\$ 1.232.000
Cartera vencida (más de 90 días)	\$ 78.000
Total, saldo	\$ 1.310.000
% de cartera vencida	6 %.

Cuadro Nro. 10:
Fuente: Figuretti SA.
Elaboración: Autora (2013)

ESTADO DE RESULTADOS – 2013

	(US Dólares)
Ingresos:	
Facturación por venta a clientes	\$ 6.160.000
Otros ingresos	\$ 380.000
Total	<u>\$ 6.540.000</u>
Gastos:	
Costos de ventas	\$ 5.236.000
Gastos administrativos	\$ 733.200
Gastos de ventas	\$ 362.800
Provision de cuentas incobrables	\$ 78.000
Total, saldo	<u>\$ 6.410.000</u>
Utilidad del ejercicio	<u>\$ 130.000</u>

Cuadro Nro.11:
Fuente: Figuretti SA.
Elaboración: Autora (2013)

FLUJO DE EFECTIVO - 2013

	(US Dólares)
Efectivo recibido de clientes:	
Facturación a clientes	\$ 4.850.000
Otros ingresos	\$ 380.000
Total	<u>\$ 5.230.000</u>
Pago efectuado a:	
Proveedores y empleados	\$ 4.935.045
Bancos por préstamos	\$ 150.380
Total	<u>\$ 5.085.425</u>
Aumento neto del efectivo	\$ 144.575
(+) Efectivo al inicio del año	\$ 97.880
Saldo disponible al 31. Dic. 2013	<u>\$ 242.455</u>

Cuadro Nro. 12:
Fuente: Figuretti SA.
Elaboración: Autora (2013)

Como podrá apreciarse, con la implementación en el 2013 del **SISTEMA DE EVALUACIÓN A CLIENTES**, se concluye que, con una eficiente recuperación de la cartera de crédito y consecuente reducción de los niveles de morosidad, los efectos en los

resultados de las operaciones fueron que la pérdida por USD 100,000 se convirtió en una utilidad de USD 130,000 y que el saldo disponible en caja por USD 12,455 se incrementó a USD 242,455. Adicionalmente desde el punto de vista de la situación financiera, aumenta el capital de trabajo así como el patrimonio de los accionistas.

4.5.5.1 Midiendo la productividad

La productividad en un negocio por lo general es medida por la eficiencia más la eficacia. En el caso de la compañía **FIGURETTI S.A.**, la eficiencia estará en función del número de créditos que otorga de un periodo a otro, y la eficacia en lograr mantener un reducido índice de morosidad.

A continuación ilustramos un ejemplo sencillo en el que demuestra que la empresa para lograr ser lo suficientemente rentable deberá cumplir ambas condiciones; para el efecto tomamos el ejemplo anterior.

	<u>HISTORICO</u>	<u>ESCENARIOS 2013</u>	
	<u>2012</u>	<u>A</u>	<u>B</u>
Num. Créditos otorgados	3960	4752	4752
Valor total facturado	\$ 6.160.000 (a)	\$ 7.392.000 (a)	\$ 7.392.000
Cartera por vencer	\$ 1.232.000	\$ 1.478.400	\$ 1.737.120
Cartera vencida, provision al 100%	\$ 308.000 (b)	\$ 369.600 (b)	\$ 110.880
Saldo cartera	\$ 1.540.000	\$ 1.848.000	\$ 1.848.000
% Cartera vencida	20%	20%	6%
Ingreso Neto (a-b)	-----	\$ 7.022.400	\$ 7.281.120

Cuadro Nro. 13:
Fuente: Figuretti SA.
Elaboración: Autora (2013)

Como podrá apreciarse en el escenario (A) del 2013, se obtuvo un incremento del 20% en el número y monto de créditos otorgados en relación al 2012, con lo cual la compañía demostró ser eficiente, sin embargo no fue eficaz en la recuperación ya que mantuvo el mismo nivel de morosidad del año 2012, obteniendo un ingreso neto por \$7'022,400.

En el otro escenario (B) del 2013, se logra un incremento de 20% en el número y monto de los créditos otorgados y también se logra una mejor recuperación, disminuyendo la morosidad del 20% al 6%, con lo cual los ingresos netos aumentan de USD \$7'022,400 a

USD \$7'281,120 (efecto USD 258,720), por haber logrado eficiencia y eficacia en el volumen y recuperación de crédito.

4.5.5.2 Información financiera histórica y proyectada de la compañía

A continuación se presentan los resultados económicos proyectados para los próximos años (2013 y 2014), tiempo en el que se espera la conclusión de este proyecto y consecuentemente el mejoramiento de la rentabilidad y otros indicadores financieros.

4.5.5.2.1 Balance general

	HISTÓRICO		PROYECTADO	
	2012	2013	2013	2014
ACTIVOS				
Activos Corrientes:				
Caja - bancos	\$ 12,455	\$ 155,477	\$ 253,902	
Cuentas por cobrar clientes	\$ 1,540,000	\$ 1,848,000	\$ 2,240,700	
Provisión para cuentas incobrables	-\$ 308,000	-\$ 110,880	-\$ 69,300	
Inventarios	\$ 1,341,560	\$ 1,489,740	\$ 1,457,550	
Impuestos por pagar anticipados	\$ 245,355	\$ 269,891	\$ 296,881	
Total activos corrientes	\$ 2,831,370	\$ 3,652,228	\$ 4,179,733	
Propiedades, maquinarias y equipos	\$ 5,155,479	\$ 5,321,027	\$ 5,503,130	
Otros activos	\$ 495,481	\$ 498,325	\$ 525,621	
Total activos	\$ 8,482,330	\$ 9,471,580	\$ 10,208,484	
PASIVOS				
Pasivos Corrientes:				
Obligaciones bancarias	\$ 1,500,000	\$ 1,299,620	\$ 1,049,240	
Cuentas por pagar	\$ 853,466	\$ 929,763	\$ 1,102,266	
Impuestos y retenciones por pagar	\$ 40,161	\$ 49,710	\$ 54,321	
Pasivos acumulados por pagar	\$ 41,596	\$ 45,423	\$ 48,484	
Total pasivos	\$ 2,435,223	\$ 2,324,516	\$ 2,254,311	
Cuentas por pagar accionistas	\$ 120,188	\$ 213,525	\$ 245,000	
Provisión jubilación patronal	\$ 985,340	\$ 1,750,550	\$ 1,980,368	
Total pasivos	\$ 3,540,751	\$ 4,288,591	\$ 4,479,679	
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS				
Capital social	\$ 1,006,025	\$ 1,006,025	\$ 1,006,025	
Aportes futuras capitalizaciones	\$ 314,383	\$ 314,383	\$ 314,383	
Reservas	\$ 2,473,659	\$ 2,488,669	\$ 2,522,607	
Resultados acumulados	\$ 1,247,512	\$ 1,147,512	\$ 1,373,912	
Resultados del ejercicio	-\$ 100,000	\$ 226,400	\$ 511,878	
Total patrimonio	\$ 4,941,579	\$ 5,182,989	\$ 5,728,805	
Total pasivo y patrimonio	\$ 8,482,330	\$ 9,471,580	\$ 10,208,484	

Cuadro Nro.14
Fuente: Figuretti SA
Elaboración: Autora (2013)

4.5.5.2.2 Estado de resultados

	<u>HISTÓRICO</u>	<u>PROYECTADO</u>	
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
INGRESOS:			
Facturación por venta a clientes	(A) \$ 6.160.000	\$ 7.392.000	\$ 9.240.000
Otros Ingresos	\$ 380.000	\$ 456.000	\$ 570.000
Total Ingresos	<u>\$ 6.540.000</u>	<u>\$ 7.848.000</u>	<u>\$ 9.810.000</u>
COSTOS Y GASTOS:			
Costo de Ventas	(B) \$ 5.236.000	\$ 6.283.200	\$ 7.854.000
Gastos Administrativos	(B) \$ 733.200	\$ 821.184	\$ 919.726
Gastos de Ventas	(B) \$ 362.800	\$ 406.336	\$ 455.096
Provision ctas Incobrables, cartera vencida	\$ 308.000	\$ 110.880	\$ 69.300
Total Costos y Gastos	<u>\$ 6.640.000</u>	<u>\$ 7.621.600</u>	<u>\$ 9.298.122</u>
Utilidad neta (Perdida) del ejercicio	(C) <u>-\$ 100.000</u>	<u>\$ 226.400</u>	<u>\$ 511.878</u>

Cuadro Nro.15:
Fuente: Figuretti SA
Elaboración: Autora (2013)

(A) La facturación por ventas a clientes es realizada a crédito de acuerdo con sus políticas internas.

(B) Incluye USD \$ 1'396,955; 1'657,002 y 2'036,047; de provisión por jubilación patronal, depreciaciones, amortizaciones, y otros gastos que no requieren desembolsos de efectivo de los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente.

(C) La utilidad neta ya incluye el 15% de participación a trabajadores e impuesto a la renta del 22% sobre la utilidad gravable. En el 2013 fue de USD \$ 115,078 y en el 2014 de USD \$ 260,185 para ambas obligaciones.

Parámetros de proyecciones 2013 y 2014

- ✓ Incremento del 20% y el 25% en los ingresos para el 2013 y 2014, respectivamente.
- ✓ Incremento del 12% para gastos de venta y administrativos para el 2013 y 2014.
- ✓ Se asume que la relación costo de ventas Vs. ventas es del 85%.

- ✓ La cartera vencida para el 2012 fue del 20%. Se asume que en el 2013 baja al 6% y en el 2014 al 3%, calculados sobre el total de cartera por vencer y vencida. El saldo de la cartera por vencer y vencida se estima en un incremento del 20% para el 2013 y del 25% para el 2014.
- ✓ La cartera vencida fue provisionada 100% en los registros contables del 2012 y proyectados para los años 2013 y 2014.

4.5.5.2.3 Estados de flujo de efectivo

	<u>HISTÓRICO</u>	<u>PROYECTADOS</u>	
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
EFFECTIVO RECIBIDO:			
Ventas a clientes	\$ 4.620.000	\$ 5.544.000	\$ 6.930.000
Recuperación de cuentas incobrables	\$ 0	\$ 197.120	\$ 41.580
Otros ingresos	\$ 380.000	\$ 456.000	\$ 570.000
Total Ingresos	<u>\$ 5.000.000</u>	<u>\$ 6.197.120</u>	<u>\$ 7.541.580</u>
EFFECTIVO PAGADO:			
Proveedores empleados y otros	\$ 4.935.045	\$ 5.853.718	\$ 7.192.775
Prestamos Bancarios	\$ 150.380	\$ 200.380	\$ 250.380
Total Activos	<u>\$ 5.085.425</u>	<u>\$ 6.054.098</u>	<u>\$ 7.443.155</u>
Disminución neta del efectivo	-\$ 85.425	\$ 143.022	\$ 98.425
(+) Efectivo al Inicio del año	\$ 97.880	\$ 12.455	\$ 155.477
Efectivo disponible al Cierre del año	<u>\$ 12.455</u>	<u>\$ 155.477</u>	<u>\$ 253.902</u>

Cuadro Nro.16
Fuente: Figuretti SA
Elaboración: Autora (2013)

NOTA: Como podrá apreciarse la cartera vencida al 31/Dic./2012 representó USD. 308,000, la misma que fue provisionada el 100% (ver estado de resultados); sin embargo durante el 2013 y 2014 logró recuperarse USD. 238,700 (USD \$ 197,120 + 41,580), con lo cual se reduce el índice de morosidad, al 3% y se obtiene un mayor flujo de efectivo (ver flujo de efectivo periodos 2013 y 2014).

4.5.5.2.4 Notas explicativas

1. Información general

La compañía Figuretti SA, fue constituida en el año 1997 en la ciudad de Guayaquil, siendo su principal actividad económica el diseño de artes gráficas relacionadas con la elaboración de vasos, tarjetas prepago para telefonía celular, artículos promocionales y gigantografías.

2. Resumen de principales políticas contables

2.1 Basados en la presentación de los estados financieros.- Los estados financieros están preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, sobre la base del costo histórico, excepto para la revalorización de determinados activos no corrientes de la cuenta propiedades, maquinarias y equipos. El costo histórico se basa generalmente en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de activos. Los importes de los estados financieros se presentan en dólares de los Estados Unidos de América, moneda oficial de la república del Ecuador.

2.2 Inventarios.- Se valorizan a su costo o a su valor neto realizable (VNR), el menor de los dos, el costo se determina por el método del costo promedio ponderado (PMP). El valor neto realizable es el precio de venta estimado en el curso normal del negocio, menos los gastos de venta y distribución.

2.3 Propiedades, maquinarias y equipos.- Están presentados a su valor revaluado, siendo el valor razonable el de la fecha de revaluación, menos la depreciación acumulada. La depreciación se efectúa de acuerdo con la vida útil determinada por perito valuator, utilizando el método de línea recta.

ACTIVOS	VIDA UTIL (AÑOS)
Edificios	20
Maquinarias	10
Vehiculos	5
Equipos de computación	3
Muebles y enseres	10

Cuadro Nro. 17:
Fuente: Figuretti SA.
Elaboración: Autora (2013)

2.4 Provisión para jubilación patronal.- La Compañía efectúa provisiona anualmente para su jubilación patronal para aquellos trabajadores que de acuerdo con el Código de Trabajo hayan prestado sus servicios por 25 años o más, en forma continuada o interrumpida en la misma entidad. Aquellos que hubieren cumplido 20 años y, menos de 25 de trabajo, tendrán derecho a la parte proporcional de la jubilación. Dicha provisión es registrada en base a estudio actuarial efectuado por peritos actuarios y con cargo a resultados del periodo.

2.5 Reconocimiento de ingresos.-Los ingresos por venta de bienes, son reconocidos a valor razonable cuando la compañía ha traspasado de manera significativa los riesgos y beneficios derivados de la propiedad y el control de los bienes y, el importe de los ingresos de las operaciones y los costos pueden valorarse con fiabilidad.

2.6 Reconocimiento de gastos.- Los gastos se imputan a las cuentas de resultados en función del criterio del devengado es decir cuando se produce la corriente real de bienes y servicios que los mismos representan, con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos.

3. Ingresos por ventas

El siguiente es un detalle de las ventas de Figuretti S.A.

	<u>HISTÓRICO</u>	<u>PROYECTADOS</u>	
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Vasos	\$ 1,869,888	\$ 2,243,866	\$ 2,804,833
Gigantografía	\$ 2,099,642	\$ 2,519,570	\$ 3,149,462
Tarjetas prepago	\$ 1,574,154	\$ 1,888,985	\$ 2,361,231
Tapas	\$ 609,714	\$ 731,657	\$ 914,571
Artículos promocionales (volantes)	\$ 6,602	\$ 7,922	\$ 9,903
Total	<u>\$ 6,160,000</u>	<u>\$ 7,392,000</u>	<u>\$ 9,240,000</u>

Cuadro Nro.18:
Fuente: Figuretti SA
Elaboración: Autora (2013)

La descomposición mensual de tales ingresos se presenta a continuación:

<u>MESES</u>	<u>HISTÓRICO</u>	<u>PROYECTADOS</u>	
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Enero	\$ 355,481	\$ 426,577	\$ 533,221
Febrero	\$ 455,795	\$ 546,954	\$ 683,693
Marzo	\$ 483,696	\$ 580,435	\$ 725,544
Abril	\$ 423,654	\$ 508,385	\$ 635,481
Mayo	\$ 606,636	\$ 727,963	\$ 909,954
Junio	\$ 479,985	\$ 575,982	\$ 719,977
Julio	\$ 303,767	\$ 364,520	\$ 455,650
Agosto	\$ 565,496	\$ 678,595	\$ 848,244
Septiembre	\$ 364,037	\$ 436,845	\$ 546,056
Octubre	\$ 640,433	\$ 768,520	\$ 960,650
Noviembre	\$ 844,082	\$ 1,012,898	\$ 1,266,123
Diciembre	\$ 636,938	\$ 764,326	\$ 955,407
Total	\$ 6,160,000	\$ 7,392,000	\$ 9,240,000

Cuadro Nro. 19:
Fuente: Figuretti SA
Elaboración: Autora (2013)

4. Costo de ventas

	<u>HISTÓRICO</u>	<u>PROYECTADOS</u>	
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Materia prima y materiales	\$ 3,141,600	\$ 3,769,920	\$ 4,712,400
Mano de obra	\$ 942,480	\$ 1,130,976	\$ 1,413,720
Gastos indirectos de fabricación	\$ 1,151,920	\$ 1,382,304	\$ 1,727,880
Total	\$ 5,236,000	\$ 6,283,200	\$ 7,854,000

Cuadro Nro. 20:
Fuente: Figuretti SA
Elaboración: Autora (2013)

5. Gastos administrativos

	<u>HISTÓRICO</u>	<u>PROYECTADOS</u>	
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Sueldos y beneficios sociales	\$ 287,975	\$ 322,532	\$ 361,235
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 76,160	\$ 77,450	\$ 75,121
Costos financieros	\$ 137,758	\$ 116,966	\$ 94,432
Otros gastos administrativos (A)	\$ 231,307	\$ 304,236	\$ 388,938
Total	<u>\$ 733,200</u>	<u>\$ 821,184</u>	<u>\$ 919,726</u>

Cuadro Nro. 21:
Fuente: Figuretti SA
Elaboración: Autora (2013)

(A). Incluye gastos de mantenimiento, alquiler, impuestos, honorarios profesionales, consumo de servicios básicos, seguros, transporte y costos de la implementación del sistema de evaluación y recuperación de crédito.

6. Gastos de venta

	<u>HISTÓRICO</u>	<u>PROYECTADOS</u>	
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Sueldos beneficios sociales	\$ 137,064	\$ 153,512	\$ 171,933
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 54,310	\$ 52,401	\$ 53,206
Comisiones	\$ 79,016	\$ 88,498	\$ 100,121
Publicidad	\$ 18,140	\$ 20,317	\$ 22,755
Otros gastos de venta (A)	\$ 74,270	\$ 91,608	\$ 107,081
Total	<u>\$ 362,800</u>	<u>\$ 406,336</u>	<u>\$ 455,096</u>

Cuadro Nro. 22:
Fuente: Figuretti SA
Elaboración: Autora (2013)

(A). Incluye gastos de mantenimiento, muestras, obsequios, alquiler, transporte, alimentación, honorarios profesionales, servicios básicos y seguros.

4.5.5.2.5 Indicadores financieros

	<u>HISTÓRICO</u>	<u>PROYECTADOS</u>	
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
INDICADORES DE EFICIENCIA:			
Morosidad (cartera vencida/cartera bruta)	20%	6%	3%
Cobertura de provisiones (provision/cartera vencida)	100%	100%	100%
Rotación de activos (ventas netas/activos totales)	73%	78%	91%
Rentabilidad sobre ventas (utilidad neta/ventas netas)	-1.62%	3.06%	5.54%
Rentabilidad sobre activos (utilidad bruta/activos totales)	-1.18%	7.12%	7.56%
Rentabilidad sobre patrimonio (utilidad neta/patrimonio)	-2.02%	4.37%	8.94%
INDICADORES DE LIQUIDEZ:			
Liquidez (activo corriente/pasivo corriente)	1.16%	1.57%	1.85%
ENDEUDAMIENTO:			
Endeudamiento (pasivo total con terceros/activos totales)	28.71%	24.54%	22.08%

Cuadro Nro.23:
Fuente: Figuretti SA
Elaboración: Autora (2013)

CONCLUSIONES

La globalización, la velocidad con la que actualmente se manejan los negocios y el significativo monto de inversiones que existen en la actualidad, obligan a las entidades de control y a las instituciones que mueven la economía a ser extremadamente cuidadosas en el manejo de los recursos económicos y financieros tanto en las entidades privadas como del sector público.

Durante este trabajo se ha podido constatar los diferentes estudios, criterios sobre la evaluación adecuada de un cliente, para asegurar la confiabilidad y seguridad de la empresa en el mercado, las organizaciones al estar amenazadas por la competencia y querer incrementar sus ventas suelen otorgar crédito a conocidos, amigos, referidos sin ningún análisis previo que permita vislumbrar si es un cliente solvente o incumplirá en sus obligaciones, lo que genera una lenta rotación de cuentas por cobrar incrementando la cartera vencida.

Se llevó a cabo una valoración de los parámetros utilizados actualmente y los que se deben implementar para mejorar los procesos de selección, tomando como directriz uno de los aspectos más importantes como; capacidad de pago, referencias comerciales y el historial crediticio.

Para concluir con el desarrollo de este proyecto se puede definir que la empresa **FIGURETTI S.A.**, está pasando por una etapa de crecimiento reducido debido a la falta de control en los procesos administrativos; con la implementación del **SISTEMA DE EVALUACIÓN A CLIENTES**, se lograrán cambios significativos reflejados notablemente en la liquidez, reducción la provisión de cuentas incobrables y consecuentemente el mejoramiento de la rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Para concluir en la elaboración de este proyecto se consideran puntos muy importantes como el control en administración de un crédito, el objetivo de la aplicación de un adecuado y rígido sistema de evaluación garantizará mejoras internas y externas en la organización.

No es recomendable otorgar crédito sin previo análisis éste debe ser evaluado para mitigar el riesgo de incurrir en una futura deuda incobrable.

La capacitación al personal aportará nuevos conocimientos a las personas que realizaran las actividades tales como análisis de solicitudes y verificación de la información que proporcionan los candidatos en el momento de requerir un crédito.

La implementación de cambios se efectuará posterior a la culminación de las capacitaciones, recomendando no evadir los procesos de cambio y no realizar excepciones de ningún tipo de tal manera que se logre la correcta aplicación de lo explicado por expertos. Una vez aplicados los cambios se sugiere también realizar los procesos de evaluación correspondiente a cada etapa, tales como créditos otorgados o negados, cartera actual o vencida de clientes, revisión de estados de cuenta clientes y análisis de antigüedad.

El compromiso general de los integrantes de la organización y la aparición de una nueva mentalidad o de un nuevo enfoque ante los problemas centrándonos en comportamientos positivos sumado a una mayor conciencia sobre los problemas que acarrearán este tipo de actitudes permitirá cambiar la perspectiva general de la empresa, esto se logra con motivación al personal contribuyendo en el mejor cumplimiento de su obligación visionando el crecimiento permanente y asegurando su permanencia en el mercado.

BIBLIOGRAFÍAS

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-industria-grafica-crece-pese-a-costos-222413.html> (reportaje de la Industria Gráfica Publicado el 29/Diciembre/2005)

IDE, Escuela de Dirección de Empresas, boletín abril 2007, Ecuador Dirigido por Pablo Lucio Paredes, Pág. 3

(Diario el Tiempo, Artículo publicado el 20-08-11)<<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/76732-feria-inte>>

Thompson, Iván. Tipos de Clientes - Artículo Publicado en Julio 2006. <<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>> (Consulta en línea: marzo 2013).

Kotler, Philip. Prentice Hall, Edition Nro.8

James C. Van Horne & John M. Wachowicz Jr., Políticas de Crédito, Fundamentos de Administración financiera, UNDECIMA EDICION. <<http://www.monografias.com/trabajos78/análisis-sistema-creditos-empresa/análisis-sistema-creditos-empresa2.shtml>>

Editor en Pymes y autónomos Categorización de clientes ,20 de mayo de 2008)<<http://www.pymesyautonomos.com/actualidad/clasifica-a-tus-clientes-i>

Crece Negocios, Como Tratar a cada tipo de cliente, Artículo publicado 17 de Octubre de 2011, <http://www.crecenegocios.com/tipos-de-clientes-y-como-tratar-a-cada-uno-de-ellos>

Lawrence J Gitman, La 5C del crédito, Administración Financiera, Decimo Primer Edición. Autor: Claudio A, Las 5 llaves del éxito para una gestión efectiva de cobranza, Artículo Publicado Marzo 2006, <<http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/gestion-efectiva-de-cobranza.htm>>

(Análisis de crédito en entidades financieras, Hurel Paz Espol Edu, Año 2007) <http://www.dspace.espol.edu.ec>

Andrea García y Alamiro Pinargote, Análisis situacional actual de una empresa familiar en la industria gráfica y diseño de un plan estratégico de mercadeo, Artes Gráficas, julio 2008.

(Riera Verdugo, Análisis del sector de la Industria gráfica, Reseña histórica, Publicado en 2010) < <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/688/4/CAPITULO%20II.pdf>>

Redacciones Guayaquil y Negocio Maxigraf enfrenta problemas imprimiendo las papeletas Publicado el 02 Feb. De 2013 <http://m.elcomercio.com/negocios/nota/43158164>

Cesar A. Bernal, Muestra, Metodología de Investigación, Tercera Edición, Año 2010 <http://xmey.cl/apuntes/muestrasunab.pdf>

Redacciones Guayaquil y Negocio Maxigraf enfrenta problemas imprimiendo las papeletas Publicado el 02 Feb. 2013 <<http://m.elcomercio.com/negocios/nota/43158164>

(**Henry Gustavo Báez Marte**, Año, Análisis del Sistema de Créditos de una Empresa)) <<http://www.monografias.com/trabajos78/analisis-sistema-creditos-empresa/analisis-sistema-creditos-empresa2.shtm>>

Sotelo Guerra, Víctor, Créditos y cobranzas, Concepto de crédito, edición actualizada, 2000

Cantú, G. (2004). Contabilidad financiera, concepto de balance, Cuarta Edición, México: McGraw Hill.

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1253/1/2383.pdf> (Sistema de evaluación)

http://www.kexamgraf.com/kexamgraf_noticias.php (Artes gráficas en Ecuador)

<http://www.slideshare.net/moiseslopezfca/las-politicas-de-credito> “concepto y políticas de crédito”

<http://www.slideshare.net/sonniia/credito-cobranza> análisis de crédito

http://www.eduardobuero.com.ar/temas_de_interes_manual_creditos_cobranzas8.htm (análisis de crédito)

<http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/metodos-para-determinar-el-limite-de-riesgo-en-clientes-nuevos> (evaluación a clientes)

<http://www.figuretti.com.ec/>

ANEXOS

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA

PROPOSITO

Obtener información sobre el tema “**ELABORACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION A CLIENTES PARA LOGRAR COBRANZA EFECTIVA EN LA EMPRESA FIGURETTI S.A., DEDICADA A LAS ARTES GRAFICAS DE LA CIUDAD GUAYAQUIL**” lo que facilitara su solución, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

TEMA: ELABORACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION A CLIENTES PARA LOGRAR COBRANZA EFECTIVA EN LA EMPRESA FIGURETTI S.A., DEDICADA A LAS ARTES GRAFICAS DE LA CIUDAD GUAYAQUIL.

OBJETIVOS:

GENERAL:

- ✓ Analizar, diagnosticar y determinar los diferentes sistemas de evaluación que se realizan a las empresas dedicadas a las artes gráficas, en base a un estudio de mercado para lograr cobranza efectiva en la empresa **FIGURETTI S.A.**

ESPECIFICOS

- ✓ Analizar de manera comparativa cómo se encuentran estructuradas las imprentas en la ciudad de Guayaquil.
- ✓ Determinar cuáles son los parámetros para la realización correcta del análisis de una solicitud de crédito considerando el carácter más importante en el momento de aprobar o negar un crédito en las empresas dedicadas a las artes gráficas.
- ✓ Evaluar los conocimientos y capacidades del personal del área de crédito y cobranzas en la empresa, caso estudio por medio de una análisis situacional.
- ✓ Elaborar un sistema de evaluación a clientes para la empresa **FIGURETTI S.A.**

ENCUESTA

1. ¿Género?

Masculino

Femenino

2. ¿Que considera usted como criterio más relevante para el análisis de un cliente?

CAPACIDAD DE PAGO

HISTORIAL CREDITICIO

EXPERIENCIA EN EL MERCADO

3. ¿Qué departamento debe ser encargado de aprobar el crédito?

VENTAS

FINANCIERO

GERENCIA GENERAL

4. ¿Considera necesario entrevistar al cliente para aprobar o negar un crédito?

SI

NO

5 ¿Otorgaría crédito a un familiar sin analizar su estatus?

SI

NO

6 ¿Cuánto tiempo debería tomarse para el análisis de crédito?

1 MES

1 SEMANA

1 DIA

7 ¿Por qué razones negaría el crédito a un posible cliente?

INCAPACIDAD DE PAGO

POCA INFORMACION PROPORCIONADA

INFORMACION NO CONFIRMADA

8 ¿Analizaría a un cliente inactivo desde hace 1 año?

SI

NO

9 ¿A qué áreas cree usted afectaría mala selección del cliente?

- VENTAS
- FINANCIERO
- ADMINISTRACION GENERAL
- A TODA LA EMPRESA

10 ¿Le vendería a un cliente impuntual en los pagos?

- SI
- NO

ENTREVISTA

OBJETIVO:

Obtención de información sobre el tema “**ELABORACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION A CLIENTES PARA LOGRAR COBRANZA EFECTIVA EN LA EMPRESA FIGURETTI S.A., DEDICADA A LAS ARTES GRAFICAS DE LA CIUDAD GUAYAQUIL**” previo a la obtención el título de Ingeniero Comercial.

DATOS DEL ENTREVISTADO

- ✓ Identificación personal: **Sra. Lcda. Pilar Estrella**
- ✓ Profesión: **Lcda. Relaciones Empresariales, Univ. De Guayaquil**
- ✓ Especialidad: **Analista de Crédito, Importadora Tomebamba**
- ✓ Lugar y fecha de nacimiento: **Guayaquil, 21 de Enero de 1966**
- ✓ Dirección: **Urbanización Vicrie, M. E V. 3, Samborondón**
- ✓ Correo: **pilar.estrella@tomebamba.com.ec**
- ✓ Teléfono: **2290760**

PREGUNTAS

1.- ¿Cómo define usted al crédito?

Crédito para mi es vender un servicio, para poder generar ventas, porque si no otorgo un crédito no se genera cartera no se genera nada.

2.- ¿Años de experiencia en el área?

En julio cumpliré 28 años en esta profesión.

3.- ¿Tipos de crédito que existen?

Comercial, Financiero son los más importantes de hoy en día

4.- ¿Las empresas graficas que tipo de crédito poseen?

Tipos de crédito es comercial.

5.- ¿Parámetros importantes para evaluar un crédito, que le parece más relevante al analizar un cliente?

Información completa, con todos los documentos que solicita la compañía, luego conocer al cliente antes de conceder un crédito, es decir, verificar la solvencia moral más que económica, comportamiento de pago con otros proveedores, sino es un cliente problema si es cumplido a no, ese es un criterio que consideraría importante en el análisis

6.- ¿Considera usted que la falta de responsabilidad de pago por parte de los clientes es un problema biopsicosocial ¿por qué?

No lo considero porque a veces son circunstancias de lo que vivimos, buscando excusas mínimas para no pagar, por una lluvia, malos despachos, no está de acuerdo con el producto, ahí se genera el caos para el cobro de las cuentas.

Sería un problema económico enlazado con la economía del país, cuando existen muchos cambios.

7.- ¿En base a que requisito fundamental aprobamos o negamos un crédito?

Sería que reúna todo la documentación más lo moral y lo económico.

8.- ¿En qué casos negaría el crédito?

Al cliente que se reusé a proporcionar la información completa, para investigarlo ya sabremos que vamos a tener problemas con el cliente, entonces para evitar inconvenientes le negamos el crédito.

9.- ¿En la actualidad se está solicitando estados financieros y los clientes los dan o no los dan, caso de compañías, solicitan eso y qué más?

En caso de compañías solicitamos estados financieros comprobantes de pagos al SRI, nombramientos copias de cedula del representante legal.

Si el cliente no entrega los estados financieros no siempre negamos el crédito, porque en el mercado existe clientes muy grandes y reconocidos que con el nombre solamente nombramiento copia de cedula del representante legal, le aprobamos el crédito porque son empresas reconocidas, que son las primeras en el ranking de compañías en esos casos le aprobamos el crédito sin tanto documento por ser clientes de prestigio no les ponemos tantas trabas, el análisis se basa más en otras cosas que en análisis financieros.

10.- ¿Estaría de acuerdo que un asesor apruebe un crédito sin ser previamente analizado?

No, ellos no son analistas ni verificadores, en mi trabajo no pasa si ellos venden y el cliente no cancela, ellos son los responsables del crédito, y muchas veces se les ha descontado a los empleados por negligentes.

11.- ¿Estaría de acuerdo si usted niega un crédito y GG lo aprueba?

Si gerencia aprueba un crédito sin que lo analice pues la responsabilidad recae sobre quien aprueba en ese caso ellos se encargaran del cobro. Cuando se convierten incobrables la responsabilidad recae sobre ellos, puede ser el caso del Banco Territorial, lo pondremos como referencia.

12.- ¿Qué fuentes de información retroalimentaron sus conocimientos?

La experiencia en realidad es la que me ha ayudado mucho, de una u otra forma son los mismos clientes en el mercado entonces ya los conocemos.

13.- ¿Qué disposiciones legales o normativas conoce usted para contrarrestar este problema?

Las primeras disposiciones son Pre legal, después de 30 días de no tener respuesta, 15 días después se toman medidas legales para el cobro.

14.- ¿Organismos e instituciones que pueden ayudar a contrarrestar este problema?

Creo que de ayuda es la central de riesgos, problemas legales, por medio de los juzgados, problemas legales por medio del registro civil, verificamos en el SRI, aunque esto no es muy confiable, a veces los clientes tienen problemas por ser garantes de alguna deuda, alimentación, eso no es razón para negar un crédito.

15.- ¿El deber a otra entidad estar en la central de riesgo con deuda, es razón para negarme el crédito?

La central de riesgo o información que logremos recopilar en la investigación no está sujeta a ser entregada a cliente, es decir, a él solo se le indica que no cumple con los requisitos para concederle el crédito, esa es información confidencial. Solo si preguntamos si posee deuda alguna si él me dice le solicitamos el certificado sino informa pues le negamos, más nos fijamos en las cifras bancarias

16.- ¿Qué conclusiones tiene usted respecto al tema?

Como conclusión es bastante riesgo al analizar, sería tomar todas las medidas necesarias, sería obtener toda la información verificar y buscar bien.

17.- ¿Alguna anécdota importante que usted conoce sobre este tema?

Cuando me cambie de la Chevrolet a Tomebamba, los clientes se sorprendieron porque me vieron y dijeron usted aquí, como eran créditos negados solo se fueron se fueron.

18.- ¿Qué más haría usted para analizar al cliente si este no convence con la información proporcionada?

Visita al cliente, para saber las condiciones si es empresa o solo un domicilio, para evitar dar crédito a clientes que se cambian de domicilio en poco tiempo.

19.- ¿Dónde puedo recabar más información del análisis?

El internet, los juzgados, referidos.

20.- ¿Si laborara en una empresa de la industria gráfica que documentos solicitaría para el análisis de crédito?

Los documentos que solicitaría son:

Solicitud de crédito Firmada sin firma no tenemos autorización para verificar el estado de pago del cliente.

Ruc, que no posea deudas en el SRI, verificar la última fecha de actualización para verificar si no están atrasados.

Verificación de referencias.

21.- ¿En qué parámetros solicitaría contrato con el cliente?

Bueno, los más común es firmar un pagare el cliente recibe la factura y lo firma esto se adjunta a la misma y garantiza el cobro de la venta

22.- ¿Qué pasaría si el cliente no cancela?

Después de 90 días, porque se agotaron todas las instancias eso quiere decir que simplemente no quiere cancelar.

NOTA: Agradezco el aporte brindado para el avance en el desarrollo de este tema.

ENTREVISTA

OBJETIVO:

Obtención de información sobre el tema “**ELABORACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION A CLIENTES PARA LOGRAR COBRANZA EFECTIVA EN LA EMPRESA FIGURETTI S.A., DEDICADA A LAS ARTES GRAFICAS DE LA CIUDAD GUAYAQUIL**” previo a la obtención el título de Ingeniero Comercial.

DATOS DEL ENTREVISTADO

- ✓ Identificación personal: **Sra. Ing. Ileana Zavala de Celi**
- ✓ Profesión: **Ing. Comercial, Universidad Laica Vicente Rocafuerte**
- ✓ Especialidad: **Analista de Crédito, Offset Abad C.A.**
- ✓ Lugar y fecha de nacimiento: **Guayaquil, 23 de Octubre 1968**
- ✓ Dirección: **Samanes 1 Mz. 130 V. 17**
- ✓ Correo: **iztito@hotmail.com**
- ✓ Teléfono: **0998942639**

PREGUNTAS

1. ¿Cómo define usted al crédito?

Crédito en empresa comercial es inyectar un capital de trabajo, es sustituir el crédito bancario o normal que solicita una compañía por el crédito comercial que otorgan las empresas comerciales.

2. ¿Características del crédito?

En la parte comercial, es que el plazo se ajusta a las necesidades y a los requerimientos del cliente, porque normalmente está atado a un producto que comercializa el cliente bajo las características de 90 o 120 días que se vende al cliente final y uno como proveedor se da la

mercadería para la elaboración del producto, sin tener un costo financiero (interés) que cobran las entidades bancarias

3. ¿Clases de créditos?

Conozco el crédito comercial y el crédito bancario

4. ¿Las empresas graficas que tipo de crédito poseen?

Crédito comercial

5. ¿Principales motivos para solicitar un crédito?

El hecho que el producto posee un ciclo para comercializarlo, analizando el caso de Figuetti, siendo vasos lo que vende, el cliente necesita el stock de vasos para luego llegar al cliente final que sería cuando venda el producto (consumidor), para ello tiene un tiempo de inventario y un tiempo de comercialización, entonces nosotros apoyamos al cliente en este ciclo, si el ciclo de ellos es 90 a 120 días, entonces nosotros debemos otorgar un crédito de mismo ciclo para que el cliente recupere su inversión pueda cancelar y a su vez nosotros poder pagar a nuestro proveedor.

6. ¿Cuáles serían las consecuencias de otorgar un crédito sin análisis de cliente?

Las consecuencias serían la quiebra de la empresa, porque la cartera es lo que inyecta a la empresa el capital, para luego utilizar ese capital en materia prima volver a producir para seguir abasteciendo a nuestros clientes.

7. ¿Considera usted que la falta de responsabilidad de pago por parte de los clientes es un problema biopsicosocial? ¿por qué?

Los términos se deben de dar desde la negociación, muchas veces en el afán de vender la parte comercial, no se engaña, sería al clientes sería muy fuerte el termino, seria se distorsionar la información de la necesidad que tiene la compañía que está comercializando, si la negociación es clara desde el inicio bajo qué términos se hace, condiciones y como se tiene que pagar, el cliente sabe cuándo y cómo debe cancelar, cuando existe la negociación

por el área de ventas le ofrecen 150 días cuando el crédito es de 120, en el momento que cobranzas empieza a presionar al día 90 porque se le vencer en 120 entonces al cliente hasta se lo confunde, entonces, si los términos están claros desde la negociación entonces el cliente se va ajustando a la forma de pago, sino quiere pagar ya sabe que perdió su crédito con el proveedor porque no cumplió con el acuerdo llegado en la venta.

8. Sería entonces un problema económico el no pago del cliente?

Bueno ahí ya entra en juego el papel del análisis de crédito, porque una cosa es que el cliente en los términos de la negociación no haya sido especificado la fecha de pago, pero lo otro viene por el lado del análisis de crédito, existen clientes que en el lapso en el que se otorgó el crédito hasta la fecha en que le toca el pago, su situación cambia es dable, pero si tú haces un buen análisis de crédito, verificando el endeudamiento bancario, su comportamiento con los proveedores, si es cumplido o no, estamos mitigando un riesgo un cliente rara vez en corto plazo se va a la quiebra, es una situación que se va dando, cuando un cliente tiene problemas, los proveedores al solicitar las referencias te dicen, si paga el cliente no paga, o se demora en pagar, o yo no le daría crédito dicen los proveedores, entonces tienes que mitigar esos riesgos si quieres venderle debes minimizar estos riesgos a través de fórmulas de pago, es decir, solicitar pagares firmados, cheques posfechados, garantías bancarias, o mercadería contra el pago, o crédito 50% y 50% contado, usando esas herramientas puedes mitigar un poco el riesgo de no pago por el cliente.

9. ¿Qué factor es importante para aprobar un crédito en el momento de analizar al cliente?

El más importante es su comportamiento de pago con los proveedores, a parte de la central de riesgo y del endeudamiento que tiene en el sistema bancario que te da un parámetro de cuan puntual o no puntual es, el comportamiento de pago que tiene con los proveedores de tu misma línea, porque si no le paga a uno no le va a pagar al resto, y en la actualidad el que primero cobra es quien cobra, es decir lo determinarían las referencias comerciales, porque en el medio a través de las referencias tú conoces al cliente, si es puntual, reconocida, muy seria, o te dicen no le gusta pagar, siempre pagan con retraso o buscan pretextos para dilatar el pago.

10. ¿Si queremos darle un porcentaje al historial crediticio este tendría influencia o no?

Tiene un peso un 40% y otro 40% la referencia comercial, el 20% serian la verificación de la información, si estamos hablando que no somos banca sino comercial, al banco le paga por las garantías, nosotros como crédito comercial rara vez poseemos una garantía, entonces el comportamiento con la parte comercial es muy diferente al bancario pero es por las garantías ahora, si en el crédito comercial introducimos una garantía, cambiarían las condiciones, de esa manera con seguridad tendríamos el pago, así se están manejando en empresas últimamente.

11. ¿En la empresa que usted labora que créditos otorgan?

Crédito comercial para la adquisición de repuestos, motos, línea blanca, llantas.

12. ¿Qué estadística importante conoce usted sobre el tema?

Para controlar la cartera, se debe monitorear la cartera antes del vencimiento, informando al ejecutivo comercial, indicando que cuentas se van a vencer y que ventas no tienen respaldo como pagares firmados para que ellos puedan trabajar con gestiones a sus clientes. Que no evadan responsabilidades sino que estén muy informados de lo que sucede con su cliente, que el no pago sea por su falta de gestión pero no por desconocimiento

13. ¿Qué industria en general este fenómeno se presenta con mayor frecuencia?

Cualquier empresa que no analiza el crédito, está en riesgo por la otorgación de recursos de la compañía sin ningún tipo de respaldos entonces una empresa que no analiza su crédito, no tiene retorno el efectivo.

Creo que uno de esos problemas lo tiene la industria gráfica que es lo que estamos analizando, porque se manejan muy a criterio personal, porque son empresas familiares otorgan el crédito, a amigos o la empresa de un conocido, etc.

Existen empresas de mucho nombre, que tienen este tipo de problemas, una cosa es que ello conozca algo del tema, pero otra cosa es que al analizar se diga que el cliente es cumplido o

no y otra diferente es que otorguemos el crédito porque me parece que si paga, en los negocios no se maneja así, al ojímetro no resulta nada bueno solo te van a descapitalizar.

14. ¿Qué bibliografía recomienda usted para profundizar en el tema de evaluación al cliente para otorgación de crédito?

Yo tengo experiencia en crédito desde el año 1989 en el sistema financiero bancario porque no habían inclusive carreras bancarias sino a base de cursos que los financiaba la banca, pero no existen actualmente fuentes de información como libros cosas así, lo que te recomiendo es el internet, aunque es sugestiva, son criterios de la personal.

Puedes crear los procedimientos dependiendo del producto que comercialices deben ser las condiciones.

15. ¿últimos avances creados para contrarrestar este problema?

En la actualidad por el tema de la tecnología ha cambiado mucho las estadísticas, la utilización de balance score card, el informarlos mucho de las estadísticas, el colocarle colores como verde, amarillo, rojo, o llamarles la atención, o enviarles vía mail la cartera, ya no existe la falta de información, esa es una ayuda que fortalece la recuperación de la cartera.

16. ¿Conoce alguna innovación que conlleve resolver este problema?

No estoy de acuerdo que una deuda pase a legal, porque pasarela a legar es como darla por perdida, para mí, se debe agotar las últimas instancias para que el cliente cancele, visitarlos, es mejor hacer la gestión extrajudicial es decir que presionen para que cobren, serían abogados cobradores no abogados para litigar

17. ¿Organismos e instituciones que pueden ayudar a contrarrestar este problema, existen en la actualidad?

Con el tema que la central de riesgo pasara a ser un ente público, pues esto ayudara a la recuperar la cartera, en la parte comercial no se provee la información a la central de riesgo somos los culpables por no entregar la información con los valores vencidos de los clientes,

porque después la competencia se entera quienes son mis clientes y van a ofrecerles productos, esas son reservas que tienen las empresas, pero si la central de riesgo pasa a ser publica todas las empresas estaremos obligadas a entregar la información de la cartera la que generan los bancos, ahí se conocerá más sobre la responsabilidad de pago por el lado comercial.

18. ¿Qué conclusiones tiene usted respecto al tema?

Es un tema muy interesante, difícil es una área de mucho cuidado de mucha gestión.

19. ¿Alguna idea adicional a acotar en la empresa FIGURETTI en base a los años que laboro en el grupo que podemos implementar para mejorar el problema?

Solución, es que se respeten las áreas que dejen realizar el trabajo como debe ser, si crédito debe analizar pues que emita un informe y bajo ese criterio aprobar o negar un crédito, no porque es el hijo de mi amigo le entregamos el producto, sino que debe aprobar si tiene capacidad de pago o no tiene capacidad de pago, entonces que crédito haga su gestión en análisis y en cartera, que todos los clientes sin excepción sean analizados, que no se sientan aludidos por una llamada de cobro, ese es un procedimiento.

Mientras eso no se realice bajo ese esquema siempre tendrán problemas de cartera, porque existen clientes intocables.

20. ¿Alguna anécdota especial que usted recuerde sobre esta área, algo que recuerde siempre?

Realmente tengo muy buenos recuerdos, sobre lo que es crédito bancario tuve la oportunidad de manejar proyectos muy grandes, cada proyecto debía ser presentado ante los grandes directivos, presidente de la superintendencia de bancos, gerentes del banco, cada semana teníamos que sustentar una tesis, se analizaban cada proceso y debíamos financiarlos y son proyectos que hasta ahora existen, amigos que actualmente los veo y son gratificantes sus comentarios son proyectos que los demás bancos no lo analizaron de la misma manera, entonces te llena de satisfacción ver que tus proyectos siguen estables con

el pasar de los años sigue produciendo quiere decir que tu análisis fue bueno que tu proyecto fue bueno.

21. ¿Qué recomendaciones usted aporta para resolver el problema de la empresa Figuretti S.A.?

Que se aplique un procedimiento en el área de crédito y cobranzas, que implique estructurar lo que es el análisis de crédito, cuales los puntos a considerar para otorgar el crédito al cliente, y que se aplique a todos por igual, sin referidos especiales.

Segundo que en cobranzas se deje realizar la gestión como debe de ser independiente de la gerencia de los dueños, sino que sea gestión limpia que lleve a los resultados de la cobranza.

NOTA: Muchas gracias por su valiosa participación y facilitarme información adicional sin la cual no habría logrado este propósito.



Figuretti
IMPRESIONES CON VALOR AGREGADO

**SOLICITUD DE CREDITO Y/O
ACTUALIZACION INFORMACION**

FIGURETTI S.A.

(Este formato debe ser diligenciado por el cliente)

Fecha (d-m-a):

Venta: Local [] Indent [] Exportaciones []

Unidad de negocio: Packaging [] Print Media [] Otros []

RAZON SOCIAL O DUENO DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL NEGOCIO

NIT - RUT - RIF - RUC

No. Patronal:

Expediente Súper Cías:

DIRECCION

CIUDAD

DEPARTAMENTO

TELEFONO (S)

APARTADO
AEREO

FAX

TELEX

NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL:

FECHA CONSTITUCION COMPANIA:

PERSONA CONTACTO AREA DE COMPRAS DE SU COMPANIA:

E-MAIL:

PERSONA CONTACTO AREA FINANCIERA DE SU COMPANIA:

E-MAIL:

PERSONA CONTACTO AREA PAGOS Y/O TESORERIA DE SU COMPANIA:

E-MAIL:

DIAS DE PAGOS:

TELEF.
EXTENCION

HORARIO DE PAGOS:

TIENE OTROS NEGOCIOS? _____

QUE CLASE? _____

TIENE SUCURSALES?

DIRECCION:

REFERENCIAS BANCARIAS

BANCO

CIUDAD

SUCURSAL

CUENTA No.

REFERENCIAS COMERCIALES

NOMBRE

CIUDAD

TELEFONOS

DETALLE DE BIENES RAICES

DIRECCION

CIUDAD

ESCRITURA
No.

FECHA

NOTARIA

VALOR
COMERCIAL

En mi calidad de titular de información, actuando libre y voluntariamente, autorizo de manera expresa e irrevocable a **FIGURETTI S.A.**, o a quien represente sus derechos a consultar, solicitar, reportar, procesar y divulgar toda la información que se refiera a mi comportamiento crediticio, financiero, comercial, de servicios a las Centrales de Riesgo y demás entidades que manejen base de datos con los mismos fines. Así mismo autorizo que las comunicaciones previas a los reportes por mora sean informadas por cualquier medio escrito como correo electrónico, carta y/o fax.

Las condiciones de Pago sujeto a lo indicado en la factura. En caso de Mora en el pago de sus facturas la empresa procederá al cobro

de intereses legales sobre los días de atraso.

NOMBRE Y FIRMA REPRESENTANTE
LEGAL

C.C. No.

PLAZO CONCEDIDO No. DIAS :

CUPO DE CREDITO SOLICITADO:

NOMBRE Y FIRMA REPRESENTANTE DE
COMPRAS

Visto bueno. NOMBRE Y FIRMA
GERENTE DE VENTAS FIGURETTI
S.A.

Anexar:

**VENTAS A
CREDITO**

1. Hoja de información de cliente (debidamente llena y firmada x solicitante)
2. Copia del RUC
3. Referencias Comerciales (2 mínimo)
4. Referencia Bancaria Comerciales (1 mínimo)
5. Copia de la Cédula de ciudadanía del Representante Legal
6. Copia de Nombramiento del Representante Legal
- 7.- Ventas que excedan el monto de **\$10,000** debe firmar contrato de servicios, y adjuntar:
- 8.- Copia de Estados Financieros

**VENTAS DE
CONTADO**

FIG-FIN-001-2013

Versión 1



Figuretti
IMPRESIONES CON VALOR AGREGADO

FIGURETTI S. A.

APROBACIÓN DE CRÉDITO (PARA USO EXCLUSIVO DE FIGURETTI S.A.)

USD

VALOR CREDITO APROBADO

NOMBRE/FIRMA GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y
FINANZAS

NOMBRE/FIRMA GERENTE DE VENTAS

Fecha de Aprobación (d-
m-a): _____

FIG-FIN-001 2013

Versión 1