

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas - DUAL

**Gestión de la colocación de créditos y recuperación de cartera vencida de la empresa importadora IMMÉR**


Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

**Autor:**

Israel David Martínez Maldonado

**Director:**

Gustavo Geovanni Flores Sánchez

ORCID:  0000-0003-4123-2644

**Cuenca, Ecuador**

2023-10-04

## Resumen

El presente trabajo se centra en mejorar la gestión financiera de IMMÉR, una empresa nacional de importación de repuestos y accesorios para motocicletas. Se propone diseñar e implementar procesos eficientes para el otorgamiento de créditos y la recuperación de la cartera vencida, abordando así el problema de la morosidad en la empresa. Se ha identificado que la cartera vencida ha sido una dificultad para la importadora que ha crecido con el tiempo, llegando a tener un 36,22% de clientes en mora que desencadenan un problema de liquidez y gastos adicionales. Este proyecto involucra un análisis de la situación financiera de la empresa y de la cartera de clientes, el desarrollo de un modelo de calificación crediticia que evalúa el riesgo de incumplimiento de los compradores, la determinación de los montos de crédito y plazos adecuados, el establecimiento de políticas de gestión de cartera y el levantamiento del departamento, como resultado final. Esto se ha logrado mediante un enfoque combinado de análisis cuantitativo de datos financieros y análisis cualitativo de criterios subjetivos relacionados con la gestión de cartera. Se espera que estas acciones optimicen la gestión de la colocación de créditos y la recuperación de la cartera vencida, la liquidez, la reducción de los gastos financieros y que resulte en un protocolo de crédito beneficioso tanto para IMMÉR como para sus clientes.

*Palabras clave:* situación financiera, cartera, credit scoring



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

**Repositorio Institucional:** <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

### Abstract

This work focuses on improving the financial management of IMMER, a national company specialized in importing spare parts and accessories for motorcycles. The proposal is to design and implement efficient processes for credit granting and the recovery of overdue accounts, addressing the issue of delinquency within the company. It has been identified that overdue accounts have become a growing difficulty for the importer, with 36.22% of customers being in arrears, leading to liquidity problems and additional expenses. This project involves an analysis of the company's financial situation and customer portfolio, the development of a credit scoring model to assess buyer default risk, determining appropriate credit amounts and terms, establishing portfolio management policies, and restructuring the department accordingly. These goals have been achieved through a combined approach of quantitative analysis of financial data and qualitative analysis of subjective criteria related to portfolio management. These actions are expected to optimize credit allocation, recovery of overdue accounts, liquidity, and reduction of financial expenses, resulting in a beneficial credit protocol for both IMMER and its customers.

*Keywords:* financial situation, portfolio, credit scoring



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

**Institutional Repository:** <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

## Índice de contenido

1. Introducción .....	9
2. Justificación .....	10
3. Planteamiento del problema.....	12
4. Objetivos .....	13
4.1. Objetivo general .....	13
4.2. Objetivos específicos .....	13
5. Marco teórico. ....	14
6. Diseño metodológico .....	17
7. Desarrollo Del Proyecto.....	19
7.1. Capítulo 1: Análisis De Situación Financiera .....	19
7.1.1. Política De Crédito .....	19
7.1.2. <i>Estados Financieros Comparativos</i> .....	21
7.1.3. <i>Razones Financieras</i> .....	38
7.1.4. Capital de trabajo .....	43
7.2. Capítulo 2: Análisis De Cartera .....	45
7.2.1. <i>Análisis De Cartera Vencida</i> .....	45
7.2.2. <i>Análisis De Edades De La Cartera</i> .....	46
7.2.3. <i>Análisis De Cartera De Clientes</i> .....	47
7.2.4. <i>Identificación De Puntos Clave</i> .....	48
7.3. Capítulo 3: Creación De Un Modelo De Credit Scoring.....	50
7.3.1. <i>Identificación De Variables</i> .....	50
7.3.2. <i>Calificación De Clientes y Segmentación Del Score</i> .....	51
7.3.2.2. Segmento 2: Resto del país. Las variables a utilizar en este segmento serán las mismas; sin embargo, tendrán distintas ponderaciones. ....	51
7.3.3.- <i>Ingresos y Gastos Del Cliente</i> .....	52

	5
7.3.4.- <i>Historial Crediticio</i> .....	53
7.3.5.- <i>Antigüedad Del Negocio</i> .....	54
7.3.6.- <i>Garantías</i> .....	54
7.3.7.- <i>Comportamiento Crediticio</i> .....	55
7.3.8. <i>Análisis De Riesgo</i> .....	55
8. Resultados Del Proyecto .....	57
8.1. Capítulo 4: Levantamiento Del Departamento De Cartera .....	57
8.1.1. <i>Estructuración Del Departamento</i> .....	57
8.1.2. <i>Perfiles De Cargo</i> .....	58
8.1.3. <i>Procesos Del Departamento</i> .....	82
8.1.4. <i>Políticas Del Departamento</i> .....	87
8.1.5. <i>Sugerencia De Un Plan De Acción Con Políticas Para La Recuperación Del Crédito Vencido</i> .....	88
8.1.6. <i>Políticas De Provisión Para Incobrables</i> .....	90
9. Conclusiones .....	91
10. Recomendaciones .....	92
11. Limitaciones .....	93
12. Referencias.....	94

## Índice De Figuras

<b>Figura 1</b> .....	21
<b><i>Figura 2</i></b> .....	21
<b>Figura 3</b> .....	22
<b>Figura 4</b> .....	23
<b>Figura 5</b> .....	23
<b>Figura 6</b> .....	24
<b>Figura 7</b> .....	25
<b>Figura 8</b> .....	25
<b>Figura 9</b> .....	26
<b>Figura 10</b> .....	26
<b>Figura 11</b> .....	27
<b>Figura 12</b> .....	27
<b>Figura 13</b> .....	29
<b>Figura 14</b> .....	29
<b>Figura 15</b> .....	30
<b>Figura 16</b> .....	31
<b>Figura 17</b> .....	31
<b>Figura 18</b> .....	32
<b>Figura 19</b> .....	32
<b>Figura 20</b> .....	34
<b>Figura 21</b> .....	34
<b>Figura 22</b> .....	35
<b>Figura 23</b> .....	36
<b>Figura 24</b> .....	36
<b>Figura 25</b> .....	37
<b>Figura 26</b> .....	37
<b>Figura 27</b> .....	38
<b>Figura 28</b> .....	40
<b>Figura 29</b> .....	40
<b>Figura 30</b> .....	41
<b>Figura 31</b> .....	41
<b>Figura 32</b> .....	43

**Índice De Tablas**

<b>Tabla 1</b> .....	19
<b>Tabla 2</b> .....	43
<b>Tabla 3</b> .....	45
<b>Tabla 4</b> .....	46
<b>Tabla 5</b> .....	47
<b>Tabla 6</b> .....	48
<b>Tabla 7</b> .....	59
<b>Tabla 8</b> .....	65
<b>Tabla 9</b> .....	71
<b>Tabla 10</b> .....	77
<b>Tabla 11</b> .....	82
<b>Tabla 12</b> .....	83
<b>Tabla 13</b> .....	84
<b>Tabla 14</b> .....	85
<b>Tabla 15</b> .....	86
<b>Tabla 16</b> .....	86
<b>Tabla 17</b> .....	87
<b>Tabla 18</b> .....	88
<b>Tabla 19</b> .....	90

## Agradecimiento

Al finalizar esta etapa de mi vida, quiero agradecer a cada persona que aportó a que yo pueda alcanzar este objetivo y convertirme en la persona que soy hoy en día.

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia por su amor, el cual se ha visto reflejado en todas las acciones que han hecho por mí y que me han permitido llegar lejos. Sin su apoyo todo hubiera sido mucho más difícil, gracias a todos.

Gracias a mi madre, Karla Maldonado, sin ella no sería la persona que soy hoy en día y no hubiese alcanzado muchos logros en mi vida. Gracias por ser todo para mí y por hacerme el centro de tu vida. Gracias por darme la vida y enseñarme a vivirla, te debo todo a ti. Sé que estás muy orgullosa de tu hijo y de todo lo que ha logrado; sin embargo, esto no es nada más que el reflejo de lo que tú me has enseñado. Este es solo uno de varios logros que vendrán más adelante.

Gracias a mi padre, Juan Fernando Martínez, a quien todos recuerdan como una gran persona. Tu legado me ha inspirado a ser como tú, un buen hombre.

Gracias a mis abuelos, Miguel Maldonado y Digna Pulla, por ser como unos padres para mí y guiarme por el camino del bien, siempre tratando de sacar lo mejor de mí. Gracias por preocuparse día a día por mí, como un hijo más.

Gracias a mis tías, Ruth y Beatriz Maldonado, quienes han sido como dos madres para mí, apoyándome en todo lo que he necesitado, desde siempre. Gracias por todo su cariño.

De igual manera quiero agradecer a todos los docentes que he tenido a lo largo de mi carrera, sobre todo a aquellos que han tratado de ir más allá del ámbito académico y han aportado cosas para impulsarme a crecer como persona y no solo como un profesional.



## 1. Introducción

En el mundo empresarial actual, una gestión financiera eficiente es esencial para el éxito y la duración de las empresas. La gestión de la colocación de créditos y la recuperación de la cartera vencida son elementos críticos para asegurar la liquidez y la salud financiera de las empresas.

El trabajo actual se centra en mejorar la gestión financiera de IMMÉR, una empresa nacional que importa repuestos y accesorios para motocicletas. La empresa ha tenido dificultades significativas con la cartera vencida, lo que ha afectado negativamente su flujo de efectivo y ha aumentado los gastos financieros.

El objetivo principal de esta tesis es desarrollar métodos efectivos para colocar créditos y recuperar carteras vencidas en IMMÉR. Para lograr este objetivo, se realizará un análisis completo de la situación financiera de la empresa y de su cartera de clientes. Se desarrollará un modelo de calificación de crédito a partir de este análisis. Este modelo permitirá calificar a los clientes, evaluar su riesgo crediticio y establecer los montos de crédito apropiados. Además, se establecerán políticas de cartera para mejorar la asignación de créditos.

Este estudio utilizará una combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos. Se examinarán los criterios subjetivos relacionados con la gestión de la cartera, así como los datos financieros previos de la empresa. Esto le brindará una comprensión completa de la situación financiera de IMMÉR y los elementos críticos que afectan la gestión de la cartera.

Esta investigación brindará a IMMÉR un método más poderoso y efectivo para administrar su cartera de clientes, optimizando la colocación de créditos y mejorando la recuperación de la cartera vencida. Se espera que esto aumente la liquidez de la empresa, reduzca los gastos y establezca un protocolo de crédito más sólido y confiable para IMMÉR y sus clientes.

## 2. Justificación

El presente proyecto es importante económicamente porque ayudará a resolver problemas como: falta de liquidez, reducción de gastos financieros, uso de recursos adicionales como viáticos para cobranzas, reducción de carga laboral para el departamento de cartera, mitigación del impacto por pérdida del valor del dinero con el tiempo, entre otros. También es socialmente importante debido a que permitirá a los clientes de IMMÉR contar con un protocolo de crédito establecido al cual pueden aplicar para apoyarse y usarlo como herramienta para aumentar las ventas en sus negocios. Además, es científicamente importante porque las políticas de gestión desarrolladas podrán ser usadas desde el momento de su aplicación en adelante, contando así con nuevos procesos que estandarizarán el trabajo. Por último, es académicamente importante debido a que contribuirá al estudio del crédito comercial, así como la gestión de cartera, brindando pautas y puntos de referencia para posibles futuras investigaciones que se puedan realizar en torno a esta materia.

En cuanto al impacto de este proyecto, se puede decir que es amplio y beneficiará a varias partes que giran en torno a la importadora. Esto debido a que favorecerá tanto a la empresa como a sus *stakeholders* en varios ámbitos económicos y sociales. En resumen, este análisis le permitirá a la organización resolver problemas como falta de liquidez, reducción de gastos financieros, uso de recursos adicionales como viáticos para cobranzas, reducción de carga laboral para el departamento de cartera, mitigación del impacto por pérdida del valor del dinero con el tiempo, entre otros aspectos que generan efectos negativos para la empresa.

En relación a los *stakeholders*, sus clientes se verán beneficiados por la instauración de un protocolo de crédito establecido al cual pueden aplicar para apoyarse y usarlo como herramienta para aumentar las ventas en sus negocios, siendo este un aporte valioso para ellos. Por otro lado, sus proveedores tendrán más seguridad y confianza en ellos por el buen nivel de liquidez que manejan, el cual se puede traducir en apertura para mejores tratos; así como tranquilidad para las entidades bancarias con las que la importadora trabaja. Incluso sus trabajadores se podrán ver beneficiados de esto en un futuro, puesto que gracias a las mejoras instauradas se podrían impulsar nuevos proyectos como por ejemplo lo son los créditos a empleados u otros.

Por todos estos aspectos, el impacto del proyecto se traduce en múltiples beneficios que pueden ayudar a resolver dificultades actuales e incluso impulsar futuros proyectos, siendo favorable

para las partes interesadas. En otras palabras, este proyecto tiene un alcance económico y social no solo para la empresa, sino también para sus partes interesadas por todos los beneficios antes mencionados. Gracias al correcto diseño e instauración de políticas de crédito y cobranzas en el departamento de cartera, se pueden mitigar muchos efectos negativos de problemas que la organización presenta; así como este mismo trabajo puede abrir puertas para otros proyectos.

Además, esto podría considerarse una ventaja competitiva por los resultados que este proyecto generará, por ejemplo, para los clientes puede convertirse en una característica a considerar para decantarse por una u otra importadora al momento de realizar compras para abastecer un negocio o también para un proveedor para cerrar un acuerdo de distribución de un producto en el país. Por último, este trabajo sentará las bases para posibles futuros análisis que aporten valor a la organización, siendo un punto de partida clave en el área financiera, más específicamente en el departamento de cartera.

### 3. Planteamiento del problema

Durante el año 2022, la empresa Importadora IMMER, ubicada en la ciudad de Cuenca y dedicada a la importación y comercialización a nivel nacional de todo tipo de repuestos, partes, piezas y accesorios para motocicletas, ha alcanzado su valor histórico más alto de cartera vencida hasta la fecha, contando actualmente con un promedio de \$90.000 vencidos cada mes repartidos entre un aproximado de 50 clientes. Dentro de su cartera total de clientes, se encuentran alrededor de 630 personas a nivel nacional, de las cuales aproximadamente 400 están activas; es decir, cerca del 63% de clientes de la importadora han realizado por lo menos una compra en el periodo 2022. Es por esta razón que, de manera mensual, la organización debe incurrir en gastos y uso de recursos adicionales que permitan solucionar de manera momentánea este problema que ha surgido por la falta de adecuadas políticas de gestión de cartera, siendo esta una situación negativa que ya afecta a la empresa durante un periodo de tiempo considerable y que frena su desarrollo.

Es ampliamente conocido que una empresa que vende a crédito tiene un duro camino que recorrer cuando no tiene delimitadas sus políticas de recaudación de cuentas por cobrar (Arroba & Arreaga, 2018). Esto debido a que una buena gestión de cartera se traduce en una herramienta que estimula el crecimiento de una empresa, puesto que permite el crédito a clientes mientras que se mantiene un nivel suficiente de liquidez. Sin embargo, en Importadora IMMER no se han adoptado adecuadas políticas de gestión de la misma, ocasionando contar actualmente con un promedio mensual muy alto en sus cuentas por cobrar, mismos que obligan a la organización a incurrir en gastos financieros adicionales cada mes; como, por ejemplo, intereses por préstamos que oscilan entre los \$100.000 a \$200.000 o intereses por sobregiros de un valor promedio de \$50.000.

Cabe recalcar que existen ciertos lineamientos que guían al departamento de cartera en la ejecución de las tareas relacionadas con la otorgación de créditos y cobranzas, pero estos no han sido generados de manera técnica ni tampoco se encuentran estandarizados o formalizados; es decir, estos han sido generados de manera empírica y esto es algo que se ve reflejado en los resultados que obtiene este departamento. Finalmente, el crédito comercial es una materia que ha tenido poco análisis, por lo cual no existe una teoría universal que guíe a las empresas (Rodríguez Rodríguez, 2006). Es por esta razón que se desarrollarán políticas de gestión de cartera que vayan desde la colocación del crédito hasta la recuperación del mismo, que a su vez aporten a la mitigación de los efectos negativos.

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivo general

- Diseñar procesos para la colocación de créditos y recuperación de cartera vencida de la empresa importadora IMMER

### 4.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de situación financiera de la empresa que sirva como punto de partida.
- Analizar la cartera vencida, así como la cartera de clientes de la importadora e identificar puntos clave.
- Desarrollar un modelo de *credit scoring* que permita calificar clientes, analizar su riesgo, definir montos de crédito y definir políticas de cartera para la asignación de créditos.
- Sugerir un plan de acción con políticas para la recuperación del crédito vencido.

## 5. Marco teórico.

Para Mora Torres (2017) el buen manejo de las estrategias financieras, en conjunto con las habilidades de un administrador, permiten la maximización de recursos, el crecimiento y posicionamiento de una empresa. Sin embargo, el estudio del crédito comercial en las entidades no financieras ha sido muy poco analizado, por lo cual se podría decir que no existe una teoría estandarizada que guíe la aplicación del mismo (Rodríguez Rodríguez, 2008).

Factores como la inexperiencia o desconocimiento legal, acompañados de la presión por conseguir metas de ventas u otros factores, aumentan el riesgo crediticio; así como la falta de educación financiera o la insolvencia, en conjunto con el desempleo, son aspectos a tener en cuenta por los cuales las personas no cumplen con sus obligaciones financieras (Delgado Vélez, Cardona López & Gil Hoyos, 2017).

Hoy en día cualquier empresa que quiere conservar su posición en el mercado ha decidido conceder créditos a sus clientes, teniendo un correcto control sobre los mismos mediante políticas y procesos (García, Maldonado, Galarza & Grijalva, 2019). De igual manera, la intensa competición obliga a las empresas a implementar políticas flexibles para no disminuir su participación de mercado (Delgado, Cardona & Gil, 2017).

Para entrar en materia, se puede decir que la palabra crédito viene del latín *creditum*, que significa tener confianza y se puede comprender como la entrega de un valor en el presente con el fin de devolverlo en el futuro (Ocaña Guarnizo, 2020).

Así mismo, Morales y Morales (2014) definen al crédito como un contrato para obtener una suma de dinero de una a otra persona a cambio de un interés. Por esto, se entiende a la asignación de crédito como un pacto entre un acreditante que da la cesión y un deudor que acepta el capital con intereses, de manera negociada (Koch, 1946).

Por otro lado, para García (2009) la cartera vencida son las cuentas por cobrar que son claves para el capital de trabajo.

García, Galarza y Grijalva (2019) mencionan que la recuperación de cartera vencida es el acto que realiza el prestamista para que el deudor pague las deudas que se han pasado de tiempo y que afectan de manera negativa a la empresa.

En tal sentido, de acuerdo a la normativa legal, se entiende como recuperación de cartera a “todas las acciones y gestiones de notificación de la aproximación del vencimiento de una obligación de crédito, las que por su naturaleza corresponden a un proceso adecuado de administración y gestión de riesgo crediticio cuyo costo no es imputable a los socios, clientes o usuarios” (EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2013, p. 6).

Finalmente, Gutiérrez Calle, Narváez Zurita, Torres Palacios & Erazo Álvarez (2020) definen a la gestión de cartera como la colocación de créditos considerando atributos pertinentes para la empresa, siempre teniendo en cuenta el hecho de prevenir posibles riesgos de cuentas incobrables.

En cuanto al riesgo que la gestión de cartera implica, Rayo (2013) manifiesta que existen peligros inherentes a la gestión de cartera y son cuatro los principales al momento de conceder créditos comerciales: a) Riesgo de impago: este es el riesgo que asume la entidad cuando el cliente no cumple con los pagos en las fechas acordadas, b) Riesgo de crédito individual: este riesgo está asociado con la insolvencia de un solo deudo, c) Riesgo de cartera: este tipo de riesgo es atribuible a la composición de la cartera de la empresa, considerando factores como sectores económicos al que el cliente pertenece, zonas geográficas, otros elementos macroeconómicos, etc. y d) Riesgo de calificación: este riesgo está derivado de la alteración de la calificación crediticia del cliente que puede variar a lo largo del tiempo.

Con el fin de cuantificar este riesgo, Álvarez y Morocho (2013) sugieren utilizar los indicadores de actividad, que son aquellos que permiten cuantificar la rapidez con la que las cuentas se transforman en dinero.

Dentro de los indicadores de actividad se encuentra la rotación de cartera que según Pérez (2014) es un indicador que muestra las veces que las cuentas por cobrar rotan en un año y se obtiene fruto de la división entre las cuentas por cobrar promedio multiplicadas por los trescientos sesenta y cinco días del año sobre las ventas a crédito, permitiendo identificar cuantas veces giran las denominadas cuentas por cobrar, es decir, la cartera de la empresa.

De modo similar, también existen modelos que permiten cuantificar el riesgo de incumplimiento de un cliente frente a una deuda; es decir, el riesgo crediticio. Para esto, Valencia Echeverri (2017) define el riesgo crediticio como aquella posibilidad de que una empresa tenga pérdidas por deudores que incumplen sus obligaciones.

Es por esta razón que las empresas deben ocuparse en desarrollar herramientas que les permiten minimizar este riesgo, tales como el *credit scoring*.

Para Milán Solarte y Cerezo (2018) el *credit scoring* es un modelo estadístico que permite estimar la probabilidad de no pago de un cliente (de manera individual) frente a un crédito, mediante el uso de datos históricos y estadísticos los cuales permiten obtener una calificación que separa a los buenos deudores de los malos. De igual forma, Kiefer & Larson (2006) afirman que estos modelos son utilizados para separar a los clientes con base en su desempeño esperado.

Finalmente, García Sánchez & Sánchez (2005) respaldan el uso de estos modelos puesto que permiten determinar la clasificación de clientes y créditos, asignaciones de precios para estos y además promueven la implantación de alertas de cobro y el desarrollo de estrategias enfocadas a la con branza.



## 6. Diseño metodológico

El presente trabajo tendrá un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo. Esto debido a que se desea analizar objetivamente datos históricos numéricos, como por ejemplo la cartera vencida de la empresa a lo largo del tiempo, número de días de crédito promedio, días de mora, entre otros. Además, se busca contrastarlos con criterios subjetivos, como parámetros para clasificar clientes según su tamaño o frecuencia de compra, políticas de cartera, etc.

Conjuntamente, el diseño de la investigación será exploratorio. Debido a que este tipo de investigación trata de indagar acerca de problemas poco estudiados, identifican conceptos e hipótesis para futuras indagaciones y preparan el terreno para estudios más amplios e innovadores (Hernández Sampieri, et al., 2006). Es por estas razones mencionadas anteriormente que el diseño de la gestión de la colocación de créditos y recuperación de cartera vencida se acopla con este modelo de investigación, puesto que como se dijo en un principio, no existen análisis previos que guíen este trabajo.

Por otro lado, la empresa Importadora IMMER cuenta con un historial de ventas desde hace ocho años atrás, generado por más de doscientos clientes a nivel nacional, siendo esta información la población a estudiar. Sin embargo, por intereses de gerencia, la muestra a tomar para la ejecución del proyecto será de los últimos cuatro años, es decir, solo se considerarán las ventas, créditos, morosidad y otros aspectos generados en este periodo de tiempo. Esto debido a que se quiere realizar este estudio con datos posteriores a la pandemia.

Por último, los datos se tomarán directamente del sistema de la empresa, posteriormente se emplearán técnicas de análisis financiero, tales como: análisis horizontal, análisis vertical, porcentajes integrales, razones financieras, entre otros. Esto para estudiar la situación de la organización y tomar decisiones sobre cómo se va a actuar. Seguido, se utilizarán otros métodos estadísticos que permitan obtener información de los datos para crear un modelo de *credit scoring* orientado a negocios que permitan clasificar y calificar clientes. Esto mediante la revisión histórica de las compras de los clientes, analizando factores como monto y frecuencia de compra, además de la revisión de los clientes bajo criterios que la organización considere pertinentes, como, por ejemplo, infraestructura del establecimiento, número de empleados, afluencia del mismo, entre otros criterios subjetivos que la organización considera pertinentes.

Finalmente, una vez realizado este análisis se definirán políticas de cartera para la asignación de créditos y se sugerirá un plan de acción para la recuperación del mismo. Todo esto basado en los resultados obtenidos, así como en la experiencia generada por el departamento, la cual servirá de apoyo.

## 7. Desarrollo Del Proyecto

### 7.1. Capítulo 1: Análisis De Situación Financiera

El análisis de situación financiera es un paso fundamental en la evaluación de la salud financiera de una empresa. En este capítulo se llevará a cabo un análisis detallado de la situación financiera de la empresa IMMER, con el fin de evaluar su capacidad de generar beneficios a largo plazo y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras.

Para ello, se examinarán aspectos clave como la liquidez, la solvencia, la rentabilidad y el endeudamiento de la empresa, entre otros. Este análisis permitirá a la empresa tener una visión clara de su situación financiera actual y tomar decisiones informadas para mejorar su desempeño financiero en el futuro.

#### 7.1.1. Política De Crédito

La política de asignación de créditos es una de las prácticas financieras más importantes para cualquier empresa, ya que de ella depende en gran medida la liquidez y la capacidad de generar flujos de efectivo a corto plazo.

En el caso de la importadora, la asignación de créditos se ha llevado a cabo de manera arbitraria, sin un proceso bien definido que especifique a detalle la correcta colocación de créditos. Esto ha generado problemas de liquidez y cartera vencida que es necesario analizar en profundidad para encontrar soluciones y mejorar la salud financiera de la empresa.

Actualmente, la política de crédito de la empresa es débil, porque existen pocos parámetros que la guíen. Además, esta no cubre la totalidad de las necesidades que se presentan e incluso no se respeta en ocasiones. La política que la empresa utiliza se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

#### ***Políticas actuales IMMER***

Política de Crédito CLIENTE NUEVO	Realizar solicitud de crédito
	Formulario de solicitud de crédito.
	Documentos de respaldo.
Política de Crédito CLIENTE ANTIGUO	Recaudar documentos
	Asignar cupos (en base a política de crédito de 30 días).
	Definir tiempo de crédito y porcentajes de descuento.

La política de asignación de créditos de la importadora se basa principalmente en la experiencia y conocimiento empírico de los vendedores, lo que puede resultar en una asignación arbitraria de porcentajes de descuento y días de crédito. Aunque existen ciertos parámetros que guían la asignación de créditos, como un tiempo promedio de 30 días y descuentos que van desde el 5% hasta el 25%, con casos particulares de hasta el 30%, esto no es suficiente para asegurar una asignación de créditos adecuada y sostenible.

En años anteriores, esta política pudo haber funcionado para la empresa debido a su enfoque en el crecimiento y la expansión, pero ahora que ha alcanzado un tamaño considerable, esta política está generando problemas de liquidez y cartera vencida. La falta de un proceso claro para la asignación de créditos también puede llevar a una falta de coherencia y consistencia en la toma de decisiones, lo que puede resultar en pérdidas financieras a largo plazo. Por lo tanto, es necesario que la importadora revise y mejore su política de asignación de créditos para garantizar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

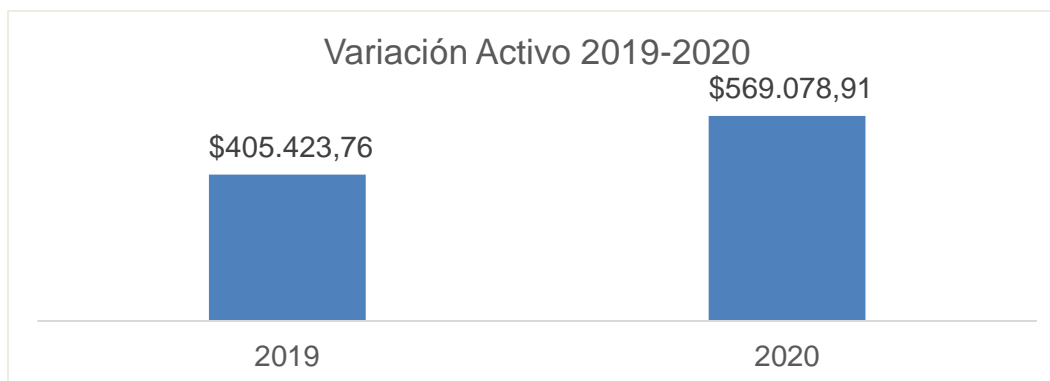
A continuación, se podrá evidenciar en el análisis financiero como esta política ha afectado a la empresa.

## 7.1.2. Estados Financieros Comparativos

### 7.1.2.1. Variación 2019-2020

Figura 1

#### Variación Activo 2019-2020



En este periodo se puede apreciar un incremento significativo en el activo total de la empresa, pasando de \$402.377,09 a \$565.499,94, es decir, un aumento del 40%.

Figura 2

#### Variación Activo corriente 2019-2020



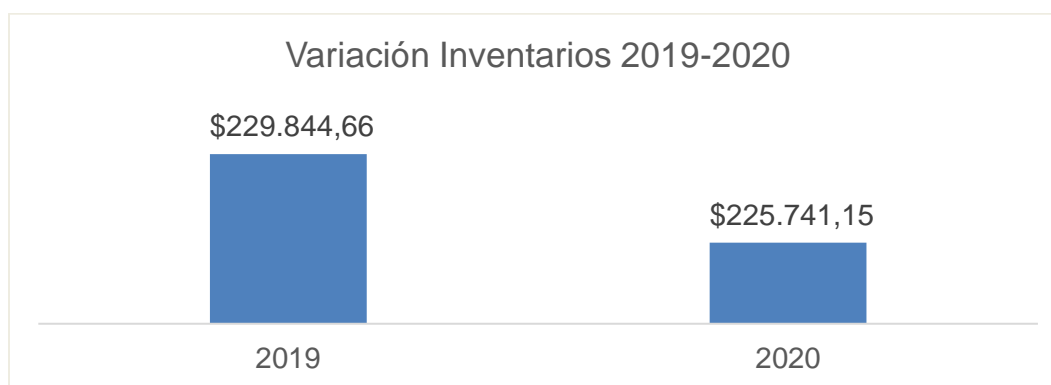
Para el activo corriente, las cuentas con mayor importancia son los efectivos y equivalentes al efectivo, donde los bancos y las cuentas por cobrar aumentaron \$125.258,23 y \$39.156,49.

Por ende, se puede decir que durante este periodo la empresa mantuvo un alto nivel de liquidez respaldado por el dinero almacenado en sus cuentas bancarias y también aumentó sus ventas a crédito, las cuales se ven reflejadas en sus cuentas por cobrar.

Aquí se puede apreciar como la política de cartera permite que las cuentas por cobrar crezcan un 27%, algo que por el momento no es positivo ni negativo.

### Figura 3

#### *Variación Inventarios 2019-2020*

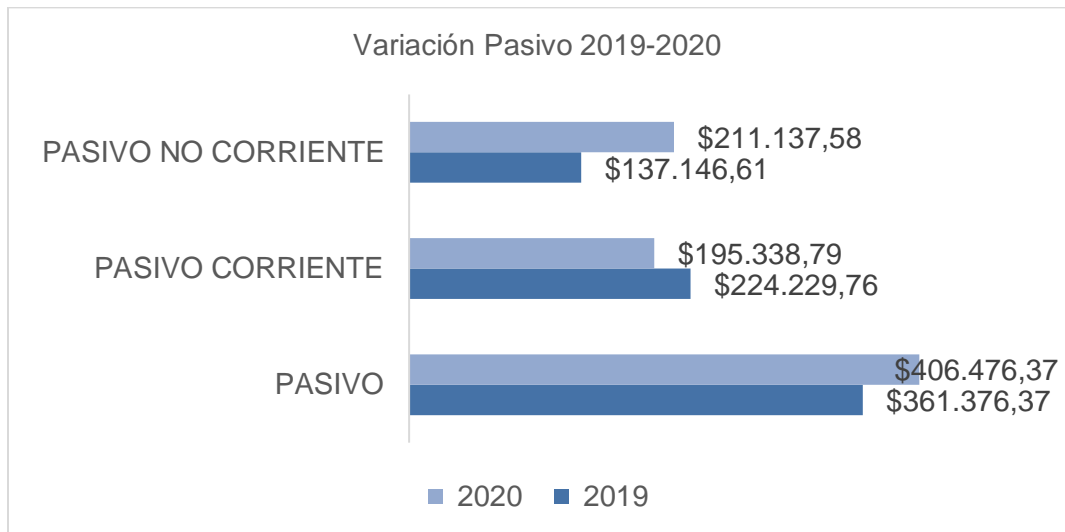


Al ser una importadora, la cuenta de inventarios es clave dentro de la misma. Esta ha sufrido un leve decremento del 2% durante este periodo, pasando de contar con un valor de inventarios de \$229.844,66 a uno de \$225.741,15.

Aunque el movimiento no es significativo, se puede inferir que la empresa supo generar más riqueza con el inventario que ya tenía disponible y solamente reponiendo aquello que le hacía falta.

**Figura 4**

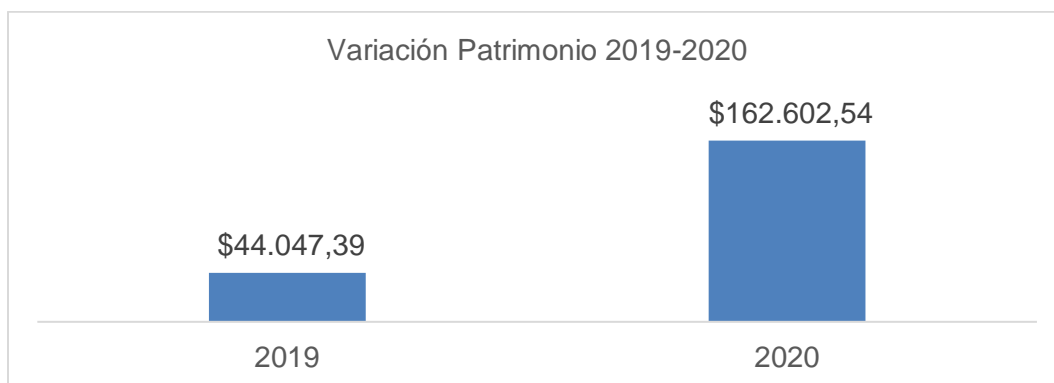
**Variación Pasivo 2019-2020**



En cuanto a sus obligaciones, la empresa liquidó \$28.890,97 de deuda a corto plazo, reduciendo la misma en un 13%; sin embargo, aumentó su deuda a largo plazo en un 54%, pasando de un valor de \$137.146,61 a uno de 211.137,58.

**Figura 5**

**Variación Patrimonio 2019-2020**



Con respecto a su patrimonio este aumentó en \$118.555,15 debido a los resultados positivos del periodo, los cuales se presentarán más adelante.

Figura 6

Variación Estado de resultados 2019-2020



Por otro lado, se tiene en el estado de resultados que los ingresos de la compañía aumentaron \$498.054,08, representando un incremento del 111% con respecto al año anterior. De igual manera, los costos y los gastos aumentaron en \$300.334,75 y 43.346,83, respectivamente. Sin embargo, a pesar de que los costos y gastos aumentaron, todos los niveles de utilidad subieron, dando así un incremento de \$98.155,15 en la utilidad neta.

En conclusión, tras analizar este periodo se puede decir que el hecho de que el activo total de la empresa haya aumentado en un 40% es un indicador positivo de que la empresa está creciendo y generando más riqueza. Además, el aumento en los efectivos y equivalentes al efectivo sugiere que la empresa mantuvo un alto nivel de liquidez durante el periodo.

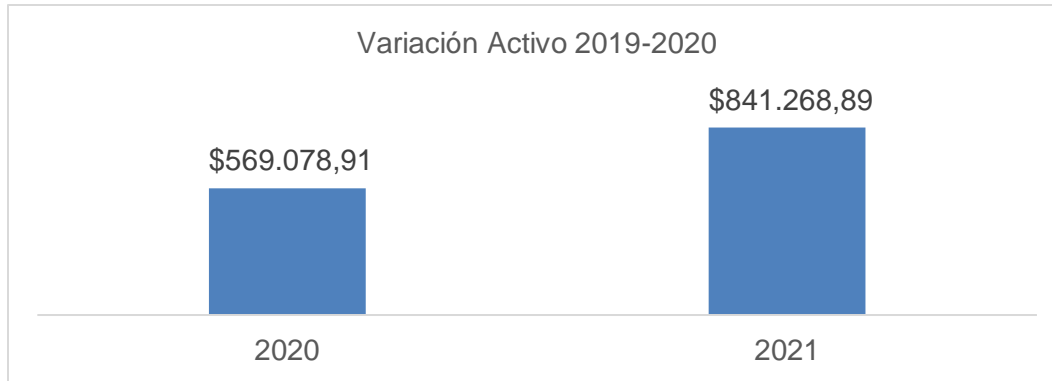
El decremento leve en la cuenta de inventarios, junto con el aumento en las ventas a crédito, sugiere que la empresa está gestionando su inventario de manera efectiva y aprovechando al máximo los recursos disponibles. En cuanto al pasivo, que la empresa haya reducido su deuda a corto plazo es un buen indicador. Sin embargo, el aumento en la deuda a largo plazo podría ser motivo de preocupación y es importante que se analice cuidadosamente en el contexto de los planes de crecimiento y financiamiento de la empresa.



7.1.2.2. Variación 2020-2021

Figura 7

**Variación Activo 2019-2020**



En este periodo nuevamente se observa un gran incremento en el activo total de la empresa, pasando de \$565.499,94 a \$841.268,89, es decir, un aumento del 48%.

Figura 8

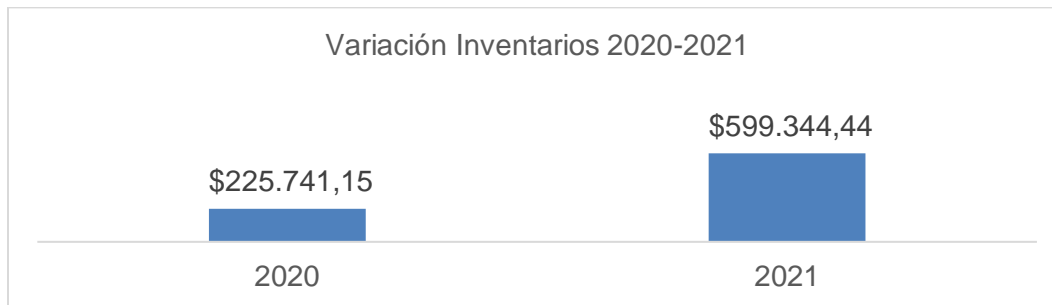
**Variación Activo corriente 2020-2021**



Dentro del activo corriente, las cuentas con mayor importancia vuelven a ser los efectivos y equivalentes al efectivo, pero esta vez se debe a un decremento en una de ellas. Los bancos y las cuentas por cobrar sufrieron variaciones importantes, una disminución de 134.571,38 y un incremento de \$34.678,58, respectivamente. Aquí se puede apreciar como la política de cartera permite que las cuentas por cobrar crezcan un 19%.

Figura 9

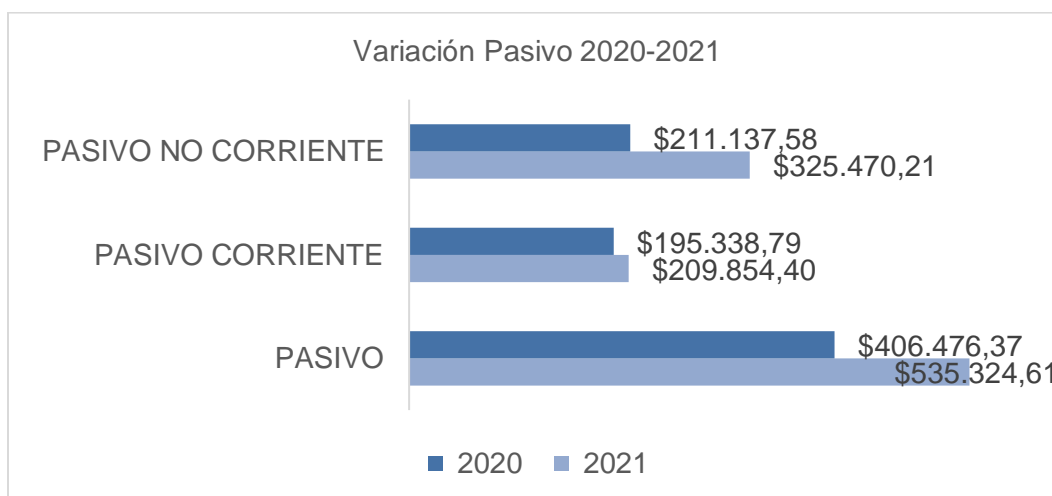
**Variación Inventarios 2020-2021**



En este periodo el inventario presenta un gran cambio. Esta cuenta ha sufrido un gran incremento del 166% durante este periodo, pasando de contar con un valor de inventarios de \$225.741,15 a uno de \$599.344,44. Este significativo movimiento se debe al comienzo de una estrategia de la empresa, en la cual prefiere sacrificar un poco de liquidez en orden de tener mayor cantidad de producto disponible para la venta y que este no sea una barrera para su crecimiento en el mercado.

Figura 10

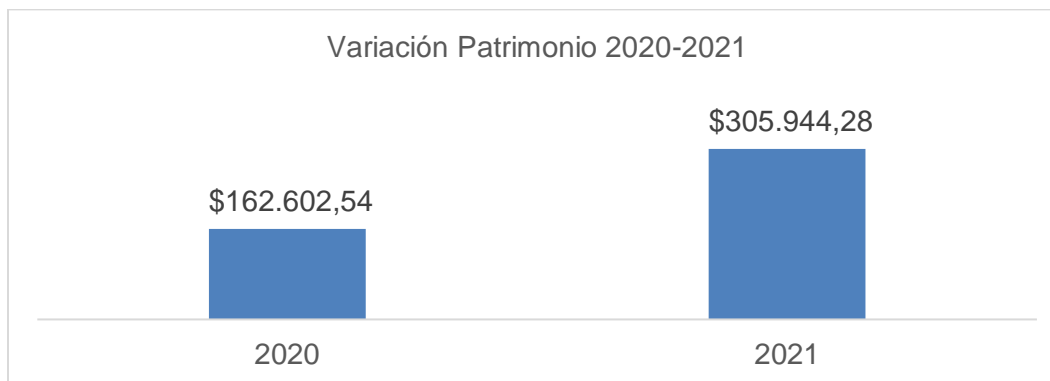
**Variación Pasivo 2020-2021**



En cuanto a sus obligaciones, la empresa aumentó significativamente sus deudas a corto y largo plazo, pasando de tener un pasivo total de \$406.476,37 a uno de \$535.324,61, aumentando en un 32%.

Figura 11

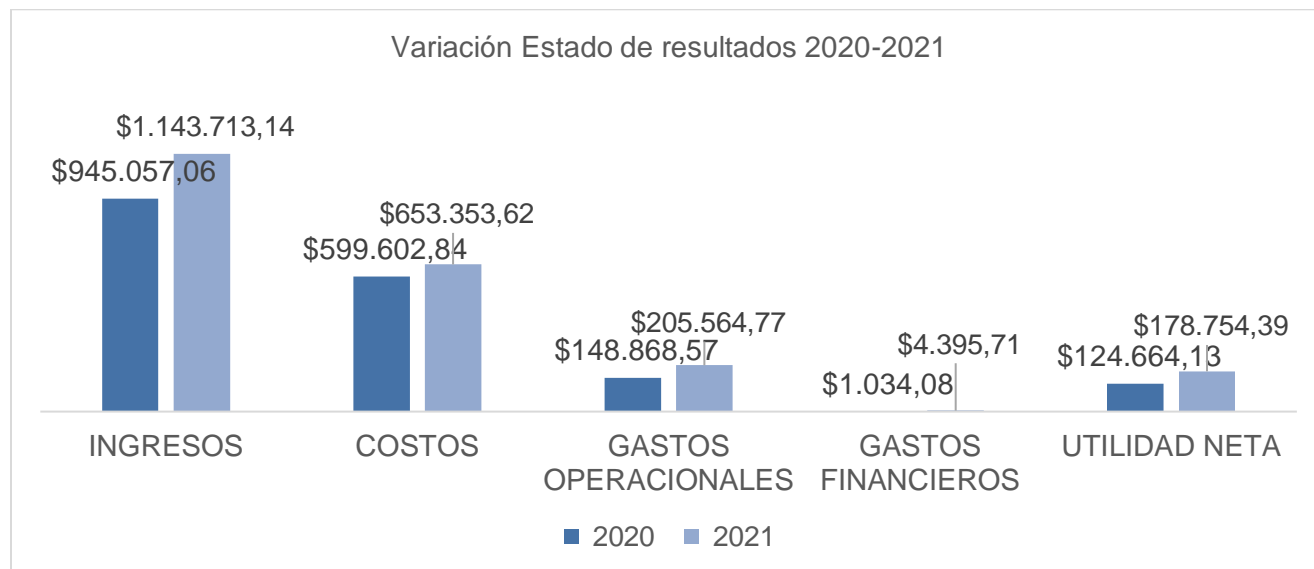
**Variación Patrimonio 2020-2021**



Con respecto a su patrimonio este aumentó nuevamente, pasando de uno de \$162.602,54 a uno de \$305. 944,28 debido a los resultados positivos del periodo.

Figura 12

**Variación Estado de resultados 2020-2021**



Por otro lado, se tiene en el estado de resultados que los ingresos de la compañía aumentaron \$198.656,08, representando un incremento del 21% con respecto al año anterior. De igual manera, tanto los costos como los gastos aumentaron ligeramente en \$53.750,78 y 56,696,20, respectivamente.

Sin embargo, a pesar de que los costos y gastos aumentaron, todos los niveles de utilidad subieron nuevamente, dando así un incremento de \$54.090,26 en la utilidad neta.

En síntesis, este periodo se puede observar un nuevo aumento significativo en el activo total de la empresa, lo que indica un crecimiento en su tamaño y probablemente en su participación en el mercado. Aunque las cuentas corrientes importantes como los bancos y las cuentas por cobrar sufrieron variaciones significativas, estas se mantuvieron en un nivel aceptable que permitió a la empresa mantener un alto nivel de liquidez respaldado por el dinero almacenado en sus cuentas bancarias y un incremento en sus ventas a crédito.

La estrategia de la empresa de sacrificar un poco de liquidez para tener un mayor inventario disponible para la venta es interesante y fue una forma efectiva de incrementar sus ventas y su participación en el mercado.

El aumento significativo en las deudas a corto y largo plazo es algo que la empresa debe vigilar de cerca, ya que puede afectar su capacidad de obtener financiamiento en el futuro y puede generar mayores costos financieros.

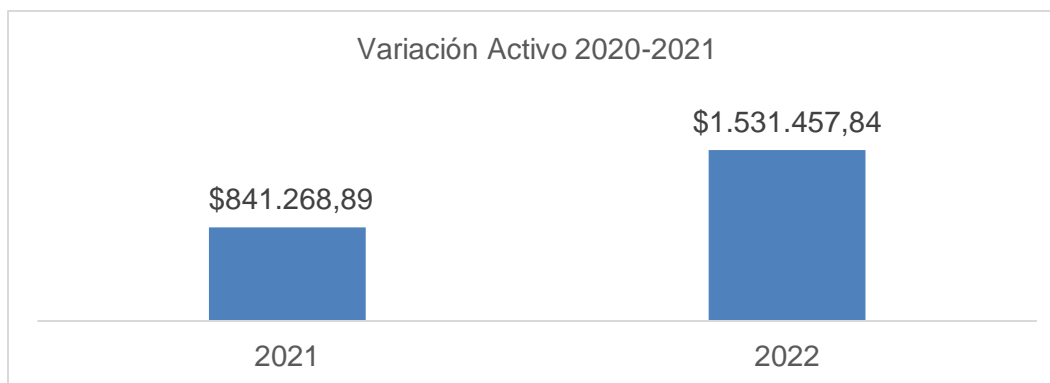
A pesar de los aumentos en los costos y gastos, la empresa logró mantener un nivel de utilidad neta positivo, lo que demuestra una capacidad de generar ingresos y de controlar sus costos y gastos.

En general, los resultados de este periodo muestran un crecimiento y una capacidad de generar ingresos de la empresa, aunque es importante que la empresa preste atención a su nivel de endeudamiento y continúe evaluando y ajustando su estrategia de inventario en función de su crecimiento en el mercado.

### 7.1.2.3. Variación 2021-2022

**Figura 13**

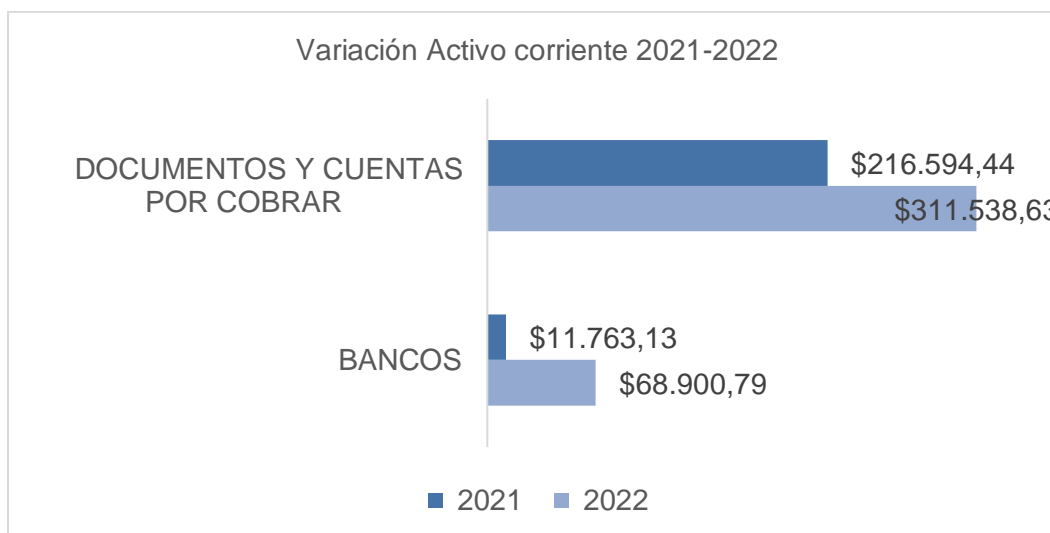
#### **Variación Activo 2020-2021**



En este último periodo de análisis el activo total de la empresa vuelve a incrementarse, pasando de \$841.268,89 a \$1.531.457,84, es decir, un aumento del 82%.

**Figura 14**

#### **Variación Activo corriente 2021-2022**

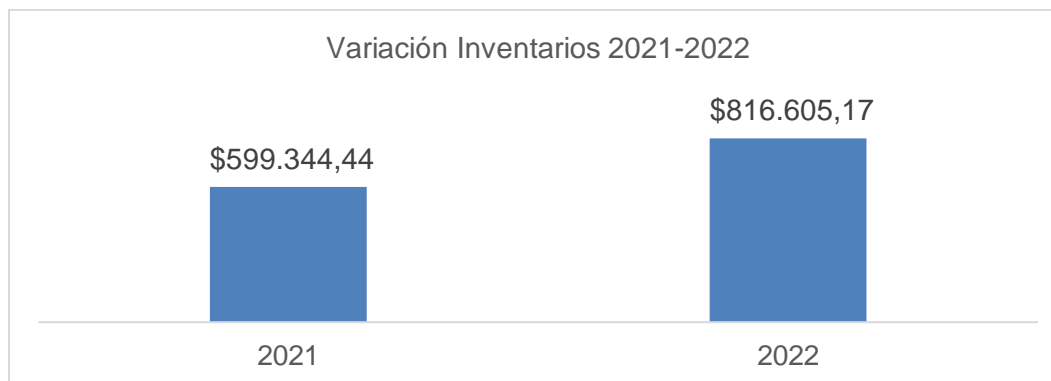


Dentro del activo corriente, las cuentas con mayor importancia vuelven a ser los efectivos y equivalentes al efectivo. Los bancos y las cuentas por cobrar sufrieron variaciones importantes, un incremento de \$57.137,66 y un incremento de \$94.944,19, respectivamente.

Aquí se puede apreciar como la política de cartera permite que las cuentas por cobrar crezcan un 44%, su mayor crecimiento hasta la fecha. Estos crecimientos se deberán tener en cuenta más adelante para revisar su impacto en el resto de la estructura financiera de la empresa.

### Figura 15

#### *Variación Inventarios 2021-2022*

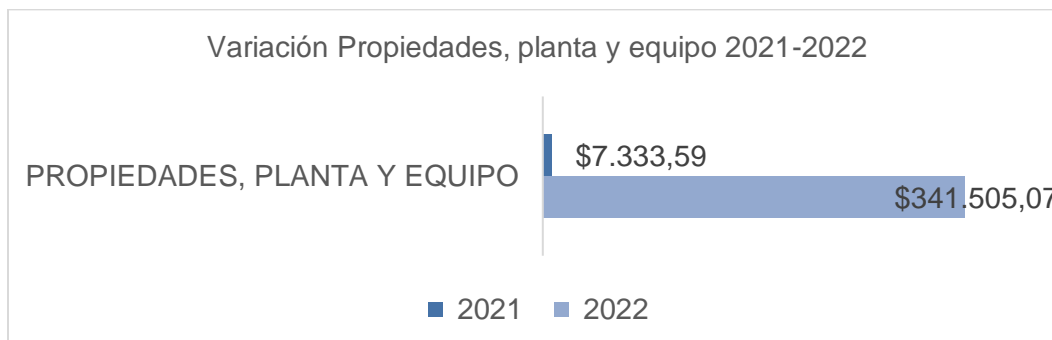


En este periodo, el inventario nuevamente presenta un gran cambio. Esta cuenta ha sufrido un incremento durante este periodo, pasando de contar con un valor de inventarios de \$599.344,44 a uno de \$816.605,17, es decir, sufrió una variación de 217.260,73.

Este crecimiento se debe a la estrategia de la empresa mencionada anteriormente, en la cual se busca contar con más producto disponible para la venta en orden de atender a la mayor cantidad de segmentos de mercado.

Figura 16

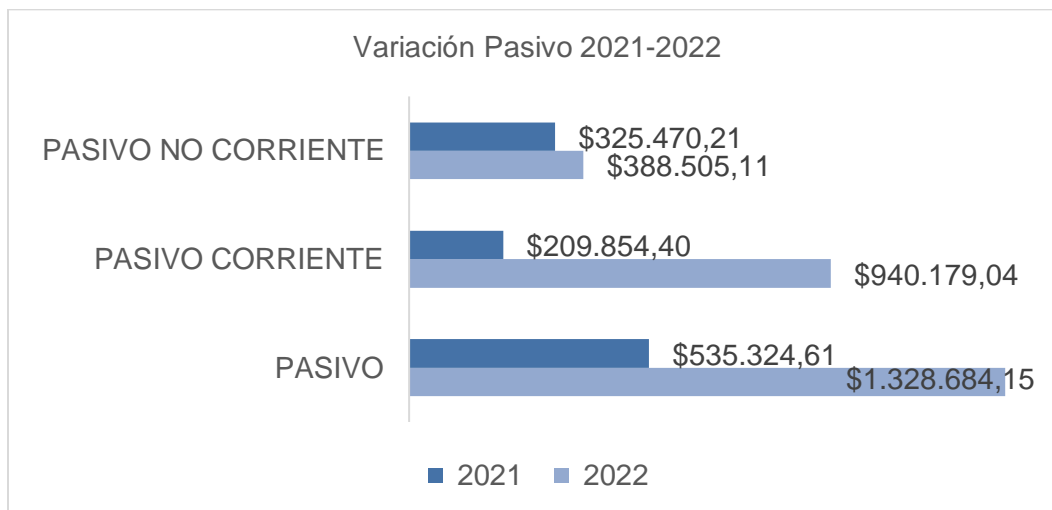
**Variación Propiedades, planta y equipo 2021-2022**



Otra cuenta que ha incrementado exponencialmente durante este periodo es la de propiedad, planta y equipo que durante los anteriores no había tenido una variación mayor. Durante este periodo creció \$334.171,48 debido a la compra de oficinas para la empresa. Siendo esta la principal razón del gran incremento del activo total.

Figura 17

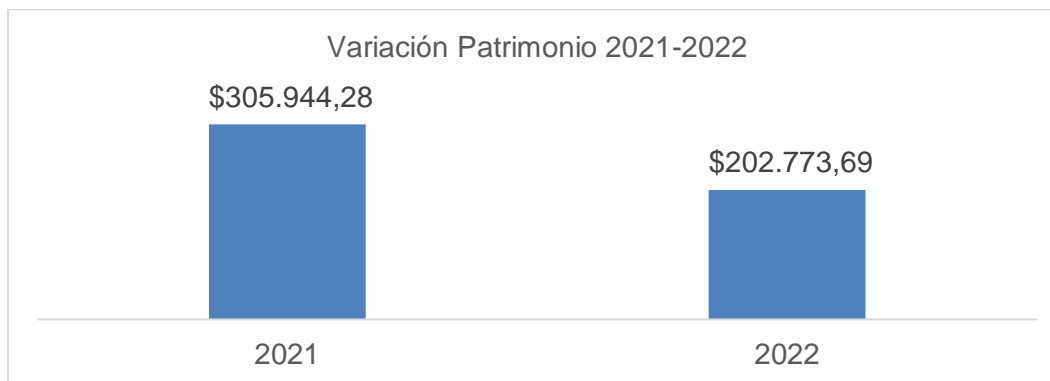
**Variación Pasivo 2021-2022**



En cuanto a sus obligaciones, la empresa aumentó significativamente sus deudas a corto y largo plazo, pasando de tener un pasivo total de \$535.324,61 a uno de \$1.328,684,15. Si bien en este periodo canceló completamente algunas deudas, también contrajo nuevas y de mayor cantidad.

Figura 18

**Variación Patrimonio 2021-2022**



Con respecto a su patrimonio este por primera vez decreció, pasando de uno de \$ 305. 944,28 a uno de \$202.733,69 debido a una menor utilidad percibida en este periodo.

Figura 19

**Variación Estado de resultados 2021-2022**



Por otro lado, se tiene en el estado de resultados que los ingresos de la compañía aumentaron \$250.414,21, representando un incremento del 22% con respecto al año anterior.



De igual manera, tanto los costos como los gastos aumentaron en \$222.690,77 y 169.326,00, respectivamente. Es por esta razón que, todos los niveles de utilidad decrecieron en esta ocasión, dando así un decremento de \$120.669,00 en la utilidad neta.

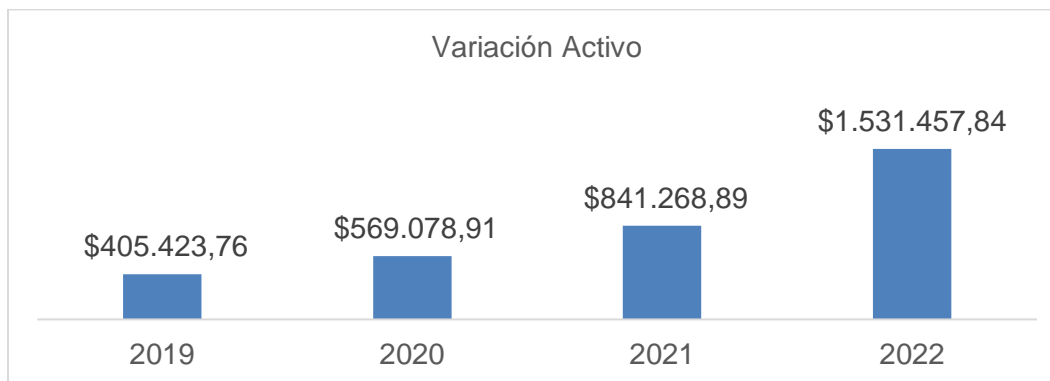
Por lo tanto, se puede decir que en este periodo se tuvo un aumento significativo en el activo total de la empresa, impulsado principalmente por un aumento en las cuentas de efectivo y equivalentes, así como en la cuenta de inventarios. La estrategia de la empresa de mantener más productos disponibles para la venta fue efectiva para atraer a una mayor cantidad de segmentos de mercado. Además, la compra de oficinas para la empresa ha llevado a un gran incremento en la cuenta de propiedad, planta y equipo.

Sin embargo, también se observa un aumento significativo en las obligaciones de la empresa, tanto a corto como a largo plazo, lo que puede ser una señal de preocupación. Además, el patrimonio de la empresa ha disminuido por primera vez, lo que sugiere que la empresa ha experimentado una menor utilidad en este periodo.

En cuanto al estado de resultados, los costos y gastos en este período se relacionan principalmente con la compra de oficinas por parte de la empresa, lo que puede explicar el aumento significativo en esta categoría. Dado que se trata de una inversión a largo plazo en propiedad, planta y equipo, no es una preocupación inmediata para la salud financiera de la empresa. Sin embargo, es importante que la empresa tenga en cuenta estos costos al planificar su presupuesto a largo plazo y considerar su impacto en la rentabilidad. En general, la compra de oficinas podría ser una señal positiva de que la empresa está invirtiendo en su infraestructura y esperando un crecimiento futuro.

Figura 20

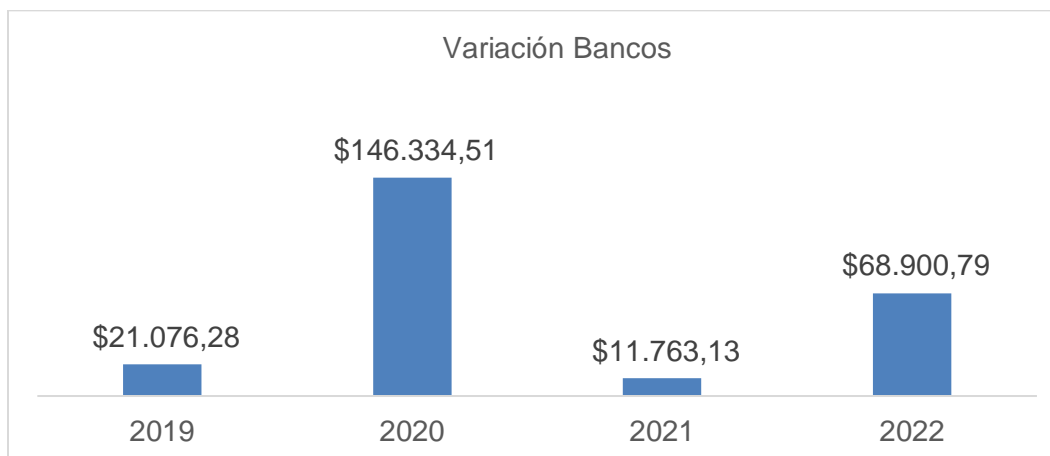
**Variación Activo**



Finalmente, durante los periodos analizados, la empresa ha experimentado un crecimiento en su activo total, especialmente en el último periodo donde ha aumentado en un 82%. Además, se ha observado una estrategia de la empresa de sacrificar un poco de liquidez para tener más producto disponible para la venta y atender a una mayor cantidad de segmentos de mercado.

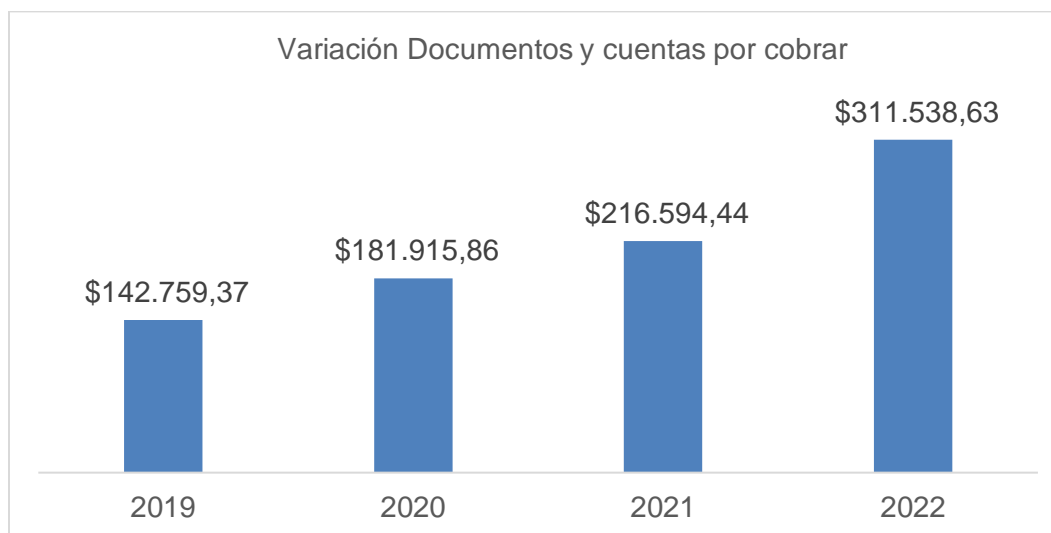
Figura 21

**Variación Bancos**



En cuanto a las cuentas del activo corriente, las cuentas con mayor importancia son los efectivos y equivalentes al efectivo, y se han registrado importantes variaciones en las cuentas bancarias y cuentas por cobrar a lo largo de los periodos.

Figura 22

**Variación Documentos y cuentas por cobrar**

En relación a las cuentas por cobrar, se puede observar que ha existido un aumento significativo durante los periodos analizados. Este crecimiento indica un aumento en las ventas a crédito y la gran necesidad de la empresa de financiar su operación mediante el otorgamiento de créditos.

En cuanto a la gestión de cartera, el aumento en las cuentas por cobrar podría sugerir la necesidad de mejorar los procesos de cobranza y controlar la morosidad de los clientes para asegurar un flujo de caja adecuado y una gestión eficiente del capital de trabajo.

Es importante destacar que el aumento de las cuentas por cobrar también puede representar un riesgo para la empresa en términos de posibles incumplimientos de pago por parte de los clientes, lo que podría generar problemas de liquidez en el futuro.

Figura 23

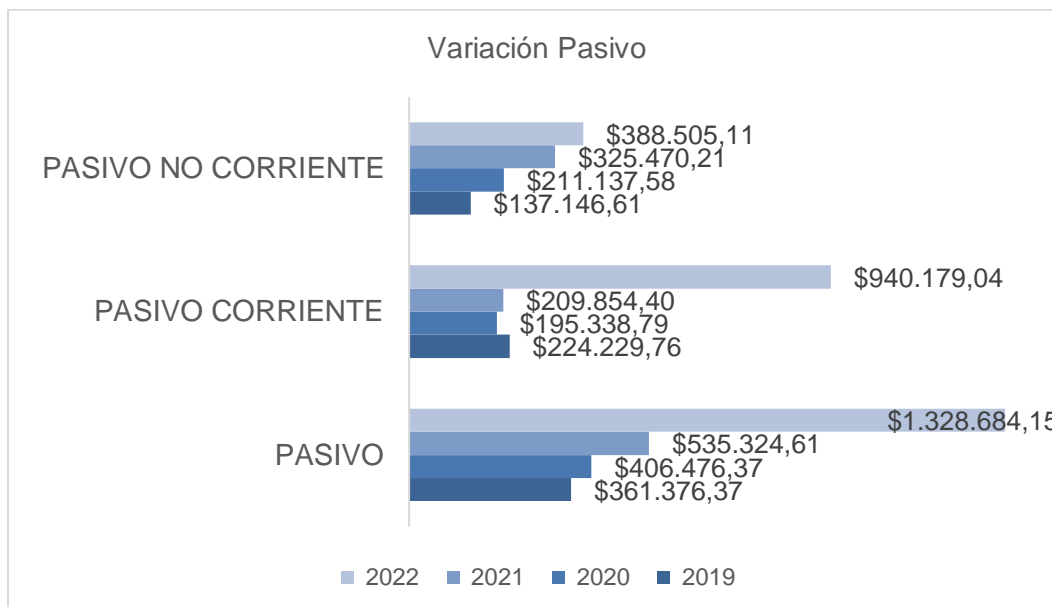
**Variación Inventarios**



La cuenta de inventario ha experimentado un gran incremento en los periodos, lo que se debe a la estrategia mencionada anteriormente de la empresa de tener más producto disponible para la venta.

Figura 24

**Variación Pasivo**



En cuanto a las obligaciones, la empresa ha aumentado significativamente sus deudas a corto y largo plazo en los tres periodos, contrayendo nuevas deudas de mayor cantidad en algunos de ellos.

Figura 25

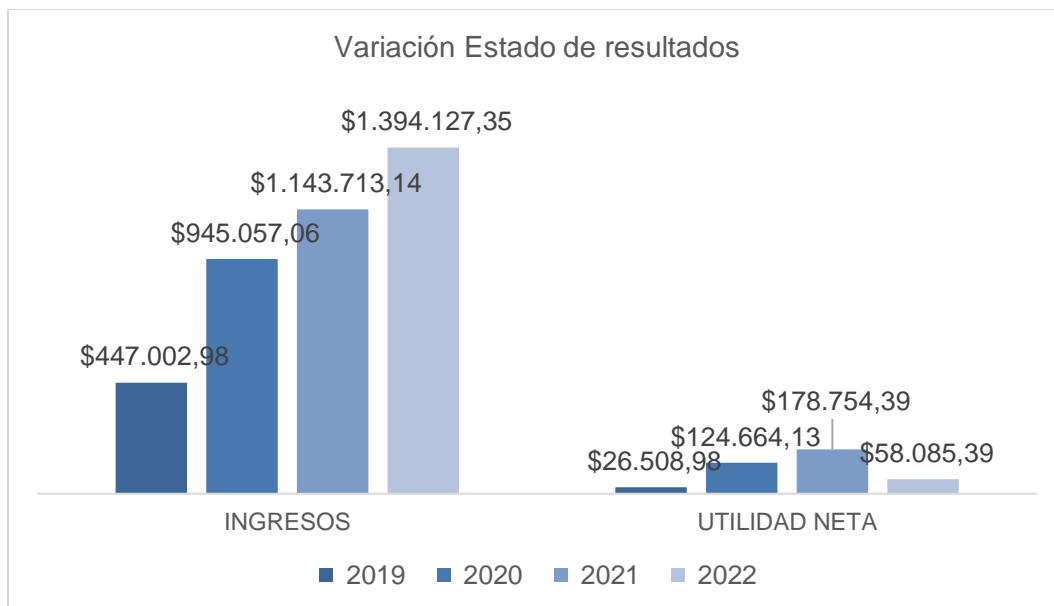
**Variación Patrimonio**



El patrimonio de la empresa ha aumentado en los primeros periodos, pero en el último periodo ha experimentado una disminución debido a una menor utilidad percibida.

Figura 26

**Variación Estado de resultados**



En el estado de resultados, se han registrado incrementos en los ingresos de la compañía en los periodos analizados.

Sin embargo, en el último periodo también se han registrado importantes incrementos en los costos y gastos, lo que ha llevado a una disminución en los niveles de utilidad en este periodo.

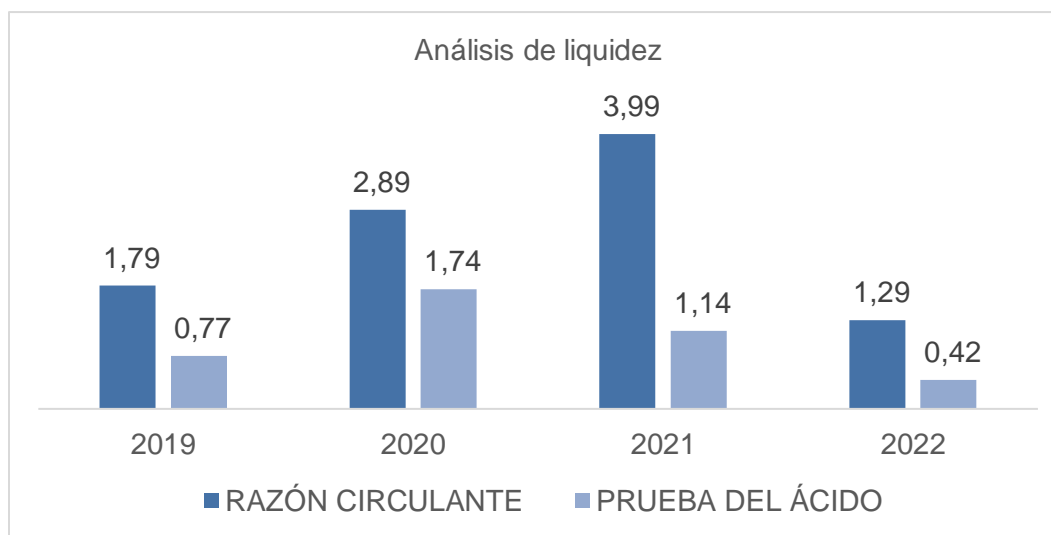
En resumen, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en su activo total y ha llevado a cabo una estrategia de tener más producto disponible para la venta. Sin embargo, también ha aumentado significativamente sus deudas a corto y largo plazo, y en el último periodo ha experimentado una disminución en su patrimonio y utilidad neta debido a un incremento en los costos y gastos.

Por otro lado, el análisis de las cuentas por cobrar muestra un crecimiento constante en los tres periodos analizados, lo que sugiere la necesidad de mejorar los procesos de cobranza y controlar la morosidad de los clientes para evitar riesgos financieros.

**7.1.3. Razones Financieras**

**Figura 27**

**Análisis de liquidez**



En promedio, IMMER cuenta con una razón circulante de 2,49 entre los periodos 2019 a 2022, es decir, por cada dólar de deuda que se cubre, a la empresa le quedan aún \$1,49. Este valor es inferior al del sector, que posee un promedio de 2,84.

En cuanto a la prueba ácida, dejando al inventario de lado, IMMER tiene un promedio de 1,02, es decir, por cada dólar de deuda que se cubre, a la empresa aún le quedan 0,02 centavos.

Este valor no es favorable, puesto que si se compara con la competencia (Motoralmor, Idirsa, Vini OEM Parts, Impodirect) se puede ver que esta tiene uno de 1,27.

Adicionalmente, al realizar una prueba rápida (dejando de lado inventarios y la cartera en riesgo, es decir, la cartera a partir de 60 días de mora) se obtiene un valor de 0,41 en el presente periodo.

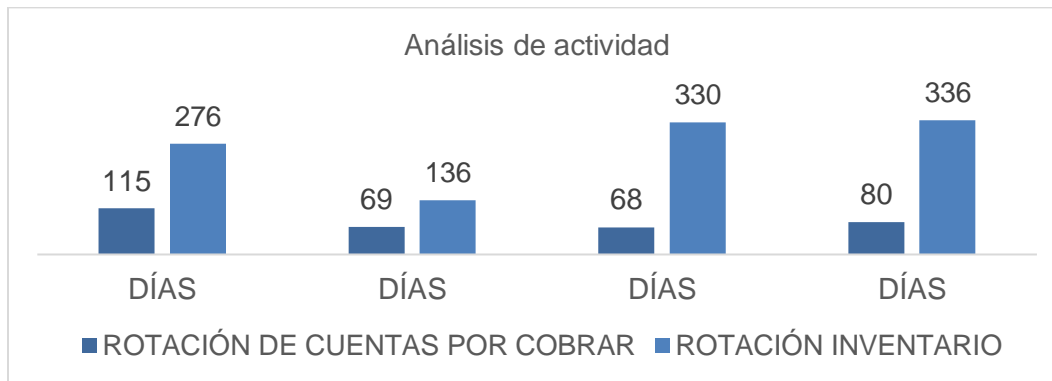
IMMER puede hacerles frente a sus obligaciones a corto plazo gracias al respaldo bancario que la empresa tiene. Usualmente la empresa suele incurrir en sobregiros que le permiten seguir financiado su operación mes a mes, situación que se presenta por la dificultad de convertir sus cuentas por cobrar en efectivo que se podrá apreciar a continuación.

Aquí se puede evidenciar como la gestión de cartera ha afectado a la estructura financiera de la empresa, si bien las cuentas y documentos por cobrar aumentan cada año (algo que puede parecer positivo en un principio, porque es igual a más ventas), pero, la liquidez de la compañía disminuye, porque no se cobra de igual manera en que se vende. De igual manera, se podría decir que debido a la falta de liquidez la empresa ha tenido que adquirir deuda. Si la liquidez no disminuyera en cada periodo, tal vez la deuda podría ser menor y por ende los gastos financieros en los que la compañía incurre.

En resumen, se podría decir que la política de crédito que maneja la empresa ha permitido un crecimiento en las cuentas por cobrar que no ha sido controlado, por lo que su liquidez ha disminuido y ha tenido que financiarse de manera externa, incurriendo en gastos financieros adicionales.

**Figura 28**

**Análisis de actividad**

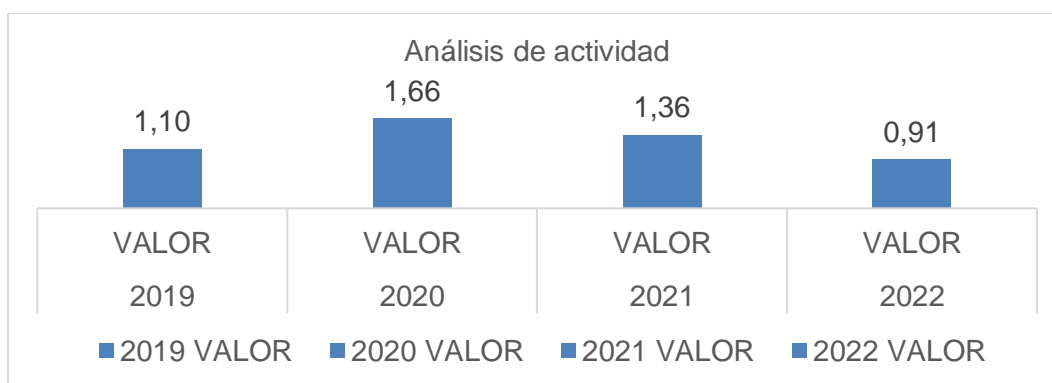


En la rotación de cartera la organización tiene un promedio de 83 días, es decir, cada 83 días la empresa logra convertir esos activos en liquidez. Este valor está por encima del promedio del sector, el cual cuenta con un valor promedio de 54 días. Esto quiere decir que la competencia es mucho más ágil en términos de gestión y recuperación de cartera.

En cuanto a la rotación de inventario, la compañía transforma el inventario en efectivo o cuentas por cobrar cada 269 días, en promedio.

**Figura 29**

**Análisis de actividad**

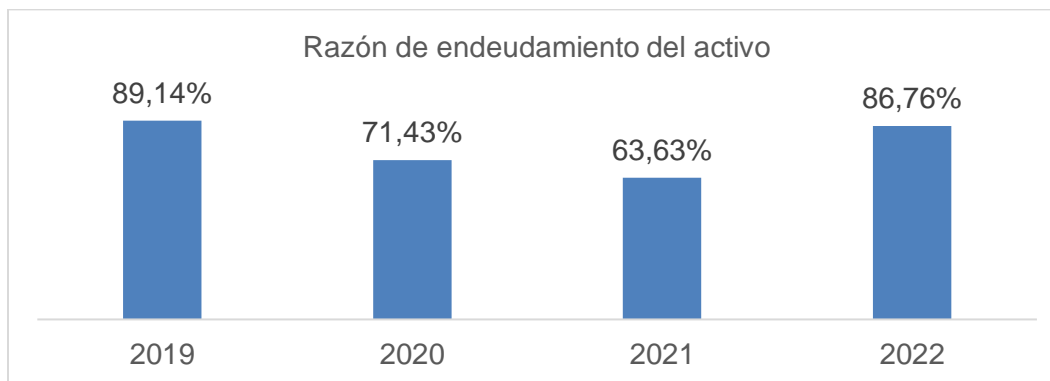


En promedio, la importadora tiene un grado de productividad (rotación de activos totales) de 1,26 para generar riqueza en base a los activos que dispone. Este valor está por encima del sector competidor, el cual cuenta con un valor promedio de 1,23.



**Figura 30**

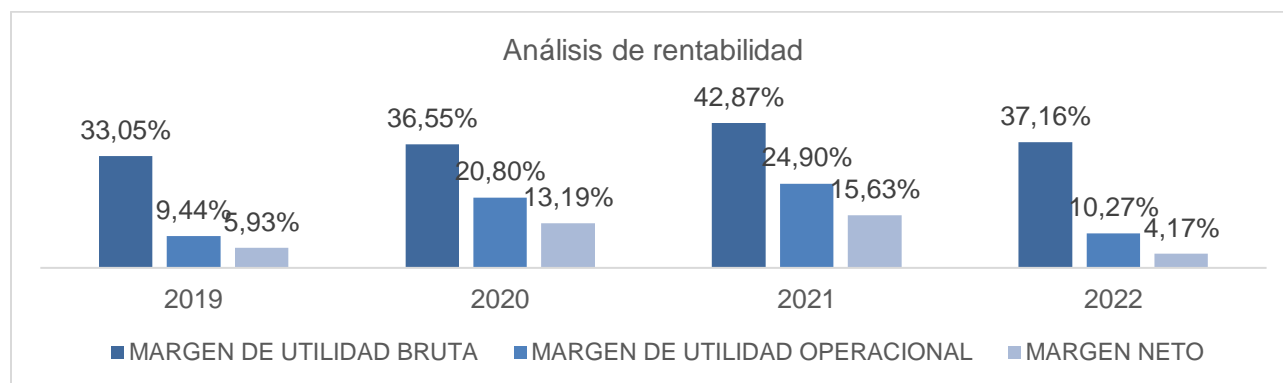
**Razón de endeudamiento del activo**



En cuanto a la razón de endeudamiento, en promedio el 77,74% de los activos de la empresa han sido financiados con deuda externa. Este valor es superior a la competencia, que en promedio tiene un 47,46% de activos financiados con deuda externa.

**Figura 31**

**Análisis de rentabilidad**



Finalmente, los márgenes de utilidad indican que, en promedio, la empresa cuenta con un margen bruto del 37,41%, valor por debajo del sector, que cuenta con un valor del 44,59%. En cuanto al margen operacional, la empresa tiene un valor promedio del 16,35%, similar al de la competencia, que es del 16,91%. Por último, en el margen neto IMMÉR es inferior, con un promedio del 9,73% frente a un valor del 10,93% del sector.

En resumen, la capacidad de la empresa para generar ganancias a largo plazo es un tema muy importante en el análisis financiero. Si bien es cierto que la empresa ha presentado un buen desempeño en términos de ingresos y rentabilidad, es necesario tener en cuenta los aparentes problemas que esta tiene.

Como se mencionó anteriormente, el margen bruto de la empresa es inferior al de su competencia, lo que sugiere que podría estar enfrentando desafíos en términos de costos, lo cual es razonable teniendo en cuenta que sus competidores son empresas más grandes y con mucha trayectoria que probablemente manejan mejores acuerdos con proveedores internacionales.

Aunque el margen operacional es similar al de la competencia, el margen neto es inferior, lo que indica que la empresa podría estar incurriendo en gastos financieros que afectan su rentabilidad. El hecho de que la empresa sea más lenta en la gestión de las cuentas por cobrar puede tener un impacto negativo en su flujo de efectivo y en su capacidad para generar utilidades. Si la empresa tarda demasiado en cobrar las cuentas por cobrar, puede experimentar dificultades financieras, lo que a su vez puede afectar su capacidad para pagar a sus proveedores, empleados y otros gastos operativos. Además, si los clientes no pagan a tiempo, puede haber un aumento en los gastos financieros y los costos de cobranza, lo que puede afectar la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, la empresa ha sido capaz de mantener un crecimiento constante en los últimos años, lo que sugiere que está aprovechando oportunidades de mercado y manteniendo una estrategia sólida. Además, la empresa ha demostrado ser eficiente en la generación de riqueza con lo que esta posee, lo que sugiere que tiene un buen control de sus costos operativos.

En conclusión, la empresa tiene un buen desempeño financiero en términos de ingresos y rentabilidad, pero es importante que mantenga un control efectivo de sus cuentas por cobrar para garantizar su capacidad de generar efectivo a corto plazo y que busque mejores acuerdos o aliados estratégicos para mejorar sus costos y de esa manera poder mejorar su margen bruto e incluso neto.

7.1.4. Capital de trabajo

Figura 32

**NOF vs. FM**

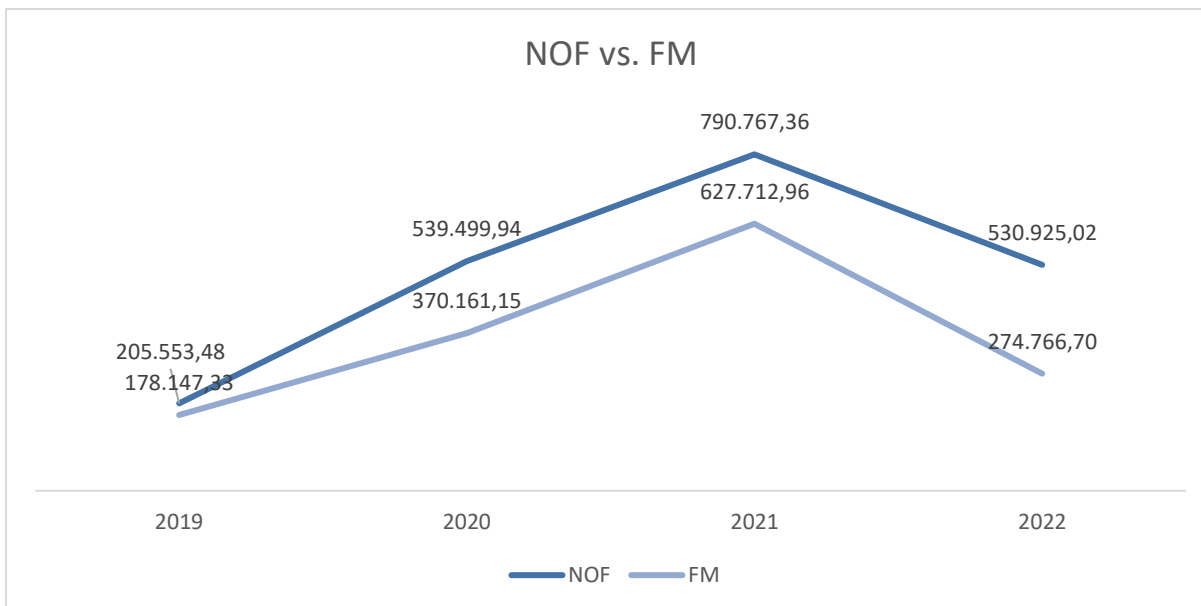


Tabla 2

**NOF vs. FM**

NOF vs. FM				
	2019	2020	2021	2022
NOF	205.553,48	539.499,94	790.767,36	530.925,02
FM	178.147,33	370.161,15	627.712,96	274.766,70
Necesidades	27.406,15	169.338,79	163.054,40	256.158,32

Como se puede observar, la empresa no logra cubrir sus Necesidades Operativas de Fondos con sus Fondos de Maniobra, es decir, no cuenta con los recursos necesarios para moverse y financiarse en el corto plazo.

Este resultado indica que la empresa no dispone de suficientes recursos para financiar sus operaciones diarias y que requiere deuda adicional para cubrir sus necesidades de financiamiento a corto plazo. Esto puede ser preocupante para la empresa, ya que puede aumentar sus costos financieros y limitar su capacidad de inversión en el futuro.

Además, si la empresa tiene que recurrir a la deuda para financiar sus operaciones, es posible que tenga que destinar una parte importante de sus ingresos para pagar los intereses de la deuda, lo que puede limitar su capacidad para invertir en su cartera de productos y servicios. En consecuencia, una mala gestión de la cartera de clientes puede empeorar aún más la situación financiera de la empresa, aumentando su dependencia de la deuda y limitando su capacidad de crecimiento y expansión.

De igual manera, es importante mencionar que una mala gestión de cartera puede influir negativamente en las NOF y los FM de la empresa. Si la empresa tiene un alto volumen de cuentas por cobrar, puede tener problemas para obtener efectivo para financiar sus operaciones diarias, lo que a su vez puede resultar en un aumento en su necesidad de financiación a corto plazo. Por lo tanto, una gestión adecuada de las cuentas por cobrar puede mejorar significativamente la posición financiera de la empresa y reducir su necesidad de financiamiento externo.

Una estrategia eficaz de gestión de cartera puede ayudar a la empresa a reducir el plazo promedio de cobro de sus clientes, lo que a su vez reduce la cantidad de efectivo que se mantiene en las cuentas por cobrar. Esto puede mejorar el flujo de efectivo de la empresa y disminuir su necesidad de financiamiento a corto plazo. Además, la empresa podría considerar la posibilidad de ofrecer descuentos por pronto pago a los clientes para acelerar la recuperación de los saldos pendientes.

En conclusión, la gestión de cartera es una parte fundamental de la gestión financiera de una empresa. Una mala gestión de cartera puede influir negativamente en las NOF y los FM de la empresa, lo que a su vez puede aumentar su necesidad de financiación externa. Por lo tanto, es importante para la empresa tener una estrategia eficaz de gestión de cartera para mejorar su posición financiera y reducir su necesidad de financiamiento externo.

## 7.2. Capítulo 2: Análisis De Cartera

En el presente capítulo, se llevará a cabo un análisis detallado de la cartera de créditos de la empresa IMMÉR, con el fin de evaluar su calidad y determinar los riesgos asociados a la misma. Se realizará un seguimiento de la evolución de la cartera y se identificarán los créditos vencidos, así como las edades de los mismos.

### 7.2.1. Análisis De Cartera Vencida

El análisis de la cartera vencida es una tarea importante para cualquier empresa que otorga créditos, ya que permite conocer el riesgo de impago que enfrenta la organización y la efectividad de las políticas de gestión de riesgos y cobranzas implementadas.

**Tabla 3**

#### **Cartera 2023**

CARTERA 2023	
Cartera de créditos total	\$ 265.842,99
Cartera vencida	\$ 57.162,33
Porcentaje	21,50%

En este caso, tras analizar el primer trimestre del periodo 2023, se han identificado 166 créditos vencidos que representan un monto total de \$57.162,33 en cartera. Además, la cartera total actual de IMMÉR es de \$265.842,99; por lo que, se puede decir que el porcentaje de cartera vencida es del 21,50%. Según datos internos de la compañía, este valor ha ido incrementando con el pasar de los años, hasta hoy en día contar con una cartera vencida que oscila en el 20% de la cartera de créditos total. Por otro lado, la cartera vencida también puede ser un indicador de la calidad de la cartera de la empresa. Si el porcentaje de cartera vencida es alto, puede significar que la empresa ha otorgado créditos a clientes con baja solvencia y capacidad de pago, lo que aumenta el riesgo de impago y el costo de recuperación de los créditos.

Por lo tanto, es necesario que IMMÉR implemente estrategias para reducir el porcentaje de cartera vencida, como mejorar la evaluación de la solvencia de los clientes antes de otorgar créditos, establecer plazos de pago adecuados y realizar un seguimiento constante de los pagos pendientes. Además, la empresa debería considerar la contratación de servicios especializados de cobranza para recuperar los créditos vencidos y reducir su impacto en las finanzas de la organización.

## 7.2.2. Análisis De Edades De La Cartera

En cuanto a las edades de la cartera, se tienen los siguientes resultados.

**Tabla 4**

### ***Cartera vencida 2023***

CARTERA VENCIDA	DIAS DE MORA					Total general
	0-29	30-59	60-89	90-120	>120	
Saldo	\$24.626,91	\$18.332,91	\$4.103,90	\$4.858,43	\$5.240,18	\$57.162,3
Porcentaje	43,08%	32,07%	7,18%	8,50%	9,17%	100%
Cantidad de créditos	73	41	20	13	19	166

En este caso, se observa que el 43,08% de la cartera se encuentra en la edad de 0 a 29 días después de su vencimiento, lo cual podría ser una señal de que la empresa está teniendo dificultades para cobrar a tiempo, pero no necesariamente implica que los pagos estén en riesgo de no recuperarse; el 32,07% en la edad de 30 a 59 días, lo cual ya comienza a ser un valor preocupante y ciertos créditos ya entran en riesgo de no cobrarse.

Finalmente, el 7,18% de cartera vencida se encuentra en la edad de 60 a 89 días, el 8,50% en la edad de 90 a 120 días y el 9,17% en la edad mayor a 120 días, en estos tres últimos grupos entran los créditos que a consideración de la empresa ya presentan definitivamente un riesgo de no recuperarse y que además mientras más días pasan se convierten potencialmente en una cuenta incobrable.

### 7.2.3. Análisis De Cartera De Clientes

Aproximadamente, la empresa cuenta con una cartera de 450 clientes a nivel nacional. El número de clientes que ocasiona la cartera vencida de la importadora es de 163, por lo que se puede decir que el 36,22% de los clientes de IMMER están en mora.

**Tabla 5**

#### ***Cartera vencida repartida en clientes***

Cartera vencida repartida en clientes			
PROVINCIA	CARTERA VENCIDA	PORCENTAJE	NUMERO DE CLIENTES
Guayas	\$ 16.749,61	29,30%	25
Azuay	\$ 6.984,53	12,22%	34
Manabí	\$ 6.284,65	10,99%	18
Pichincha	\$ 6.166,10	10,79%	15
Tungurahua	\$ 5.353,21	9,36%	14
Santo domingo	\$ 2.794,24	4,89%	13
Imbabura	\$ 2.624,03	4,59%	7
Los ríos	\$ 1.779,82	3,11%	8
El oro	\$ 1.710,49	2,99%	3
Chimborazo	\$ 1.304,26	2,28%	7
Cañar	\$ 1.270,12	2,22%	1
Morona Santiago	\$ 854,64	1,50%	2
Esmeraldas	\$ 700,22	1,22%	1
Carchi	\$ 639,21	1,12%	1
Orellana	\$ 511,18	0,89%	1
Bolívar	\$ 397,87	0,70%	2
Sucumbíos	\$ 387,95	0,68%	1
Cotopaxi	\$ 386,59	0,68%	1
Santa elena	\$ 263,60	0,46%	1
Loja	\$ 0,01	0,00%	1
Total general	\$ 57.162,33	100%	163

**Tabla 6**

***Cartera vencida repartida en clientes 2023 IMMÉR (especificación)***

REGIONES	CARTERA VENCIDA	PORCENTAJE
Amazonía	\$ 2.151,64	3,76%
Costa	\$ 27.488,39	48,088%
Sierra	\$ 27.522,30	48,148%
Total general	\$ 57.162,33	100%

La cartera vencida actual se encuentra distribuida de la manera en la que la tabla lo indica, siendo: Guayas, Azuay, Manabí, Pichincha, Tungurahua y Santo Domingo las provincias en donde más cartera vencida existe y donde el número de clientes deudores es mayor.

No existe una diferencia notoria en morosidad entre las dos regiones principales en las que la empresa trabaja; sin embargo, la provincia más representativa de la región costa, Guayas, tiene una tendencia a incrementar su morosidad, por lo cual es algo que se deberá tener en cuenta para la segmentación de score crediticio.

Cabe aclarar que de la totalidad de clientes de la organización solamente se disponen datos demográficos, no existen registros de datos que ayuden a clasificarlos a cada uno de ellos dentro de cualquier tipo de segmento.

**7.2.4. Identificación De Puntos Clave**

Luego de que se ha analizado la cartera de la empresa se puede decir que esta ha incrementado con el pasar de los años de acuerdo a los datos históricos de la misma. Actualmente, la cartera total de Importadora IMMÉR supera los \$250.000, teniendo en promedio más del 20% de créditos vencidos.

Los montos de crédito que la empresa maneja oscilan entre los \$500 y \$2.500 normalmente, con un periodo de crédito de 30 días promedio; sin embargo, existen excepciones en donde la empresa concede 60 días de gracia. Además, los descuentos que maneja la importadora para negociar con sus clientes van desde el 5% hasta el 25%, siendo el descuento promedio a nivel general el 18%.



Cabe recalcar que hoy en día la empresa no mantiene ningún tipo de proceso o control sobre la gestión de cartera en ninguna instancia. Toda esta responsabilidad se le ha delegado a los ejecutivos de ventas que con su conocimiento empírico definen la pertinencia de los créditos otorgados. Por otro lado, la falta de un sistema formal de gestión de cartera puede ser un problema importante para la empresa. Sin un sistema adecuado que permita registrar y hacer seguimiento a los créditos otorgados, los plazos de pago, las garantías, entre otros aspectos relevantes, la empresa no podrá obtener una visión clara y precisa de su situación financiera.

Además, un sistema de gestión de cartera permite establecer procesos estandarizados y claros para la gestión de créditos, lo que puede mejorar la eficiencia de la empresa y reducir los errores humanos. También puede permitir la automatización de ciertos procesos, lo que puede reducir el tiempo y los costos asociados a la gestión de cartera.

Un sistema de gestión de cartera también puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones en cuanto a la gestión de riesgos y cobranzas. Por ejemplo, puede generar informes que permitan identificar clientes con un alto riesgo de incumplimiento, lo que puede permitir a la empresa tomar medidas preventivas para reducir el riesgo.

En resumen, el alto porcentaje de créditos vencidos puede tener un impacto negativo en el flujo de caja y en la rentabilidad de la empresa, ya que los recursos que deberían estar ingresando por concepto de cobros de cartera, no están llegando en tiempo y forma. Esto puede afectar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, como el pago de proveedores, empleados y deudas a largo plazo.

También, es importante evaluar la calidad de la cartera, es decir, si los créditos otorgados están respaldados por garantías adecuadas y si los clientes están cumpliendo con sus obligaciones de pago. La falta de un proceso formal de gestión de cartera puede dificultar la identificación temprana de clientes en riesgo de incumplimiento y la implementación de acciones de cobranza efectivas.

En cuanto a los descuentos otorgados por la empresa, es importante tener en cuenta que esto puede afectar directamente el margen de beneficio de la empresa. Si los descuentos son elevados y se otorgan de forma indiscriminada, la empresa podría estar reduciendo sus ingresos y ganancias. Es importante evaluar si los descuentos otorgados son estratégicos y están siendo utilizados para fidelizar a los clientes o para hacer frente a la competencia.

Finalmente, en relación a la delegación de la gestión de cartera a los ejecutivos de ventas, es importante tener en cuenta que esta función debería ser responsabilidad de un área especializada en la gestión de riesgos y cobranzas. Los ejecutivos de ventas tienen la función de generar ingresos, no de gestionar la cartera de la empresa. Es importante que la empresa cuente con procesos y controles claros y efectivos en la gestión de cartera para asegurar una gestión adecuada de los riesgos crediticios y una recuperación oportuna de los recursos invertidos.

### **7.3. Capítulo 3: Creación De Un Modelo De Credit Scoring**

Las empresas deben concentrarse en la gestión del riesgo crediticio en un mercado altamente competitivo y en constante cambio. IMMÉR ha enfrentado dificultades para recuperar sus préstamos concedidos, por lo que la evaluación del riesgo crediticio de sus clientes se ha convertido en una necesidad.

La implementación de un modelo de credit scoring que permita evaluar de manera objetiva el riesgo de los clientes puede ayudar a la empresa a tomar decisiones más informadas sobre la asignación de crédito y reducir su exposición a pérdidas de crédito.

#### **7.3.1. Identificación De Variables**

Las variables que serán consideradas en el modelo de calificación crediticia de la importadora se detallarán en esta sección. La precisión y confiabilidad del modelo en la predicción de la probabilidad de impago de los clientes depende de la selección adecuada de estas variables.

Es necesario considerar la importancia de cada factor y su capacidad para diferenciar entre clientes de alto riesgo y solventes. Para lograrlo, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de todas las variables disponibles y se elegirán las que sean más apropiadas para el modelo.

Después de un análisis exhaustivo y reuniones con los líderes más altos de la empresa, se propusieron las siguientes variables:

- Ingresos y gastos del cliente: la capacidad del cliente para pagar sus deudas y, por lo tanto, su nivel de riesgo crediticio puede ser revelada por sus ingresos y gastos mensuales.
- Historial crediticio: incluye la historia de pagos atrasados o incumplimientos en el pago de deudas anteriores. Esta variable es crucial porque ofrece información importante sobre la probabilidad de que el cliente pague sus deudas a tiempo en el futuro.

- Antigüedad del negocio: la antigüedad del negocio del cliente puede ser un buen indicador de su estabilidad financiera y de su capacidad para pagar sus deudas.
- Garantías: se evalúa la existencia de garantías que respalden el pago del crédito, como bienes inmuebles, vehículos y maquinaria, entre otros. Esta variable es crucial porque apoya el otorgamiento de préstamos y reduce el riesgo de impago.
- Comportamiento crediticio: el comportamiento de pagos del cliente se evaluará utilizando software especializado, como Equifax. Esto se llevará a cabo para determinar si el cliente es responsable de cualquier otra obligación que pueda tener.

### **7.3.2. Calificación De Clientes y Segmentación Del Score**

Las variables mencionadas anteriormente pueden utilizarse para crear un modelo de credit scoring. Utilizando un promedio de cada variable, se puede ponderar y calcular una puntuación de crédito para el cliente. Cada variable puede recibir puntuaciones según su importancia en la evaluación del riesgo crediticio.

En este caso, debido a la mayor concentración de cartera vencida en la región costa frente a las regiones sierra y amazonia, se planea hacer la siguiente calificación de clientes y segmentación del score.

**7.3.2.1. Segmento 1: Guayas.** Debido al análisis realizado previamente en donde se puede observar una diferencia notoria en morosidad frente al resto de provincias, se ha decidido ser más estrictos en cuanto al otorgamiento de créditos a los clientes de Guayas.

Para este segmento, los ingresos y gastos del cliente serán asignados con una puntuación del 60%. El historial crediticio será asignado con una puntuación del 10%, mientras que la antigüedad del negocio, con una ponderación del 5%. La variable de garantías será asignada con una puntuación del 15%. Finalmente, la variable del comportamiento crediticio tendrá un peso del 10%.

**7.3.2.2. Segmento 2: Resto del país.** Las variables a utilizar en este segmento serán las mismas; sin embargo, tendrán distintas ponderaciones.

Para este segmento, los ingresos y gastos del cliente serán asignados con una puntuación del 50%. El historial crediticio será asignado con una ponderación del 25%, mientras que la antigüedad del negocio, con una puntuación del 10%. La variable de garantías será asignada con una puntuación del 10%. Finalmente, la variable del comportamiento crediticio tendrá un peso del 5%.

Cada variable tiene una puntuación de 0 a 100 en una escala, con una puntuación más alta indicando una mayor capacidad crediticia. Se pueden sumar las puntuaciones de cada variable para obtener la puntuación de crédito general una vez que se han asignado las puntuaciones a cada variable.

La puntuación de crédito se puede utilizar para evaluar el riesgo crediticio del cliente y la probabilidad de que pague a tiempo sus deudas en el futuro. Se puede determinar si otorgar o no un préstamo en función de su puntuación de crédito, así como el monto y las condiciones del préstamo si es aprobado.

### **7.3.3.- Ingresos y Gastos Del Cliente**

Los ingresos y gastos del cliente son la primera variable y la más importante dentro de este análisis.

La cobertura de flujo neto, que es una medida financiera que indica cuántas veces el flujo neto de efectivo generado por una empresa es capaz de cubrir su nivel promedio de compras, se utilizará para ejecutarla correctamente. Esta medida se usa con frecuencia como un indicador de la capacidad de la empresa para controlar sus gastos y mantener sus operaciones a largo plazo.

Por lo tanto, al establecer una calificación en base a la cobertura de flujo neto, se puede evaluar la capacidad del cliente para mantener su negocio a flote y cumplir con sus obligaciones financieras en términos de pago de deudas y préstamos.

- Si la cobertura del flujo neto es menor a 0.8 veces las compras promedio, la calificación es 0.
- Si la cobertura del flujo neto está entre 0.8 y 1.0 veces las compras promedio, la calificación es 20.
- Si la cobertura del flujo neto está entre 1.0 y 1.2 veces las compras promedio, la calificación es 40.
- Si la cobertura del flujo neto está entre 1.2 y 1.4 veces las compras promedio, la calificación es 60.
- Si la cobertura del flujo neto está entre 1.4 y 1.6 veces las compras promedio, la calificación es 80.
- Si la cobertura del flujo neto es mayor a 1.6 veces las compras promedio, la calificación es 100.

Esta calificación se basa en la idea de que un cliente con ingresos y gastos equilibrados tiene menos riesgo crediticio que uno que tiene gastos superiores a sus ingresos.

#### **7.3.4.- Historial Crediticio**

Se pueden utilizar varias técnicas para evaluar esta variable, pero uno de los métodos más comunes es asignar un puntaje o calificación en base a la cantidad y gravedad de los pagos atrasados o incumplimientos del cliente en el pago de deudas anteriores.

Por ejemplo, se puede asignar una puntuación de 0 a 100, donde 0 indica que el cliente ha tenido muchos pagos atrasados o incumplimientos graves en el pasado, y 100 indica que el cliente no ha tenido ningún atraso o incumplimiento en sus pagos.

En este caso, se puede otorgar una puntuación en función de la cantidad de tiempo que ha transcurrido desde que se efectuó el pago, por ejemplo:

- Si el cliente nunca ha tenido pagos atrasados, se le asignaría la puntuación máxima (en este caso, 100 puntos).
- Si el cliente ha tenido pagos atrasados, pero siempre dentro de los 30 días, se le podría asignar una puntuación de 80 puntos.
- Si el cliente ha tenido pagos atrasados entre 31 y 60 días, se le podría asignar una puntuación de 60 puntos.
- Si el cliente ha tenido pagos atrasados entre 61 y 90 días, se le podría asignar una puntuación de 40 puntos.
- Si el cliente ha tenido pagos atrasados entre 91 y 120 días, se le podría asignar una puntuación de 20 puntos.
- Si el cliente ha tenido pagos atrasados de más de 120 días, se le asignaría la puntuación más baja (en este caso, 0 puntos).

En el caso de un cliente nuevo, no se tendría información previa sobre su historial crediticio. Por lo tanto, se puede asignar una puntuación neutral (ni positiva ni negativa). Un valor intermedio en la escala, como 50, puede usarse para asignar una puntuación neutral. Se podrán ajustar las puntuaciones correspondientes en futuras evaluaciones de crédito a medida que el cliente realice pagos a tiempo y construya su historial crediticio.

### **7.3.5.- Antigüedad Del Negocio**

La edad de la empresa puede ser una buena indicación de la estabilidad financiera del cliente y su capacidad para pagar sus deudas. En general, se cree que la capacidad de un negocio para cumplir con sus compromisos financieros aumenta con el tiempo que lleva operando.

Para evaluar esta variable, se podría utilizar una escala similar a la de la primera variable, donde se evalúa la cantidad de años que el negocio ha estado operando y se asigna una puntuación en función de ese tiempo, por ejemplo:

- 0 puntos: Menos de 1 año de antigüedad.
- 20 puntos: Entre 1 y 2 años de antigüedad.
- 40 puntos: Entre 2 y 4 años de antigüedad.
- 60 puntos: Entre 4 y 6 años de antigüedad.
- 80 puntos: Entre 6 y 8 años de antigüedad.
- 100 puntos: Más de 8 años de antigüedad.

Cabe mencionar que estas puntuaciones han sido definidas en base a un estudio de mercado realizado con una muestra representativa de nuestros clientes.

### **7.3.6.- Garantías**

La variable de garantías se puede evaluar en base a la capacidad de los clientes para proporcionar garantías suficientes para respaldar su crédito. En este caso, se usará un crédito prendario y esta variable tendrá un peso del 10%.

- Garantía alta: si el cliente ofrece una garantía real (como un vehículo o mercadería) con un valor igual o superior al 50% del monto total del crédito solicitado. Puntuación: 100.
- Garantía media: si el cliente ofrece una garantía real (como un vehículo o mercadería) con un valor entre el 30% y el 50% del monto total del crédito solicitado. Puntuación: 60.
- Garantía baja: si el cliente ofrece una garantía real (como un vehículo o mercadería) con un valor inferior al 30% del monto total del crédito solicitado. Puntuación: 20.
- Garantía nula: el cliente no proporciona ningún tipo de garantía. Puntuación: 0.

Es importante mencionar que la evaluación de la garantía debe ser realizada por un experto en la materia, para asegurarnos de que la misma tiene el valor adecuado y es factible de ser utilizada en caso de que sea necesario. Además, todo debe ser establecido en un contrato de prenda.

### **7.3.7.- Comportamiento Crediticio**

Esta variable se refiere a las calificaciones que otorgan las agencias de evaluación de riesgos crediticios, como Equifax, a las personas en función de su historial crediticio y capacidad de pago.

La puntuación que le asigna la agencia de crédito al cliente se puede utilizar para calificar esta variable. En general, estas puntuaciones oscilan entre 300 y 850, y una puntuación más alta indica una mayor capacidad de pago y un menor riesgo crediticio.

Se utilizará la siguiente información para crear una escala de calificación que se base en esta variable:

- Puntuación de 800-850: 100 puntos.  
El cliente tiene un historial crediticio impecable y una capacidad de pago muy alta.
- Puntuación de 700-799: 80 puntos.  
El cliente tiene un buen historial crediticio y una capacidad de pago alta.
- Puntuación de 600-699: 60 puntos.  
El cliente tiene un historial crediticio aceptable y una capacidad de pago media.
- Puntuación de 500-599: 40 puntos.  
El cliente tiene un historial crediticio deficiente y una capacidad de pago baja.
- Puntuación de 300-499: 20 puntos.  
El cliente tiene un historial crediticio muy deficiente y una capacidad de pago muy baja.

### **7.3.8. Análisis De Riesgo**

El modelo de calificación de riesgo sugerido se basa en otorgar puntuaciones a cada variable considerada y luego sumar estas puntuaciones para obtener una puntuación de crédito general. Se establecen categorías de riesgo basándose en esta puntuación de crédito para determinar la probabilidad de que un cliente cumpla con sus obligaciones financieras.

**7.3.8.1. Riesgo Bajo: Una Puntuación De Crédito De 80 A 100.** Los clientes que demuestran un buen crédito y un buen manejo de sus finanzas se clasifican en esta categoría. Hay una cobertura de flujo neto alta en comparación con sus compras promedio, lo que indica que tienen suficientes ingresos para cubrir sus gastos. Además, tienen un buen historial crediticio, sin pagos atrasados o incumplimientos significativos. Su larga historia de negocios indica estabilidad y experiencia en el mercado. Además, brindan garantías sólidas que respaldan su crédito, brindando al prestamista más protección.

**7.3.8.2. Riesgo Moderado: Una Puntuación De Crédito Entre 60 Y 79.** Los clientes de esta categoría tienen una capacidad crediticia aceptable a pesar de sus riesgos o vulnerabilidades. Pueden tener una cobertura de flujo neto similar a sus compras promedio, lo que indica que sus ingresos pueden cubrir sus gastos, aunque con menor facilidad que los clientes de bajo riesgo.

Pueden haberse retrasado en algunos pagos dentro de un rango de tiempo razonable en cuanto a su historial crediticio. El tiempo que han estado en el negocio puede ser relativamente corto, lo que significa que no tienen mucha experiencia en el mercado. Pueden ofrecer activos como respaldo, pero no tan sólidos como los clientes de bajo riesgo.

**7.3.8.3. Riesgo Alto: Puntuación De Crédito Por Debajo De 60.** Los clientes con un mayor riesgo crediticio pertenecen a esta categoría. Sus compras promedio tienen una cobertura de flujo neto baja, lo que indica que sus ingresos no son suficientes para cubrir completamente sus gastos.

Pueden haber tenido varios pagos atrasados o incumplimientos graves en el pasado en términos de su historial crediticio. El tiempo que han estado trabajando en el negocio puede ser breve o inestable, lo que significa menos experiencia y estabilidad financiera. Además, pueden no tener garantías suficientes para respaldar su crédito, lo que aumenta el riesgo para el prestamista de perder dinero en caso de incumplimiento.



## 8. Resultados Del Proyecto

### 8.1. Capítulo 4: Levantamiento Del Departamento De Cartera

Este capítulo se centra en dos aspectos fundamentales: el talento humano y las políticas de cartera. Ambos elementos son clave para asegurar una gestión eficiente y efectiva de la cartera de clientes.

En primer lugar, se abordará el tema del talento humano necesario para el departamento de cartera. Se realizará un análisis de las competencias y habilidades requeridas para desempeñar las funciones de gestión de cartera de manera óptima. Se identificarán los perfiles profesionales necesarios. El objetivo es contar con un equipo capacitado que pueda enfrentar los desafíos de la gestión de cartera y contribuir al éxito de IMMÉR.

Luego, se examinarán las políticas de cartera que guiarán las actividades del departamento. Esto incluirá la definición de los criterios de otorgamiento de créditos, las condiciones y plazos de pago, las estrategias de cobranza y los protocolos de comunicación y negociación con los clientes. Estas políticas serán fundamentales para asegurar una gestión eficiente de la cartera, minimizar el riesgo crediticio y optimizar la recuperación de la cartera vencida.

#### 8.1.1. Estructuración Del Departamento

El levantamiento del departamento de cartera comenzará con la planificación de recursos humanos, que requerirá tres componentes que se detallarán a continuación.

**8.1.1.1. Jede De Cartera.** Todas las actividades del departamento serán supervisadas y dirigidas por el gerente de cartera. Será responsable de establecer objetivos y metas, definir políticas y estrategias de cartera, tomar decisiones estratégicas y supervisar el desempeño del equipo. Además, será responsable de mantener una comunicación fluida con la alta dirección y otros departamentos de la empresa.

**8.1.1.2. Auxiliar De Cartera.** Será tarea del analista de crédito evaluar la capacidad crediticia de los clientes y evaluar el riesgo de incumplimiento. Realizarán análisis financieros, revisarán los antecedentes crediticios, evaluarán la documentación requerida y darán recomendaciones sobre la aprobación o rechazo del crédito. Además, trabajarán en conjunto con el gerente de cartera para crear políticas y procedimientos de crédito.

**8.1.1.3. Vendedores.** Viajarán por todo el país y se comunicarán directamente con los clientes. Además de sus funciones de ventas, también tendrán que negociar acuerdos de pago, hacer seguimiento de pagos pendientes y cobrar. El objetivo será garantizar que los pagos se realicen de manera oportuna y oportuna, así como la morosidad.

**8.1.1.4. Asesor Legal.** Su finalidad es proporcionar asesoramiento jurídico especializado para garantizar el cumplimiento de las normas legales y regulatorias relacionadas con las actividades financieras y de cobranza. Su objetivo principal es proteger los intereses de la organización y minimizar los riesgos legales asociados a las operaciones de la cartera

### **8.1.2. Perfiles De Cargo**


A continuación, se presentan las propuestas de perfiles de cargo para los tres puestos que tendrá este departamento.


8.1.2.1. Jefe De Cartera

Tabla 7

Perfil de cargo: Jefe de cartera

	<b>PERFIL DE CARGO</b>		
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Jefe de cartera		
<b>Departamento:</b>	Cartera	<b>Supervisa a:</b>	Vendedores, Auxiliar de Cartera y Asesor legal
<b>Reporta a:</b>	Gerente General	<b>Horario:</b>	08:00-13:00 15:00-18:00
<b>2. MISIÓN</b>			
Asegurar la recuperación oportuna de los pagos vencidos, minimizando los riesgos y optimizando los resultados financieros.			
<b>3. UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA</b>			
 <pre> graph TD     AH[Andrés Hurtado Rol: Gerente general] --&gt; AL[Andrés Llivigañay Rol: Jefe de bodega]     AH --&gt; JS[Johanna Sinche Rol: Contadora]     AH --&gt; JV[Joaquín Velasco Rol: Jefe de ventas]     AH --&gt; JC[<b>Jefe de Cartera</b>]     AL --&gt; EB[Edisson Barreto Rol: Auxiliar de bodega]     JV --&gt; V[Vendedores]     JV --&gt; AC[Auxiliar de Cartera]     JV --&gt; ALegal[Asesor legal]     </pre>			

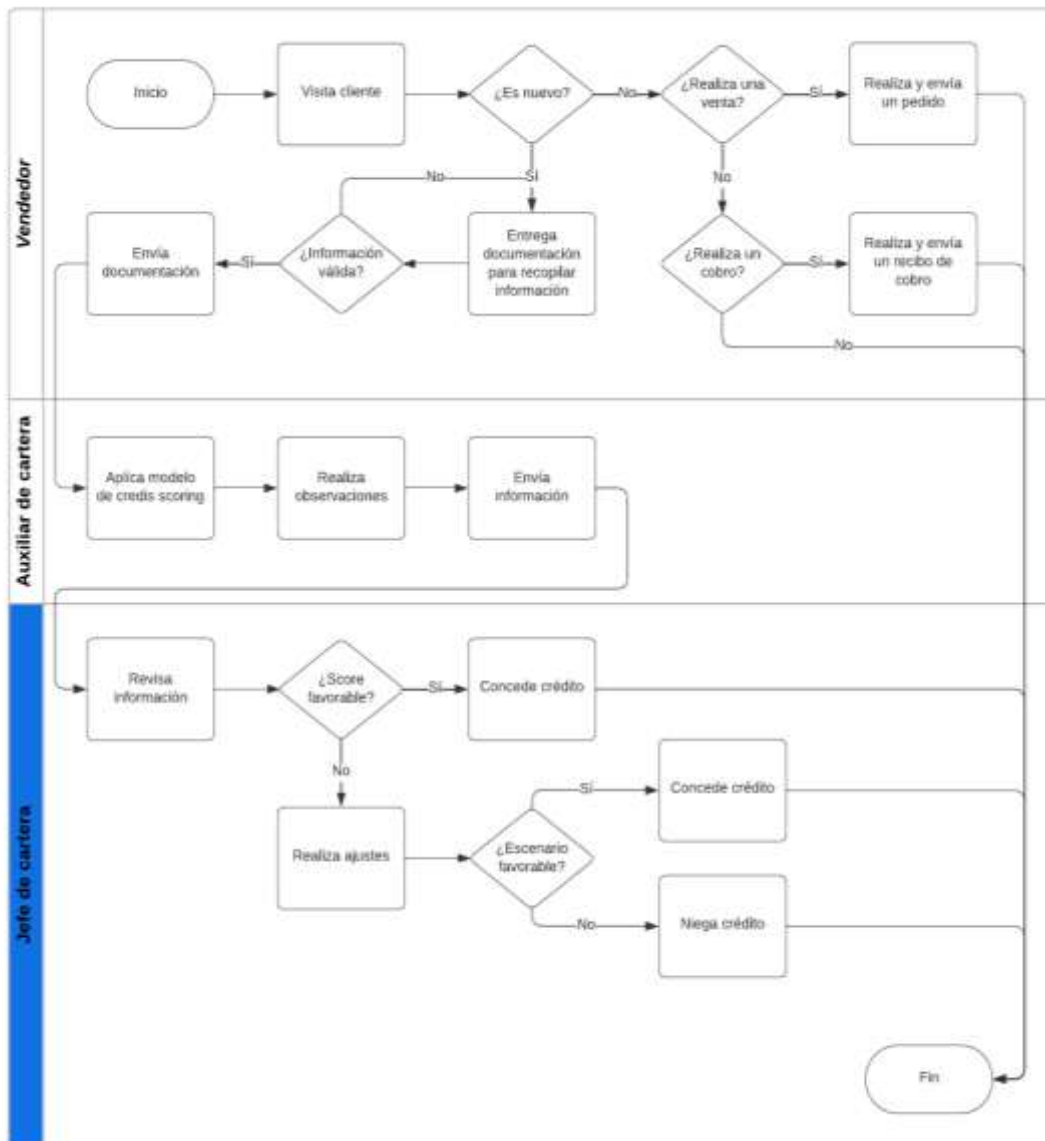
		<b>PERFIL DE CARGO</b>			
<b>4. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CARGO</b>					
<b>N°</b>	<b>Actividades del cargo</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
1	Crear y desarrollar estrategias y políticas de gestión de cartera para la recuperación de créditos vencidos.	3	5	5	28
2	Crear métricas y objetivos de desempeño para evaluar la eficacia del departamento de cartera.	1	5	5	26
3	Dirigir y supervisar al equipo de trabajo del departamento de cartera, asignando tareas y asegurándose de que se cumplan los objetivos.	5	5	5	30
4	Coordinar con el departamento legal y si es necesario iniciar acciones legales para recuperar la deuda.	1	4	4	17
5	Realizar reportes y presentaciones de gestión de cartera, proporcionando a la dirección de la empresa información relevante sobre el estado de la cartera y los resultados obtenidos.	4	4	3	16
6	Identificar oportunidades para mejorar los procesos y procedimientos de gestión de cartera y sugerir iniciativas para la eficiencia y la optimización.	3	4	5	23
7	Supervisar la determinación de riesgo de los clientes y aprobar o negar créditos.	5	5	5	30

	<b>PERFIL DE CARGO</b>			
<b>5. COMPETENCIAS</b>				
<b>Tipo de competencia</b>	<b>Nivel de desarrollo (selección)</b>			
<b>Competencias genéricas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Liderazgo	Capacidad para liderar y motivar un equipo para conseguir los resultados esperados.	X		
Negociación	Capacidad para llegar a acuerdos beneficiosos mutuos con los clientes.	X		
<b>Competencias específicas</b>	Coordinar con el departamento legal y si es necesario iniciar acciones legales para recuperar la deuda.			
Gestión de cartera	Capacidad para evaluar clientes e implementar técnicas de recuperación de cartera.	X		
Análisis financiero	Capacidad para evaluar el desempeño financiero del departamento.	X		
Leyes y reglamentos	Conocimiento sobre leyes y reglamentos relacionados con la gestión de cartera.		X	



PERFIL DE CARGO

6. FLUJO CORRESPONDIENTE A SU ACTIVIDAD PRINCIPAL





**PERFIL DE CARGO**


**7. RELACIONES ESTRATÉGICAS INTERNAS Y EXTERNAS**

<b>Relaciones Internas</b>		
<b>¿Con quién?</b>	<b>¿Para qué?</b>	<b>Frecuencia</b>
Gerente general	Reportar estado de la cartera.	Quincenal
Auxiliar de cartera	Preguntar estado de las cobranzas.	Diario
Asesor legal	Necesidad de asesoría o iniciar procesos legales.	Cuando sea necesario
Vendedores	Preguntar por clientes problema.	Cuando sea necesario

<b>Relaciones Externas</b>		
<b>¿Con quién?</b>	<b>¿Para qué?</b>	<b>Frecuencia</b>
Clientes	Negociar acuerdos comerciales.	Cuando sea necesario

**8. FORMACIÓN**

<b>Nivel de Educación</b>	<b>Instrucción Formal</b>	<b>Detalle</b>
Terciaria	Licenciado en Administración de Empresas	Completa

	<b>PERFIL DE CARGO</b>																										
<b>9. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">N°</th> <th style="text-align: center;">Especificidad de la Experiencia</th> <th style="text-align: center;">Tiempo requerido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Gestión de cartera en el sector comercial: experiencia en análisis crediticio, evaluación de riesgos y métodos de recuperación de deudas.</td> <td style="text-align: center;">2 años</td> </tr> </tbody> </table>				N°	Especificidad de la Experiencia	Tiempo requerido	1	Gestión de cartera en el sector comercial: experiencia en análisis crediticio, evaluación de riesgos y métodos de recuperación de deudas.	2 años																		
N°	Especificidad de la Experiencia	Tiempo requerido																									
1	Gestión de cartera en el sector comercial: experiencia en análisis crediticio, evaluación de riesgos y métodos de recuperación de deudas.	2 años																									
<b>10. INDICADOR DE GESTIÓN</b>																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">N°</th> <th style="text-align: center;">Descripción</th> <th style="text-align: center;">Fórmula</th> <th style="text-align: center;">Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Porcentaje de cartera vencida</td> <td style="text-align: center;"><math>\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}</math></td> <td style="text-align: center;">Mensual</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Porcentaje de cartera (30 días)</td> <td style="text-align: center;"><math>\frac{\text{Cartera vencida (hasta 30 días)}}{\text{Cartera total}}</math></td> <td style="text-align: center;">Mensual</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Porcentaje de cartera vencida (60 días)</td> <td style="text-align: center;"><math>\frac{\text{Cartera vencida (hasta 60 días)}}{\text{Cartera total}}</math></td> <td style="text-align: center;">Mensual</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Porcentaje de cartera vencida (90 días)</td> <td style="text-align: center;"><math>\frac{\text{Cartera vencida (hasta 90 días)}}{\text{Cartera total}}</math></td> <td style="text-align: center;">Mensual</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Porcentaje de cartera vencida (más de 90 días)</td> <td style="text-align: center;"><math>\frac{\text{Cartera vencida (más de 90 días)}}{\text{Cartera total}}</math></td> <td style="text-align: center;">Mensual</td> </tr> </tbody> </table>				N°	Descripción	Fórmula	Frecuencia	1	Porcentaje de cartera vencida	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$	Mensual	2	Porcentaje de cartera (30 días)	$\frac{\text{Cartera vencida (hasta 30 días)}}{\text{Cartera total}}$	Mensual	3	Porcentaje de cartera vencida (60 días)	$\frac{\text{Cartera vencida (hasta 60 días)}}{\text{Cartera total}}$	Mensual	4	Porcentaje de cartera vencida (90 días)	$\frac{\text{Cartera vencida (hasta 90 días)}}{\text{Cartera total}}$	Mensual	5	Porcentaje de cartera vencida (más de 90 días)	$\frac{\text{Cartera vencida (más de 90 días)}}{\text{Cartera total}}$	Mensual
N°	Descripción	Fórmula	Frecuencia																								
1	Porcentaje de cartera vencida	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$	Mensual																								
2	Porcentaje de cartera (30 días)	$\frac{\text{Cartera vencida (hasta 30 días)}}{\text{Cartera total}}$	Mensual																								
3	Porcentaje de cartera vencida (60 días)	$\frac{\text{Cartera vencida (hasta 60 días)}}{\text{Cartera total}}$	Mensual																								
4	Porcentaje de cartera vencida (90 días)	$\frac{\text{Cartera vencida (hasta 90 días)}}{\text{Cartera total}}$	Mensual																								
5	Porcentaje de cartera vencida (más de 90 días)	$\frac{\text{Cartera vencida (más de 90 días)}}{\text{Cartera total}}$	Mensual																								
<b>11. COMENTARIOS Y/O REQUERIMIENTOS ADICIONALES</b>																											
<p>El Jefe de cartera debe tener la capacidad de liderar y administrar equipos de trabajo, además de contar con habilidades excepcionales de comunicación y negociación. Finalmente, debe tener una buena capacidad de análisis y enfoque en los resultados.</p>																											





## 8.1.2.2. Auxiliar De Cartera

Tabla 8

**Perfil de cargo: Auxiliar de cartera**

		<b>PERFIL DE CARGO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Auxiliar de cartera		
<b>Departamento:</b>	Cartera	<b>Supervisa a:</b>	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de cartera	<b>Horario:</b>	08:00-13:00 15:00-18:00
<b>2. MISIÓN</b>			
<p>Realizar análisis financieros exhaustivos, revisar los antecedentes crediticios de los solicitantes, evaluar la documentación requerida y emitir recomendaciones fundamentadas sobre la aprobación o denegación de créditos.</p>			
<b>3. UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA</b>			
 <pre> graph TD     A[Andrés Hurtado Rol: Gerente general] --&gt; B[Andrés Lliviñay Rol: Jefe de bodega]     A --&gt; C[Johanna Sinche Rol: Contadora]     A --&gt; D[Joaquín Velasco Rol: Jefe de ventas]     A --&gt; E[Rol: Jefe de cartera]     B --&gt; F[Edisson Barreto Rol: Auxiliar de bodega]     D --&gt; G[Rol: Vendedores]     D --&gt; H[Auxiliar de cartera]     D --&gt; I[Rol: Asesor legal]                     </pre>			

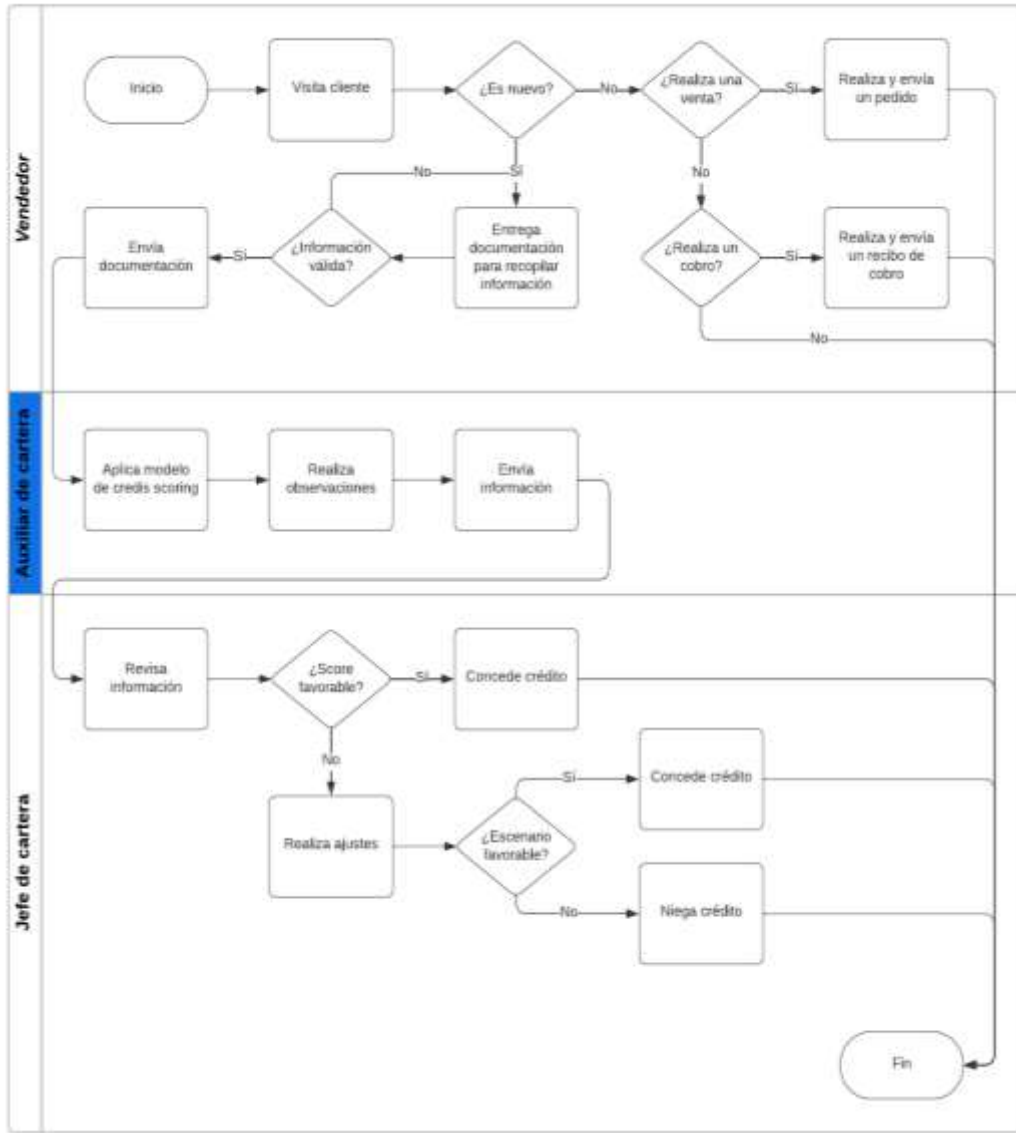
		PERFIL DE CARGO			
4. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CARGO					
N°	Actividades del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
1	Revisar y analizar los antecedentes crediticios de los solicitantes utilizando el modelo de credit scoring de la empresa.	3	5	2	13
2	Revisar la documentación requerida para la solicitud de crédito para garantizar que sea auténtica y que cumpla con las regulaciones y políticas vigentes.	3	5	3	18
3	Emitir recomendaciones basadas en la evidencia sobre la aprobación, denegación o condiciones especiales de los créditos en función del nivel de riesgo asociado.	3	4	4	19
4	Cancelar las deudas de los clientes en el sistema de la empresa una vez que sean cobradas.	5	5	1	10


 PERFIL DE CARGO				
5. COMPETENCIAS				
Tipo de competencia	Nivel de desarrollo (selección)			
Competencias genéricas	Descripción	Alto	Medio	Bajo
Organización	Capacidad para manejar múltiples tareas al mismo tiempo y priorizarlas.	X		
Comunicación efectiva	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de manera escrita o verbal.		X	
<b>Competencias específicas</b>	Coordinar con el departamento legal y si es necesario iniciar acciones legales para recuperar la deuda.			
Manejo de sistemas y software	Familiaridad con herramientas y software de gestión financiera (hojas de cálculo, sistemas de contabilidad)	X		
Conocimiento financiero	Compresión básica de conceptos financieros que le permitan analizar el riesgo del cliente (estados financieros, términos comerciales comunes).		X	
Gestión de cartera	Capacidad para mantener actualizada la información de los clientes (recibos de cobro, pagos, información personal y financiera, etc).		X	




PERFIL DE CARGO

6. FLUJO CORRESPONDIENTE A SU ACTIVIDAD PRINCIPAL



	<b>PERFIL DE CARGO</b>																									
<b>7. RELACIONES ESTRATÉGICAS INTERNAS Y EXTERNAS</b>																										
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Relaciones Internas</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">¿Con quién?</th> <th style="text-align: center;">¿Para qué?</th> <th style="text-align: center;">Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Jefe de cartera</td> <td style="text-align: center;">Reportar estado de las cobranzas.</td> <td style="text-align: center;">Diario</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Asesor legal</td> <td style="text-align: center;">Preguntar por información adicional</td> <td style="text-align: center;">Cuando sea necesario</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Vendedores</td> <td style="text-align: center;">Preguntar por información adicional</td> <td style="text-align: center;">Cuando sea necesario</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Relaciones Externas</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">¿Con quién?</th> <th style="text-align: center;">¿Para qué?</th> <th style="text-align: center;">Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Clientes</td> <td style="text-align: center;">Negociar acuerdos comerciales.</td> <td style="text-align: center;">Cuando sea necesario</td> </tr> </tbody> </table>			Relaciones Internas			¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia	Jefe de cartera	Reportar estado de las cobranzas.	Diario	Asesor legal	Preguntar por información adicional	Cuando sea necesario	Vendedores	Preguntar por información adicional	Cuando sea necesario	Relaciones Externas			¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia	Clientes	Negociar acuerdos comerciales.	Cuando sea necesario
Relaciones Internas																										
¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia																								
Jefe de cartera	Reportar estado de las cobranzas.	Diario																								
Asesor legal	Preguntar por información adicional	Cuando sea necesario																								
Vendedores	Preguntar por información adicional	Cuando sea necesario																								
Relaciones Externas																										
¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia																								
Clientes	Negociar acuerdos comerciales.	Cuando sea necesario																								
<b>8. FORMACIÓN</b>																										
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nivel de Educación</th> <th style="text-align: center;">Instrucción Formal</th> <th style="text-align: center;">Detalle</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Terciaria</td> <td style="text-align: center;">Licenciado en Administración de Empresas</td> <td style="text-align: center;">Completa</td> </tr> </tbody> </table>			Nivel de Educación	Instrucción Formal	Detalle	Terciaria	Licenciado en Administración de Empresas	Completa																		
Nivel de Educación	Instrucción Formal	Detalle																								
Terciaria	Licenciado en Administración de Empresas	Completa																								

	<b>PERFIL DE CARGO</b>														
<b>9. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 50%;">Especificidad de la Experiencia</th> <th style="width: 30%;">Tiempo requerido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Auxiliar de cartera: experiencia en el análisis financiero, la interpretación de estados financieros y la evaluación de riesgos crediticios.</td> <td style="text-align: center;">1 año</td> </tr> </tbody> </table>				N°	Especificidad de la Experiencia	Tiempo requerido	1	Auxiliar de cartera: experiencia en el análisis financiero, la interpretación de estados financieros y la evaluación de riesgos crediticios.	1 año						
N°	Especificidad de la Experiencia	Tiempo requerido													
1	Auxiliar de cartera: experiencia en el análisis financiero, la interpretación de estados financieros y la evaluación de riesgos crediticios.	1 año													
<b>10. INDICADOR DE GESTIÓN</b>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 30%;">Descripción</th> <th style="width: 40%;">Fórmula</th> <th style="width: 20%;">Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Clientes analizados</td> <td style="text-align: center;">Clientes analizados/Total de clientes a analizar</td> <td style="text-align: center;">Quincenal</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Pagos registrados</td> <td style="text-align: center;">Pagos registrados/Total de pagos a registrar</td> <td style="text-align: center;">Semanal</td> </tr> </tbody> </table>				N°	Descripción	Fórmula	Frecuencia	1	Clientes analizados	Clientes analizados/Total de clientes a analizar	Quincenal	2	Pagos registrados	Pagos registrados/Total de pagos a registrar	Semanal
N°	Descripción	Fórmula	Frecuencia												
1	Clientes analizados	Clientes analizados/Total de clientes a analizar	Quincenal												
2	Pagos registrados	Pagos registrados/Total de pagos a registrar	Semanal												
<b>11. COMENTARIOS Y/O REQUERIMIENTOS ADICIONALES</b>															
<p>El auxiliar de cartera debe colaborar estrechamente con el jefe de cartera en la definición de políticas y procedimientos de crédito para garantizar la salud financiera de la empresa. Además, debe mantener una comunicación constante con los vendedores para solicitar información adicional.</p>															

## 8.1.2.3. Vendedor


Tabla 9

**Perfil de cargo: Vendedor**

	<b>PERFIL DE CARGO</b>		
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Vendedor		
<b>Departamento:</b>	Ventas y cartera	<b>Supervisa a:</b>	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de ventas y Jefe de cartera	<b>Horario:</b>	08:00-13:00 15:00-18:00
<b>2. MISIÓN</b>			
Establecer relaciones sólidas con los clientes para realizar ventas oportunas y garantizar que los pagos se realicen en tiempo y forma.			
<b>3. UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA</b>			
 <pre> graph TD     AH[Andrés Hurtado Rol. Gerente general] --&gt; AL[Andrés Llivigafay Rol. Jefe de bodega]     AH --&gt; JS[Johanna Sinche Rol. Contadora]     AH --&gt; JV[Joaquín Velasco Rol. Jefe de ventas]     AH --&gt; RJC[Rol. Jefe de cartera]     AL --&gt; AB[Rol. Auxiliar de bodega]     JV --&gt; V[Vendedores]     JV --&gt; RAC[Rol. Auxiliar de cartera]     JV --&gt; RA[Rol. Asesor legal]     </pre>			

M		PERFIL DE CARGO				
4. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CARGO						
N°	Actividades del cargo	FR	CO	CM	TOTAL	
1	Mantener contactos y relaciones efectivas con los clientes y visitarlos con frecuencia para gestionar ventas y cobros.	5	5	5	30	
2	Mantener un registro preciso y actualizado de las gestiones de cobranza al documentar y registrar todas las interacciones y acciones realizadas con los clientes.	5	3	3	14	
3	Proporcionar información sobre el estado de la cobranza, los pagos recuperados y los clientes morosos.	5	2	2	9	




	<b>PERFIL DE CARGO</b>			
<b>5. COMPETENCIAS</b>				
<b>Tipo de competencia</b>	<b>Nivel de desarrollo (selección)</b>			
<b>Competencias genéricas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Orientación al cliente	Comprender las necesidades del cliente y brindar soluciones pertinentes.	X		
Negociación	Identificar oportunidades y cerrar ventas.	X		
<b>Competencias específicas</b>	Coordinar con el departamento legal y si es necesario iniciar acciones legales para recuperar la deuda.			
Conocimiento del producto	Conocimiento específico y técnico sobre el producto que permita asesorar al cliente.	X		
Conocimiento del mercado	Conocimiento sobre el mercado automotriz de dos ruedas (marcas, tendencias, distribuidores, etc).		X	
Gestión de cartera de clientes	Capacidad para administrar y cultivar relaciones con clientes (seguimiento, servicio postventa, comunicación proactiva).	X		
Prospección de clientes	Capacidad para captar nuevos clientes potenciales.		X	




PERFIL DE CARGO

6. FLUJO CORRESPONDIENTE A SU ACTIVIDAD PRINCIPAL




	<b>PERFIL DE CARGO</b>																								
<b>7. RELACIONES ESTRATÉGICAS INTERNAS Y EXTERNAS</b>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Relaciones Internas</th> </tr> <tr> <th style="width: 33%;">¿Con quién?</th> <th style="width: 33%;">¿Para qué?</th> <th style="width: 33%;">Frecuencia</th> </tr> <tr> <td>Jefe de ventas</td> <td>Reportar incidentes.</td> <td>Cuando sea necesario</td> </tr> <tr> <td>Jefe de cartera</td> <td>Reportar clientes problema.</td> <td>Cuando sea necesario</td> </tr> <tr> <td>Auxiliar de cartera</td> <td>Reportar estado de las cobranzas.</td> <td>Semanal</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Relaciones Externas</th> </tr> <tr> <th style="width: 33%;">¿Con quién?</th> <th style="width: 33%;">¿Para qué?</th> <th style="width: 33%;">Frecuencia</th> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td>Negociar ventas y gestionar cobros.</td> <td>Diario</td> </tr> </table>		Relaciones Internas			¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia	Jefe de ventas	Reportar incidentes.	Cuando sea necesario	Jefe de cartera	Reportar clientes problema.	Cuando sea necesario	Auxiliar de cartera	Reportar estado de las cobranzas.	Semanal	Relaciones Externas			¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia	Clientes	Negociar ventas y gestionar cobros.	Diario
Relaciones Internas																									
¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia																							
Jefe de ventas	Reportar incidentes.	Cuando sea necesario																							
Jefe de cartera	Reportar clientes problema.	Cuando sea necesario																							
Auxiliar de cartera	Reportar estado de las cobranzas.	Semanal																							
Relaciones Externas																									
¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia																							
Clientes	Negociar ventas y gestionar cobros.	Diario																							
<b>8. FORMACIÓN</b>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">Nivel de Educación</th> <th style="width: 33%;">Instrucción Formal</th> <th style="width: 33%;">Detalle</th> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td>Bachiller</td> <td>Completa</td> </tr> </table>		Nivel de Educación	Instrucción Formal	Detalle	Secundaria	Bachiller	Completa																		
Nivel de Educación	Instrucción Formal	Detalle																							
Secundaria	Bachiller	Completa																							
<b>9. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 60%;">Especificidad de la Experiencia</th> <th style="width: 30%;">Tiempo requerido</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Vendedor del sector automotriz: experiencia en ventas y cobranza.</td> <td style="text-align: center;">2 años</td> </tr> </table>		N°	Especificidad de la Experiencia	Tiempo requerido	1	Vendedor del sector automotriz: experiencia en ventas y cobranza.	2 años																		
N°	Especificidad de la Experiencia	Tiempo requerido																							
1	Vendedor del sector automotriz: experiencia en ventas y cobranza.	2 años																							


	<b>PERFIL DE CARGO</b>		
<b>10. INDICADOR DE GESTIÓN</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>
1	Presupuesto de ventas (en dólares)	Total de ventas realizadas	Mensual
2	Porcentaje de cartera vencida	Cartera vencida/Cartera total	Mensual
<b>11. COMENTARIOS Y/O REQUERIMIENTOS ADICIONALES</b>			
<p>El Vendedor también tendrá responsabilidad sobre la cartera vencida, puesto que sus comisiones se asignarán en base a cobros realizados y no sobre las ventas totales. Es decir, el Vendedor tendrá una participación activa en la recuperación de cartera.</p>			


## 8.1.2.4. Asesor Legal


Tabla 10

*Perfil de cargo: Asesor legal*


		<b>PERFIL DE CARGO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Asesor legal		
<b>Departamento:</b>	Cartera	<b>Supervisa a:</b>	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de cartera	<b>Horario:</b>	08:00-13:00 15:00-18:00
<b>2. MISIÓN</b>			
<p>Proporcionar asesoramiento jurídico especializado para garantizar el cumplimiento de las normas legales y regulatorias relacionadas con las actividades financieras y de cobranza.</p>			
<b>3. UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA</b>			
 <pre> graph TD     AH[Andrés Hurtado Rol: Gerente general] --&gt; AL[Andrés Livigañay Rol: Jefe de bodega]     AH --&gt; JS[Johanna Sinche Rol: Contadora]     AH --&gt; JV[Joaquin Velasco Rol: Jefe de ventas]     AH --&gt; JC[Rol: Jefe de cartera]     AL --&gt; EB[Edison Barreto Rol: Auxiliar de bodega]     JV --&gt; R1[Rol: Vendedores]     JV --&gt; R2[Rol: Auxiliar de cartera]     JC --&gt; RA[Rol: Asesor legal]         </pre>			

		PERFIL DE CARGO			
4. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CARGO					
N°	Actividades del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
1	Elaborar y revisar contratos relacionados con las transacciones financieras, acuerdos de pago, contratos de garantía, entre otros, protegiendo los intereses de la organización.	3	5	5	28
2	Proporcionar asesoramiento jurídico en temas relacionados con las actividades de cartera y normativas vigentes.	3	5	5	28
3	Gestionar y representar a la organización en casos de disputas legales y litigios relacionados con la cartera.	2	5	5	27
4	Administrar y mantener actualizada la documentación legal relacionada con las operaciones de cartera.	5	2	2	9
5	Trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos para asegurar una gestión integral y coherente de los aspectos legales relacionados con la cartera.	4	3	3	13

	<b>PERFIL DE CARGO</b>			
<b>5. COMPETENCIAS</b>				
<b>Tipo de competencia</b>	<b>Nivel de desarrollo (selección)</b>			
<b>Competencias genéricas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Comunicación efectiva	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de manera escrita o verbal.	X		
<b>Competencias específicas</b>	Coordinar con el departamento legal y si es necesario iniciar acciones legales para recuperar la deuda.			
Resolución de disputas	Capacidad y habilidades para resolver litigios o llegar a acuerdos comerciales.	X		
Leyes y reglamentos	Conocimiento sobre leyes y reglamentos relacionados con la gestión de cartera.	X		
<b>6. RELACIONES ESTRATÉGICAS INTERNAS Y EXTERNAS</b>				
<b>Relaciones Internas</b>				
<b>¿Con quién?</b>	<b>¿Para qué?</b>	<b>Frecuencia</b>		
Auxiliar de cartera	Brindar asesoría legal.	Diario		
Jefe de cartera	Brindar asesoría legal y reportar estado de casos.	Cuando sea necesario		
Otros departamentos	Brindar asesoría legal.	Cuando sea necesario		

	<b>PERFIL DE CARGO</b>										
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3"><b>Relaciones Externas</b></th> </tr> <tr> <th><b>¿Con quién?</b></th> <th><b>¿Para qué?</b></th> <th><b>Frecuencia</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Clientes</td> <td style="text-align: center;">Negociar acuerdos comerciales o iniciar procesos legales.</td> <td style="text-align: center;">Cuando sea necesario</td> </tr> </tbody> </table>			<b>Relaciones Externas</b>			<b>¿Con quién?</b>	<b>¿Para qué?</b>	<b>Frecuencia</b>	Clientes	Negociar acuerdos comerciales o iniciar procesos legales.	Cuando sea necesario
<b>Relaciones Externas</b>											
<b>¿Con quién?</b>	<b>¿Para qué?</b>	<b>Frecuencia</b>									
Clientes	Negociar acuerdos comerciales o iniciar procesos legales.	Cuando sea necesario									
<b>7. FORMACIÓN</b>											
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th><b>Nivel de Educación</b></th> <th><b>Instrucción Formal</b></th> <th><b>Detalle</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Tercer nivel</td> <td style="text-align: center;">Abogado</td> <td style="text-align: center;">Completa</td> </tr> </tbody> </table>			<b>Nivel de Educación</b>	<b>Instrucción Formal</b>	<b>Detalle</b>	Tercer nivel	Abogado	Completa			
<b>Nivel de Educación</b>	<b>Instrucción Formal</b>	<b>Detalle</b>									
Tercer nivel	Abogado	Completa									
<b>8. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>											
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th><b>N°</b></th> <th><b>Especificidad de la Experiencia</b></th> <th><b>Tiempo requerido</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">Abogado empresarial: resolución de conflictos comerciales</td> <td style="text-align: center;">2 años</td> </tr> </tbody> </table>			<b>N°</b>	<b>Especificidad de la Experiencia</b>	<b>Tiempo requerido</b>	1	Abogado empresarial: resolución de conflictos comerciales	2 años			
<b>N°</b>	<b>Especificidad de la Experiencia</b>	<b>Tiempo requerido</b>									
1	Abogado empresarial: resolución de conflictos comerciales	2 años									



	<b>PERFIL DE CARGO</b>		
<b>9. INDICADOR DE GESTIÓN</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>
1	Disputas resueltas con éxito	Disputas resueltas con éxito/Total de disputas	Mensual
<b>10. COMENTARIOS Y/O REQUERIMIENTOS ADICIONALES</b>			
<p>El abogado debe tener una participación proactiva en el departamento y en la empresa, debido a que por su naturaleza de trabajo no siempre tendrá disputas que resolver. Es por esto que, debe brindar asesoría legal a otras partes interesadas en la organización.</p>			

**8.1.3. Procesos Del Departamento**


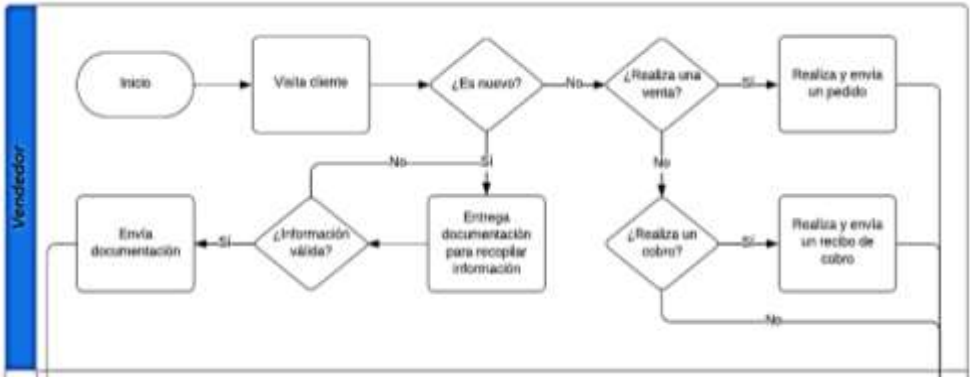
Se deben establecer una serie de procedimientos dentro del departamento de cartera para garantizar que se manejen los créditos de manera efectiva.

El jefe de cartera, el auxiliar de cartera, los vendedores y el asesor legal son los actores que participan en estos procedimientos.

**8.1.3.1. Recolección De Información**

**Tabla 11**


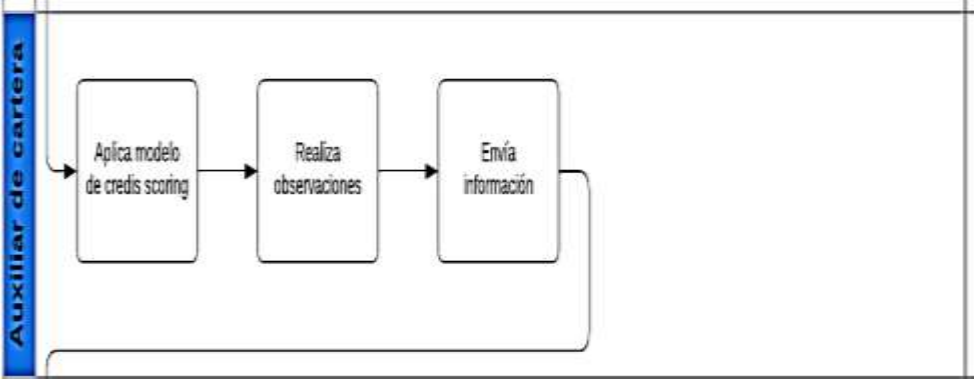
**Proceso: Recolección de información**

	<p>PROCESO: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</p>
<p>Descripción del proceso</p>	<p>Los vendedores visitan a nuevos clientes y recopilan información para evaluar su crédito con formularios y cuestionarios diseñados para recopilar datos pertinentes, incluida información financiera, referencias personales y comerciales, así como la documentación necesaria.</p> <p>Los vendedores explican el propósito de la recopilación de datos y verifican que los clientes completen los formularios correctamente.</p>
<p>Flujograma (ver completo en perfil de cargo)</p>	
<p>Encargado</p>	<p>Vendedor</p>
<p>Supervisor</p>	<p>Analista de crédito</p>

## 8.1.3.2. Análisis De Riesgo

**Tabla 12**


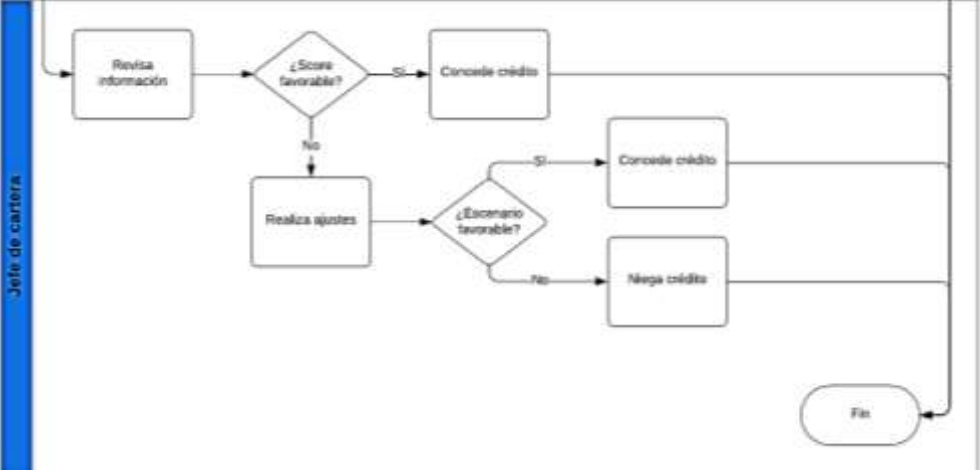
**Proceso: Análisis de riesgo**

	<p>PROCESO: ANÁLISIS DE RIESGO</p>
<p>Descripción del proceso</p>	<p>Una vez que los gestores de cobranza han recopilado los formularios y la documentación, los entregan al departamento de cartera. El auxiliar de cartera revisa minuciosamente los formularios y realiza un análisis de riesgo, evaluando la capacidad crediticia de los clientes mediante el modelo de credit scoring de la empresa. Luego, prepara un informe detallado con sus hallazgos y recomendaciones, que posteriormente lo envía al jefe de cartera para su revisión y aprobación final.</p>
<p>Flujograma (ver completo en perfil de cargo)</p>	 <pre> graph LR     A[Auxiliar de cartera] --&gt; B[Aplica modelo de credit scoring]     B --&gt; C[Realiza observaciones]     C --&gt; D[Envía información]     D --&gt; A     </pre>
<p>Encargado</p>	<p>Auxiliar de cartera</p>
<p>Supervisor</p>	<p>Jefe de cartera</p>

8.1.3.3. Aprobación o negación del crédito

Tabla 13


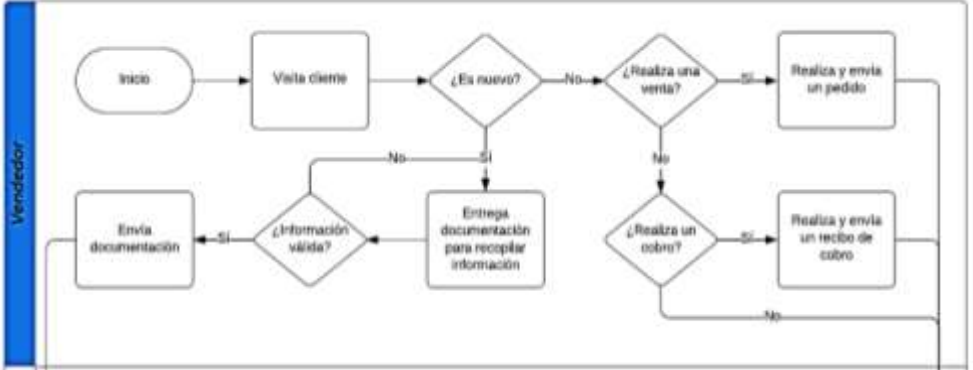
Proceso: aprobación o negación del crédito

	<p>PROCESO: APROBACIÓN O NEGACIÓN DEL CRÉDITO</p>
<p>Descripción del proceso</p>	<p>Luego de que el auxiliar de cartera haya emitido sus recomendaciones, el jefe de cartera deberá aprobar o negar el crédito, realizando los ajustes que crea pertinentes. Finalmente, él dará la orden para que los otros departamentos (ventas) puedan continuar con el proceso (despacho y facturación).</p>
<p>Flujograma (ver completo en perfil de cargo)</p>	
<p>Encargado</p>	<p>Jefe de cartera</p>
<p>Supervisor</p>	<p>No aplica</p>

8.1.3.4. Gestión De Cobranza

Tabla 14


Proceso: gestión de cobranza

	<p>PROCESO: GESTIÓN DE COBRANZA</p>
<p>Descripción del proceso</p>	<p>Los vendedores, con base en las políticas y estrategias establecidas, llevan a cabo las acciones de cobranza para recuperar los pagos pendientes, siguiendo los acuerdos y condiciones establecidas. En caso de tener una respuesta favorable por parte del cliente, deben emitir un recibo de cobro y notificar al departamento encargado (contabilidad) para cancelar el valor dentro del sistema de la empresa; sin embargo, si no se logra cobrar los valores adeudados, se debe notificar al auxiliar de cartera para que se tomen las acciones necesarias.</p>
<p>Flujograma (ver completo en perfil de cargo)</p>	
<p>Encargado</p>	<p>Vendedor</p>
<p>Supervisor</p>	<p>Auxiliar de cartera</p>

### 8.1.3.5. Recuperación de créditos vencidos

**Tabla 15**


***Proceso: recuperación de créditos vencidos***

	PROCESO: RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS VENCIDOS
Descripción del proceso	El auxiliar de cartera deberá recopilar y emitir un informe sobre los créditos vencidos que no han sido posibles recuperar, para notificarlo al jefe de cartera. Este tomará las acciones pertinentes para recuperar los valores adeudados.
Flujograma	No aplica
Encargado	Auxiliar de cartera
Supervisor	Jefe de cartera

### 8.1.3.6. Recuperación De Créditos Vencidos: Vía Legal

**Tabla 16**


***Proceso: recuperación de créditos vencidos vía legal***

	PROCESO: RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS VENCIDOS VÍA LEGAL
Descripción del proceso	En caso que los créditos no puedan ser recuperados mediante una negociación comercial, el jefe de cartera deberá contactar al asesor legal para empezar la recuperación del crédito por la vía legal. El Asesor legal deberá preparar todo lo necesario para empezar con la gestión de recuperación del crédito vencido de manera legal, apoyándose en el resto del departamento.
Flujograma	No aplica
Encargado	Asesor legal
Supervisor	Jefe de cartera

## 8.1.4. Políticas Del Departamento

Tabla 17

### Políticas de cartera


	<b>POLÍTICAS DE CARTERA</b>
Evaluación de nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo cliente nuevo deberá someterse a un análisis en base al modelo de credit scoring de la empresa.</li> <li>- Si un cliente se niega a participar en el análisis bajo el modelo de credit scoring, solamente podrá realizar compras al contado.</li> <li>- Todo crédito nuevo deberá ser aprobado por el gerente de cartera.</li> </ul>
Definición de montos de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A los clientes que tengan un riesgo bajo (puntuación de crédito entre 80 y 100) se les concederá un monto máximo de crédito de \$5.000.</li> <li>- A los clientes que tengan un riesgo moderado (puntuación de crédito entre 60 y 79) se les concederá un monto máximo de crédito de \$2.000.</li> <li>- A los clientes que tengan un riesgo alto (puntuación de crédito por debajo de 60) se les concederá un monto máximo de crédito de \$500.</li> </ul>
Definición de descuentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A los clientes que tengan un riesgo bajo (puntuación de crédito entre 80 y 100) se les concederá un monto descuento del 20% al 25%.</li> <li>- A los clientes que tengan un riesgo moderado (puntuación de crédito entre 60 y 79) se les concederá un monto descuento del 10% al 15%.</li> <li>- A los clientes que tengan un riesgo alto (puntuación de crédito por debajo de 60) se les concederá un monto descuento del 0% al 5%.</li> </ul>

Establecimiento de días de gracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A los clientes que tengan un riesgo bajo (puntuación de crédito entre 80 y 100) se les concederá 60 días de gracia.</li> <li>- A los clientes que tengan un riesgo moderado (puntuación de crédito entre 60 y 79) se les concederá 30 días de gracia.</li> <li>- A los clientes que tengan un riesgo alto (puntuación de crédito por debajo de 60) no se les concederá días de gracia.</li> </ul>
Evaluación de clientes existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el fin de mantener actualizado su score crediticio, se realizará un análisis del cliente cada 3 meses o cada vez que cancele una deuda, aquello que suceda primero.</li> </ul>

**8.1.5. Sugerencia De Un Plan De Acción Con Políticas Para La Recuperación Del Crédito Vencido**

**Tabla 18**

**Políticas de cartera: recuperación del crédito vencido**

	<b>POLÍTICAS DE CARTERA: RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO VENCIDO</b>
Para cuentas con 30 días de mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recordatorio de pago: Se enviará un amable recordatorio al deudor, informándole sobre el vencimiento de su pago y recordándole la importancia de cumplir con sus obligaciones.</li> <li>- Comunicación proactiva: se comunicará con el deudor con frecuencia a través de mensajes de texto o llamadas telefónicas para recordarle la situación de su cuenta y reiterarle la necesidad de realizar el pago. Se buscará llegar a acuerdos para regularizar la situación.</li> </ul>
Para cuentas con 60 días de mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notificación formal: El deudor recibirá una notificación formal en la que se le informará sobre el vencimiento de su pago y las consecuencias de no hacerlo. Se fijará un plazo adicional para completar el pago y se destacará la importancia de cumplir con los pagos para evitar sanciones legales.</li> </ul>



---

Negociación de acuerdos de pago: Se buscará negociar acuerdos de pago que sean flexibles y adaptados a las posibilidades del deudor. Se establecerán plazos y montos viables para ambas partes después de evaluar su capacidad de pago. Se podrán considerar opciones como establecer pagos mensuales.

Para cuentas con más de 90 días de mora

---

- Acciones legales: Se tomarán medidas legales para que el crédito vencido se recupere. Se solicitará asesoramiento legal para iniciar acciones como iniciar un proceso de cobro, solicitar un embargo de bienes o presentar demandas judiciales. Para garantizar el cumplimiento de la ley y la recuperación de la deuda, se seguirán los procedimientos legales establecidos.

- Reestructuración de la deuda: Si el deudor demuestra voluntad de pago y capacidad para cumplir con nuevas condiciones, se evaluará la posibilidad de ofrecer opciones de reestructuración de la deuda. Se acordarán condiciones y plazos de pago que sean aceptables para ambas partes con el fin de cobrar el total de la deuda.


- Recuperación de bienes en prenda: En caso de que se hayan otorgado garantías o bienes en prenda para respaldar el crédito, se seguirán los procedimientos legales correspondientes para ejecutar dichas garantías y recuperar el valor de la deuda.

---

## 8.1.6. Políticas De Provisión Para Incobrables

Tabla 19

### Políticas de cartera: provisión para incobrables

	<b>POLÍTICAS DE CARTERA: PROVISIÓN PARA INCOBRABLES</b>
Segmento de 30 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecerá una provisión inicial del 1% del saldo total de las cuentas vencidas de 30 días.</li> <li>- Cada trimestre se realizará una evaluación de la efectividad de la recuperación en este segmento.</li> </ul>
Segmento de 60 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecerá una provisión inicial del 3% del saldo total de las cuentas vencidas de 60 días.</li> <li>- Cada trimestre se realizará una evaluación de la efectividad de la recuperación en este segmento.</li> </ul>
Segmento de más de 90 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecerá una provisión inicial del 5% del saldo total de las cuentas vencidas de más de 90 días.</li> <li>- Cada trimestre se realizará una evaluación de la efectividad de la recuperación en este segmento.</li> </ul>

Finalmente, se puede decir que la implementación de políticas de cartera es de vital importancia para la empresa. Estas políticas proporcionarán una guía clara y coherente para la gestión de la cartera de clientes, desde la colocación de créditos hasta la recuperación de la cartera vencida.

Al establecer criterios claros para el otorgamiento de créditos, plazos y condiciones de pago adecuados, estrategias de cobranza efectivas y protocolos de comunicación y negociación, IMMERSA podrá minimizar el riesgo crediticio, optimizar la recuperación de la cartera vencida y mejorar su flujo de efectivo.

Estas políticas no solo beneficiarán a la empresa, sino también a sus clientes al brindarles un marco claro y transparente para sus transacciones comerciales. En definitiva, el establecimiento de políticas de cartera adecuadas permitirá a IMMERSA alcanzar una gestión financiera sólida e incrementar su probabilidad de éxito en el mercado.

## 9. Conclusiones

IMMER ha tenido un gran crecimiento con el pasar de los años, llegando a tener una gran suma de dinero en sus cuentas por cobrar. Sus clientes en estado de mora superan el 30% (clientes en mora con respecto a clientes totales) y esto a su vez representa más del 20% de los créditos totales (cartera vencida con respecto a cartera total), esto ha sido consecuencia de la poca importancia que ha tenido el departamento de cartera dentro de la organización.

La gestión de la colocación de créditos y la recuperación de la cartera vencida es un aspecto crítico para IMMER. Durante el desarrollo de este proyecto, se ha demostrado que la falta de políticas y procesos adecuados en este ámbito ha llevado a problemas como la falta de liquidez, gastos financieros y un crecimiento significativo de la cartera vencida.

Mediante el análisis de la situación financiera de la empresa, el estudio detallado de la cartera de clientes y el desarrollo de un modelo de credit scoring, se han identificado áreas de mejora clave. El diseño e implementación de políticas de cartera adecuadas, junto con el levantamiento de un departamento de cartera eficiente, han surgido como soluciones efectivas para abordar estos desafíos.

La creación de políticas de cartera que establezcan criterios claros para la colocación de créditos, plazos y condiciones de pago adecuados, estrategias de cobranza efectivas y protocolos de comunicación y negociación con los clientes, resultarán fundamentales para minimizar el riesgo crediticio, optimizar la recuperación de la cartera vencida y mejorar la liquidez de la empresa.

## 10. Recomendaciones

Se recomienda implementar las políticas de cartera diseñadas en este proyecto de manera sistemática y gradual, con el fin de que tanto clientes como colaboradores se acostumbren a este cambio.

Es importante involucrar a todos los departamentos relevantes de la empresa, así como capacitar al personal en las nuevas políticas y procesos. Esto asegurará una transición suave y una adopción exitosa de las nuevas prácticas de gestión de cartera.

Es recomendable establecer un monitoreo continuo de los indicadores clave de desempeño relacionados con la colocación de créditos y la recuperación de la cartera vencida, debido a que las propuestas realizadas deben adaptarse a poco a poco a la realidad de la empresa. Esto permitirá evaluar la efectividad de las políticas implementadas y realizar ajustes o mejoras según sea necesario.

Es importante mantener un enfoque centrado en el cliente y brindar un servicio de calidad en todas las interacciones relacionadas con la gestión de la cartera. La comunicación clara y efectiva, junto con una atención personalizada, contribuirá a fortalecer las relaciones con los clientes y promoverá el cumplimiento oportuno de sus obligaciones financieras.

## 11. Limitaciones

Todo lo desarrollado en este proyecto servirá de guía para comenzar un gran cambio dentro de las operaciones de la empresa; sin embargo, se deben implementar las sugerencias de manera gradual y supervisada, con el fin de adaptarlas a las necesidades de la organización, considerando el entorno dinámico en el que esta se desenvuelve, mismo que ha sido apreciado a lo largo del desarrollo de este trabajo, así como de las fases empresa.

Además, en vista del entorno empresarial dinámico y la naturaleza cambiante de las operaciones diarias, no se han elaborado flujogramas exhaustivos para ciertos procesos. Esto se debe a que el objetivo principal de este proyecto es proporcionar pautas orientativas en lugar de imponer un método específico de trabajo. En un contexto empresarial tan dinámico como este, es crucial tener en cuenta el criterio del administrador y los colaboradores, ya que desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones y en la ejecución de las tareas.

## 12. Referencias

- Álvarez, K. & Morocho, S. (2013). *Análisis financiero de una estación de servicio local y su impacto en el crecimiento de la empresa, período 2008-2012.*
- Arroba, J. & Arreaga, K. (2018). *Costos financieros en la gestión de cartera de clientes. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 1-12.*
- Delgado Vélez, L. D., Cardona López, C. P. & Gil Hoyos, O. M. (2017). Diseño de un modelo de scoring para la gestión eficiente de la cartera en una agencia de cobranzas. *Escenarios: empresa y territorio, 6(7).*
- García Sánchez, M. & Sánchez, C. (2005). *Antecedentes: modelos para estimar el riesgo de crédito. Riesgo de crédito en México: aplicación del modelo CreditMetrics.*
- García Zambrano, X. L., Maldonado Pazmiño, H. O., Galarza Morales, C. E. & Grijalva Guerrero, G. G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica, 3(26), 14-27.*
- García Zambrano, X., Galarza Morales, C. & Grijalva Guerrero, G. (2019). La gestión de créditos y cobranzas caso empresa "Multillanta Ramírez". *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional, 7(1), 12-12.*
- García, O. S. (2009). *Administración financiera fundamentos y aplicaciones. El concepto capital de trabajo.* Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Gutiérrez Calle, J. P., Narváez Zurita, C. I., Torres Palacios, M. M. & Erazo Álvarez, J. C. (2020). El examen especial y su incidencia en la gestión de la cartera de crédito en empresas comerciales. *Dominio de las Ciencias, 6(1), 127-166.*
- Kiefer, N. M., & Larson, C. E. (2006). Specification and informational issues in credit scoring. *International Journal of Statistics and Management Systems, 1, 152-178.*
- Koch, A. (1946). El crédito en el derecho. Madrid: *Revista de Derecho Privado.*

- Millán Solarte, J. C., & Cerezo, E. C. (2018). Modelos para otorgamiento y seguimiento en la gestión del riesgo de crédito. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 25, 23-41.
- Mora Torres, C.J. (2017). Las fuentes de financiamiento a corto plazo como estrategia para el incremento de la productividad empresarial en las PYMEs. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 338-351.
- Morales, J. & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo editorial Patria
- Ocaña Guarnizo, V. A. (2020). *Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1*.
- Pérez, J. (2014). Incidencia de la morosidad de cartera en la sostenibilidad financiera de la E.S.E Hospital Emiro Quintero Cañizares, Durante el periodo 2010\_2012. *Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*. (pp.32- 33).
- Rayo, S. C. (2013). *Riesgo de Crédito en Basilea II*. Granada, España: Universidad de Granada España.
- Rodríguez Rodríguez, O.M. (2008). El crédito comercial: marco conceptual y revisión de la literatura. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 35-54.
- Valencia Echeverri, A. (2017). *Modelo Scoring para el otorgamiento de crédito de las pymes*.