DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

Efectividad del Proceso de Evaluación y Aprobación del Crédito en la Industria Automotriz: Caso K MOTOR S.A.- Centro

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría

Máster en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:

Máster en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor (a):

Ing. Blanca Pamela Yànez Castro

Tutor (a):

Econ. Cèsar Daniel Gutiérrez Alarcòn, Msc.

Samborondòn - Ecuador
2019

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a Dios, a mi esposo e hijos quienes me han estado apoyándome desde el inicio hasta el final de esta gratificante etapa de mi vida, ellos son mi motivación de superación tanto personal como profesional ya que con su ejemplo de constancia, perseverancia, bondad, alegría y amor me enseñan a ser mejor persona paso a paso y que no importa cuántas curvas o cuestas nos encontremos en el camino. Vale la pena recorrerlo.

AGRADECIMIENTO

Quier agradecer en primer lugar al ser todo poderoso, Dios por darme la oportunidad de concluir con una etapa en mi vida, porque sin Él nada puede ser posible, y porque Él es quien otorga sabiduría para seguir adelante y poder alcanzar las metas propuestas en este largo camino.

Mi agradecimiento sincero a mi esposo el Ing. Alex Sánchez Lluguin quien fue mi pilar fundamental en la consecución de este título, gracias por ser no solo mi esposo, sino también el mejor de mis amigos, siempre incondicional y positivo en este gran reto culminado.

A mis hijos Valeskita y Bengi por soportar mis ausencias durante el tiempo que duró la maestría y la elaboración de la presente tesis.

A mis padres el Dr. Luis Yánez Mestanza y la Sra. Edith Castro Mariscal por todo su apoyo y esfuerzo, por haber velado siempre de mí, por darme el mejor de los ejemplos dentro y fuera de casa, para ser alguien mejor en la vida.

A mi abuelita la Sra. Blanca Mestanza Martínez quien con su apoyo incondicional pude salir adelante.

A mi hermano por tanto cariño y amor.

Agradezco a la Universidad Ecotec, de manera especial por contar con excelentes maestros y programas de estudios de posgrado para la superación de sus profesionales.

Agradezco de manera especial a mi tutor Mgs. César Gutiérrez, por su colaboración y guía en el presente trabajo de investigación científica.

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DEL CRÉDITO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: CASO K MOTOR S.A.- CENTRO

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: YÁNEZ CASTRO BLANCA PAMELA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 10 de Octubre de 2019



Mgs. César Daniel Gutiérrez Alarcón

TUTOR

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DEL CRÉDITO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: CASO K MOTOR S.A.- CENTRO

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: BLANCA PAMELA YANEZ CASTRO, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 11 de Noviembre de 2019



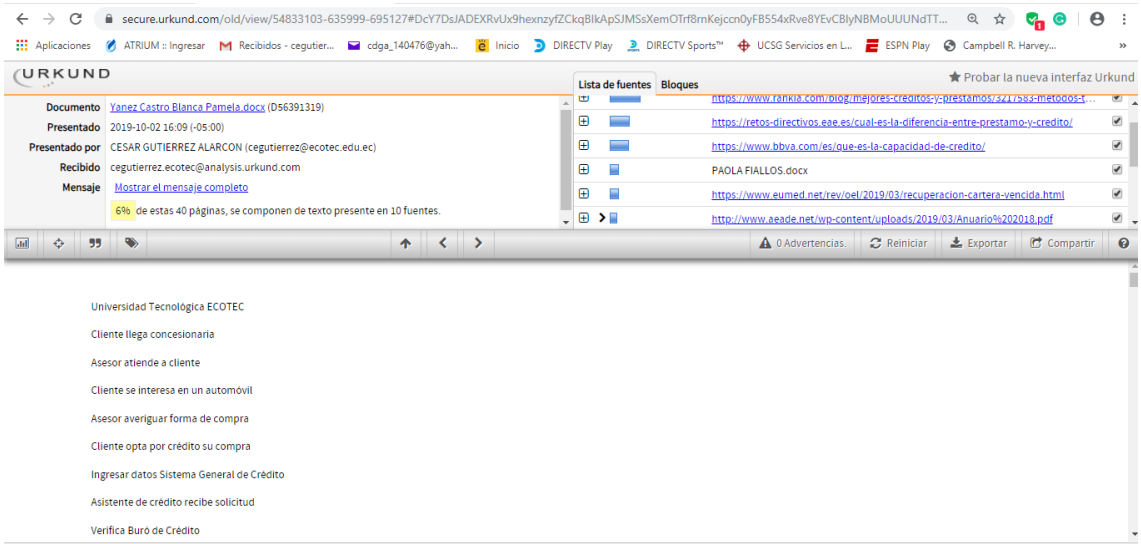
Mgs. César Daniel Gutiérrez Alarcón

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado GUTIÉRREZ ALARCÓN CÉSAR DANIEL, tutor del trabajo de titulación "EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DEL CRÉDITO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: CASO K MOTOR S.A.- CENTRO" elaborado por YÁNEZ CASTRO BLANCA PAMELA, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (6%) mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/54833103-635999-695127 Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



MGS. CÉSAR DANIEL GUTIÉRREZ ALARCÓN
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

La presente investigación se enfocó en evaluar el proceso de crédito de la empresa K MOTOR S.A. a sus clientes que aplicaron a un crédito automotriz y cómo sus deficiencias en el mismo repercutieron en un incremento de la cartera vencida de la empresa. Se encontraron falencias de tipo administrativo y carencia de una herramienta tecnológica que apoye la evaluación de los créditos. Se estableció el nivel de cartera vencida y de morosidad de la empresa. Se planteó un diseño de investigación, el enfoque de investigación fue mixto. Los métodos de investigación empleados fueron: cuantitativo, cualitativo, deductivo y analítico. El alcance de la investigación fue: descriptiva, documental, exploratoria y de campo. La población de estudio fue el personal del departamento de crédito y el de finanzas. Las técnicas de investigación empleadas fueron la encuesta y la entrevista. La mayoría de las ventas fueron hechas a crédito. El proceso de aprobación de crédito toma aproximadamente cinco días. Se concluyó que la solución a la problemática de la empresa es implementar una reorganización estructural del departamento de crédito, contar con un manual de funciones, definir políticas de crédito, un proceso para otorgación de crédito y el diseño de un scoring de crédito.

PALABRAS CLAVES: Cartera vencida, Cobranzas, Crédito, Morosidad**.**

ABSTRACT

The present investigation focused on evaluating the credit process of the company K MOTOR S.A. to its customers who applied to an auto loan and how its deficiencies in the same resulted in an increase in the company's past due portfolio. Failures of an administrative nature were found and lack of a technological tool that supports the evaluation of credits. The level of past due and delinquent portfolio of the company was established. A research design was raised, the research approach was mixed. The research methods used were: quantitative, qualitative, deductive and analytical. The scope of the research was: descriptive, documentary, exploratory and field. The study population was the staff of the credit department and the finance department. The research techniques used were the survey and the interview. Most sales were made on credit. The credit approval process takes approximately five days. It was concluded that the solution to the company's problem is to implement a structural reorganization of the credit department, to have a manual of functions, to define credit policies, a process for granting credit and the design of a credit scoring.

KEY WORDS: Past due portfolio, Collections, Credit, Late payment

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1
Objetivo general 5
Objetivos específicos 5
Justificación 5
Capítulo I. 7
MARCO TEÓRICO 7
1. Marco Teórico 8
1.1.1 Crédito automotriz: Definición 8
1.1.2 Desventajas de un crédito 10
1.1.3 Diferencias entre préstamo y crédito 11
1.1.4 Capacidad de crédito 12
1.1.5 Proceso de concesión de crédito 13
1.1.6.1 Elementos de un análisis de crédito y riesgo 15
1.1.7 Gestión de créditos 17
1.1.7.1 Tipos de Gestión de Crédito y Cobranzas 17
1.1.7.2 Cartera Vencida 19
1.1.7.3 Morosidad 19
1.1.7.4 Políticas de Crédito 20
1.1.7.5 Administración de Crédito 20
1.1.7.6 Administración de Cartera 20
1.1.7.7 Políticas de Cobranza 20
1.1.9 Métodos tecnológicos aplicados a la concesión de los préstamos 21
1.1.9.1 Big Data 21
1.1.9.2 Scoring: definición 22
1.1.9. 3 Tecnologías de la información: CRM Y CROSS-Selling 23
Capítulo II 25

DISEÑO METODOLÓGICO 25
2.1.1 Enfoque de la investigación 26
2.1.3 Métodos de investigación 26
2.1.4 Alcance de la investigación 27
2.1.5 Definición de variables 28
2.1.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos 30
2.1.7 Procedimiento de la investigación 31
2.1.8 Período y lugar de investigación 31
Capítulo III 33
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 33
3.1 Descripción del proceso de ventas en K MOTOR S.A. 37
3.2 Estimación de indicador financiero vinculado con la cartera vencida 39
3.3 Encuesta 39
3.4 Análisis de la encuesta 43
3.5 Triangulación de resultados 48
3.6 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) 49
3.6.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI) 50
3.6.2 Evaluación de Factores Externos (EFE) 51
Capítulo 4 53
PROPUESTA 53
4.1 Objetivo de la propuesta 54
4.2 Manual de Funciones para el Departamento de Crédito y Cobranzas 54
4.3 Políticas de Crédito para la concesión de créditos automotrices 54
4.4 Propuesta de proceso de otorgamiento de crédito de K MOTOR S.A. 59
4.5 Implementación del Scoring de Crédito en K MOTOR S.A. 61
4.6 Parámetros para cada una de las 5’C 64
4.7 Ponderaciones 66
4.8 Límites de Niveles de Riesgo 66
4.9 Procedimiento para la aplicación del Scoring de Crédito 67
4.10 Categorías del Riesgo Crediticio 67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 69

Conclusiones 70
Recomendaciones 72
BIBLIOGRAFÍA 74
ANEXOS 76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Instrumento para la recolección de información: encuesta 30

Tabla 2. Instrumento para la recolección de información: entrevista..... 31

Tabla 3. Comportamiento de las ventas de automóviles de K MOTOR S.A.: Contado y crédito 34

Tabla 4. Ventas de K MOTORS: Período de enero a agosto 2019 35

Tabla 5. Montos de crédito: directo y bancario 35

Tabla 6.Situación cartera vencida K MOTOR S.A. 36

Tabla 7. Tiempos de etapas para aprobación de solicitud de crédito 38

Tabla 8. Tabulación de resultados de encuestas 41

Tabla 9. Análisis de resultados de encuestas 43

Tabla 10. Transcripción y análisis de resultados de entrevistas: Jefe de Crédito K MOTOR S.A. 45

Tabla 11. Transcripción y análisis de resultados de entrevistas: Gerente de HYUNMOTOR S.A. 47

Tabla 14. Tabla de triangulación 48

Tabla 10. FODA K MOTOR S.A. 50

Tabla 12. Matriz EFI de K MOTOR S.A. 51

Tabla 13. Matriz EFE de K MOTOR S.A. 52

Tabla 14. Variables del Scoring de Crédito 61

Tabla 15. Parámetros para cada una de las 5’C del Scoring de Crédito 65

Tabla 17. Niveles de Riesgo 66

Tabla 18. Categorías de Riesgo Crediticio 68

ÍNDICE DE FIGURAS

*Figura 1.*Proceso de concesión de crédito en K MOTOR S.A..... 38

*Figura 2.*Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas..... 54

Figura 3. Nuevo Flujograma del Departamento de Crédito y Cobranzas..... 60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta a ser aplicada a la población de estudio 77

Anexo 2. Modelo de cuestionario de entrevista a ser aplicada al entrevistado al Jefe de Crédito 82

Anexo 3. Modelo de cuestionario de entrevista a ser aplicada al experto 83

Anexo 4. Manual de Funciones del departamento de crédito K MOTOR S.A. 84

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se direcciona en establecer la efectividad del Proceso de Evaluación y la Aprobación del crédito en la Industria Automotriz: Caso: Empresa KMOTOR S.A. de Guayaquil. Para el sector comercial de automóviles ecuatoriano, el año 2018 fue un año de recuperación que tuvo que ver con una demanda represada de años anteriores, a los que se deben agregar otros factores como "las condiciones de la economía nacional, una política comercial de mayor apertura, y el apoyo de las instituciones financieras a través del crédito; estos factores incidieron en el desempeño positivo del sector"

El sector automotriz aportó al Estado por concepto de pagos de impuestos "$1.451 millones en el 2018, $556 millones más que el 2016, según una evaluación del mercado automotor presentado el mes pasado por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade)" (Contreras, 2019).

Según previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI) y comisión Económica para América Latina (CEPAL), la economía ecuatoriana no crecerá en más del 1% en el 2019, lo que se reflejaría en una ralentización del crecimiento económico. Señala Contreras, que en el caso "del sector automotor, la demanda represada fue atendida en 2017 y 2018, por lo que este factor ya no impulsará un crecimiento" (Contreras, 2019).

"En el 2019, el crecimiento de colocación de crédito desacelerará su dinamismo, alcanzo una tasa de crecimiento de 4,1%; frente al 16% reportado por el Banco Central del Ecuador a noviembre del 2018" (Consultora Económica Ecuatoriana Humbolt Management, 2019).

Ante estas previsiones económicas de la economía ecuatoriana, el presidente ejecutivo de AEADE Genaro Baldeón, no vislumbra un panorama favorable para el 2019, en relación al 2018 que fue muy bueno para el sector. La AEADE para el 2019 proyecta una colocación de 125.293 unidades, lo que significa un decrecimiento de 9% en comparación con el 2018.

“La Asociación Ecuatoriana Automotriz calcula que el 70% de los automóviles que se adquieren en el país es vía crédito” (Vásquez, 2017). Señalar que la compra de un automóvil depende del nivel de crédito que otorguen las instituciones bancarias y las políticas públicas que se establezcan.

En el 2017, la Junta Monetaria y Financiera, ente rector del sector financiero, mediante una resolución emitida en ese año, elevó la garantía que se debe exigir para los créditos automotrices.

Los cambios modificaron las condiciones de compra a crédito, elevando a un 40% de entrada por el valor del vehículo y el saldo cancelarlo hasta 36 meses. Dependiendo de los bancos, se definen las tasas de interés. Antes de estos cambios se podía adquirir un automóvil con solamente una entrada del 20% de su valor, pero los cambios en la política establecen que sea ahora de al menos el 40% y el restante 60% se lo financie.

K MOTOR S.A. es una concesionaria de automóviles que distribuye exclusivamente la marca surcoreana KIA que ya tiene una presencia de 70 años en el mercado ecuatoriano convirtiéndose en una de las más vendidas en el país, “ofreciendo productos y servicios que se ajusten a la necesidad del cliente, convirtiendo los automóviles de simples medios de transporte en nuevos espacios de estilo de vida (KIA Company, 2019).

> La empresa busca la excelencia en la organización, de tal forma que nuestros clientes reciban soluciones integrales que superen las expectativas en calidad y servicio. Actualmente cuenta con una red de concesionarios ubicados en la región costa: Orellana, Américas, Samanes, Centro, el Sur, La Joya, Machala y Milagros. El estudio se efectuará en la concesionaria centro de Guayaquil (KIA Company, 2019). Debido a mi posición laboral de Jefa Departamental me permite acceder a determinada información de la empresa.

La composición de las ventas de la empresa es de un 70% a crédito y 30% al contado. Pero se han detectado procesos inadecuados en el otorgamiento del crédito a los clientes, que han impactado en la liquidez de la compañía. Entre las causas identificadas dentro del proceso de concesión de crédito están: (Departamento Financiero KMOTOR S.A. Reporte de Gestión de Ventas, 2019).

No se cuenta con una política de créditos dentro de la empresa que establezca normas de actuación en lo relativo al otorgamiento de créditos al cliente, así como los objetivos de crédito que se han de lograr cuantificados en cifras monetarias. Al carecer de las debidas normas no es posible armonizar ni homogenizar las concesiones a los clientes fundamentados en unos criterios bien definidos y claros (Departamento Financiero KMOTOR S.A. Reporte de Gestión de Ventas, 2019).

El departamento de crédito no establece los correspondientes flujos de caja que indiquen los niveles de liquidez idóneos que debe mantener la empresa para no comprometer sus operaciones en el mediano plazo. Es decir, no se han estimados los costos del manejo administrativo que implica la concesión de un crédito, ni se considera el costo de oportunidad que representa la pérdida de ventas no efectuadas al no realizarse un análisis debido a la solicitud del cliente (Departamento Crédito KMOTOR S.A.- Agencia Centro, Reporte de Gestión Financiera, julio 2019).

Dentro de la K MOTOR S.A. Se identificó las siguientes causas y efectos que están vinculadas con la problemática de investigación.

La gestión de cobranzas de la empresa es ineficiente, al no hacer un debido control y seguimiento de las cuentas por cobrar a clientes. Por tanto, se suele dar problemas de liquidez para cumplir las obligaciones con proveedores de la empresa.

No se efectúa un debido análisis financiero a las solicitudes de crédito donde a partir de indicadores se establezcan la solvencia del aplicante, por lo que se suele otorgar créditos a

clientes que no tienen la debida capacidad de pago para cumplir con sus cuotas, por lo que K MOTOR S.A. debe incurrir en gastos por gestión de cobranzas que impactan en las ganancias que pueda alcanzar la empresa al final del año.

De no ser evaluado el proceso actual de otorgamiento de crédito, K MOTOR S.A. deberá aprovisionar mayores recursos económicos por cuentas de difícil cobranza, lo que a futuro puede afectar la liquidez de la empresa, se reduzca la compra de automóviles a la casa matriz KIA por lo que no se ofertarán los últimos modelos de auto, se pierde cuota de mercado ante otros concesionarios de la marca o los clientes buscarán otras marcas de vehículos con características similares y en la situación más extrema al cierre de la concesionaria.

La idea a defender que se plantea es:

El ineficiente proceso de evaluación y aprobación de crédito automotriz en K MOTOR S.A. está influyendo en el incremento de cartera vencida.

Se definen las siguientes variables:

Variable independiente (causa): Proceso de evaluación y aprobación de crédito

Variable dependiente (efecto): Incremento de Cartera Vencida

La pregunta general para la ejecución de la investigación es:

¿Cómo incide la inefectividad del proceso de evaluación y aprobación de crédito en el incremento de la Cartera Vencida de la empresa K MOTOR S.A. – Centro de Guayaquil?

Se disgregará esta pregunta general de investigación en preguntas acorde con los objetivos específicos planteados:

¿Cómo es el comportamiento de pago de los clientes de la empresa?

¿Cuál es la situación actual del proceso de evaluación y aprobación de crédito en la empresa?

¿De qué manera se mejorará el proceso de evaluación y concesión de créditos de K MOTOR S.A.?

Objetivo general

Evaluar el proceso de crédito automotriz en K MOTOR S.A. mediante técnicas de análisis financiero y estadísticas que permitan establecer la afectación en la rentabilidad financiera.

Objetivos específicos

a) Fundamentar teóricamente acerca del actual proceso de otorgamiento de crédito análisis de Crédito y métodos tecnológicos de control.
b) Efectuar un diagnóstico de la situación actual del proceso de evaluación y aprobación de crédito de K MOTOR S.A.
c) Proponer una solución administrativa de mejoramiento del proceso de evaluación y concesión de créditos.

Justificación

El presente proyecto de desarrollo se enfoca en analizar el proceso de evaluación de concesión y aprobación de crédito automotriz de la concesionaria K MOTOR S.A. Entre los beneficios que aportarán los resultados del estudio están: que la empresa conocerá de manera cuantitativamente el nivel de morosidad y el crecimiento de la cartera vencida. También, se tendrá un conocimiento de cómo se está llevando el proceso de aprobación de crédito del cual se obtuvieron las deficiencias que sirvieron para desarrollar una propuesta de solución viable a ser implementada. Esta información será muy valiosa para que la gerencia tome decisiones correctivas. Entre los beneficiados están la empresa que podrá optimizar el proceso crediticio que le está restando ventas por la demora y reduciendo el riesgo crediticio que está comprometiendo su liquidez. Los clientes que aplican a un crédito tendrán una respuesta rápida a su solicitud, lo que les permitirá conocer si podrán adquirir un automóvil. Esta propuesta permitirá optimizar los procesos de entrega de los resultados de las solicitudes de crédito, se define un proceso de trabajo que deberá ser seguido por el personal del departamento de

crédito, y se establecen los parámetros que deberá contar el scoring de crédito. El estudio es significativo para el área de la Administración de Procesos y de Riesgo Crediticio, dado que se aplicaron principios teóricos establecidos por estudiosos de estas temáticas, que fueron aplicados de manera práctica en la resolución de la problemática planteada en la empresa K MOTOR S.A, cuyas acciones pueden ser replicadas en otras concesionarias que estén atravesando igual situación en el área crediticia.

Capítulo I.

MARCO TEÓRICO

1. Marco Teórico

1.1 Crédito: Definición

Es una operación financiera en la que una institución bancaria pone a disposición de una persona natural o jurídica una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

Otra definición de crédito sería es la "obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas" (Acosta, 2015, p.31). En el proceso de crédito participan las siguientes personas, el acreedor que puede ser una persona natural o jurídica, un banco, una casa comercial, etc. que le presta a otra persona natural o jurídica, el deudor, y que éste último se compromete a devolver la cantidad prestada en un determinado plazo de tiempo, así también con el pago de unos intereses que representan la ganancia del acreedor.

Catacora lo define como "la confianza dada o recibida a cambio de un valor, el derecho de disponer de un dinero ajeno o de retrasar, por un cierto plazo, el pago de cantidades debidas a cambio de un cierto interés" (Catacora, 2016, p.87).

En conclusión, el crédito se define como una operación financiera en la que una entidad o persona natural efectúa un préstamo de una cierta cantidad de dinero a otra persona natural o entidad, y esta última se compromete a pagarla efectuando pagos parciales o un único pago, que incluye un interés por el préstamo.

1.1.1 Crédito automotriz: Definición

Se lo define como la concesión de un financiamiento para la adquisición de un automóvil (nuevo o usado) en una concesionaria automotriz, siendo el

> plazo del crédito de entre 6 meses a 5 años, según el sitio donde se está aplicando y se le agregan los respectivos intereses generados durante el plazo al capital prestado (Díaz, 2014, p.43).

Bajo tasas de interés fija se conceden normalmente los créditos automotrices y con una entrada que en teoría no debe ser menor del 20% del precio del automotor, pero esto puede variar según la casa distribuidora. Son las instituciones bancarias, directamente con las concesionarias de cada marca donde se puede obtener un crédito para la compra de un aun automóvil.

El crédito automotriz es un derivado del crédito personal, en esta clase de crédito se considera totalmente el valor del auto y como parte del proceso de ventas se suelen ofrecer promociones muy buenas como seguro gratis o bonos por la compra del automóvil.

También suelen ofrecer las concesionarias a los clientes un crédito directo automotriz que es un préstamo que hacen las distribuidoras de automóviles de forma independiente para financiar la compra de un automóvil nuevo o usado.

Generalmente los requisitos que suelen pedir las concesionarias para la obtención de un crédito son de fácil consecución, pero suelen variar según la entidad financiera con la que se tramita el crédito, siendo los requisitos más comunes los siguientes:

- Solicitud de crédito
- Comprobante de domicilio o pago de planilla de servicios básicos
- Cédula de identidad o pasaporte
- Comprobante de ingresos

En conclusión, el crédito automotriz sería un instrumento financiero que concede un préstamo a una persona natural para la adquisición de un automóvil, previo el pago de un anticipo o entrada por el valor del vehículo.

1.1.2 Desventajas de un crédito

La consultora financiera Credifield (2019)establece las siguientes desventajas de solicitar un crédito:

Convenios restrictivos: Donde se establece el empleo del dinero. Dado que el fin de ese dinero es para algo concreto y para cualquier cosa no se puede gastar el mismo.

Generar deuda: Se contrae un compromiso de pago de dinero a otra persona o empresa, donde además de la cantidad solicitada se debe de cancelar intereses por el valor prestado. Se debe elegir un prestatario que ofrezca tasas de interés acorde con lo que establecen las leyes del país.

Historial crediticio negativo: Al no cancelar los pagos a tiempo, se puede deteriorar el historial de crédito del prestatario al tener una mala calificación en el Buró de Crédito, por lo que el prestatario tiene que estar consciente de su capacidad de pago y cumplimiento de obligaciones para evitar deteriorar su historial de crédito.

Pago de intereses variable: Si pactó una tasa de interés de mercado variable o de mercado, que hace que los intereses puedan ser altos o bajos con lo que se dificulta el pago de la deuda de tener unos intereses elevados. Por lo que se aconseja pactar una tasa fija de intereses a pagar por el préstamo.

Compromiso a largo plazo: El prestatario debe ser disciplinado en el pago de sus cuotas, dado que su incumplimiento le puede acarrear un tiempo mayor al

estipulado. De no cumplir con sus obligaciones financieras el prestatario puede llegar a perder bienes.

1.1.3 Diferencias entre préstamo y crédito

Puerto (2018) define al préstamo como “la operación financiera en la que una entidad, por lo general de carácter bancario, entrega una determinada suma de dinero a otra entidad o persona particular, que a partir de ese momento pasa a convertirse en el prestatario”.

Por tanto, las diferencias entre préstamo y crédito están:

Una cantidad total de dinero estará disponible desde el inicio del acuerdo al prestamista en el préstamo, mientras que en el crédito la suma que se le facilita sólo estará a disposición de manera gradual y acorde sus necesidades.

Con un ciclo de vida cerrada y determinada es pactado el préstamo, dado que contempla unas fechas de devolución que, al menos en principio, no se amplían; de hecho, cualquier cambio supone un cambio en los puntos del préstamo. En cambio, como una operación abierta se entiende al crédito, dado que cantidades graduales de dinero puede solicitar el cliente, hasta llegar al límite fijado, que por lo general lo fija la propia entidad prestamista.

En los tipos de operaciones crediticias se contempla el pago de intereses, que no se hacen efectivo de la misma forma: se cancelan por el total de la suma en el préstamo; en el crédito, a diferencia, solo cancela los intereses sobre la cantidad que haya empleado el cliente, que puede ser toda la que pidió en un inicio o solo una parte de la misma.

Durante un plazo especifico se conceden los préstamos y los créditos, pero la diferencia radica en que el préstamo se puede ampliar o renovar si las dos partes lo desean (lo que implicaría, claro, un nuevo tope máximo de dinero), mientras que en el préstamo no,

pues su validez radica en la fecha establecida como límite para la devolución del dinero prestado.

1.1.4 Capacidad de crédito

"De una persona natural o jurídica, es la posibilidad de poder solicitar un préstamo en un momento determinado" (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2018). Es un factor que las instituciones bancarias deberán considerar en función de los ingresos y los gastos fijos del solicitante.

Este término es conocido también como capacidad de pago o grado de endeudamiento que un peticionario tengan al instante de pedir el crédito en una casa comercial o banco. La correcta medición que haga el prestatario previo a la concesión del crédito identificará si el cliente en cuestión puede incurrir en una indeseada morosidad, tanto para el prestamista como para el prestatario.

Se cuenta con algunas fórmulas que cualquier prestatario o prestamista puede aplicar previo a la petición de un crédito y asegurarse de esta forma que el prestatario al que se le solicite el préstamo aprobara el mismo, salvo que las condiciones del prestatario sean muy restrictivas o severas para la concesión de determinados créditos.

Con una solución intermedia, puede encontrarse el prestamista frente a la negación de su solicitud de crédito. Puede ser aprobado por el prestatario o banco o casa comercial, pero en unas condiciones o montos inferiores a los que se había solicitado por parte del prestamista.

Los expertos crediticios han definido la siguiente fórmula matemática para establecer la capacidad de endeudamiento de un cliente:

$$CE = (IT - GT) \times 0{,}35$$

Donde:

CE: Capacidad de endeudamiento

IT: Ingresos totales

GT: Gastos totales (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2018).

Una gran parte de las entidades bancarias han estimado como el nivel máximo del endeudamiento de un particular o una empresa entre el 35% y el 40% de sus ingresos netos. Dichos límites porcentuales serán mucho más condicionantes cuando el solicitante de crédito afronte aún otro crédito en el instante de apelar a su entidad bancaria, dado que podría incurrir en un sobreendeudamiento con cierto riesgo de caer en morosidad. El perfil del cliente o de la empresa es otra manera de establecer la capacidad de crédito del solicitante. Para aquellos clientes que, en su historial crediticio, no presenten atrasos o morosidad en sus créditos, gozarán de una mayor capacidad frente a los que hayan incurrido en algún caso de morosidad o insolvencia.

El fin del crédito solicitado también puede ser un determinante al momento de establecer la capacidad de crédito del cliente, así como el plazo de vencimiento del mismo. En muchas ocasiones, las circunstancias financieras del prestamista pueden cambiar con el transcurso del tiempo, en función de diversas situaciones que afronten.

1.1.5 Proceso de concesión de crédito

Este es una actividad efectuada por instituciones bancarias o casas comerciales con el propósito de apoyar económicamente a personas o empresas para efectuar alguna actividad económica a cambio de un cierto pago adicional denominado interés que les resulta una ganancia.

Por lo que cada entidad que concede el crédito diseña estrategias para promocionar sus servicios entre su nicho de mercado, es así como captan clientes que les asegure el retorno del financiamiento.

Se entiende por proceso de concesión de créditos

> Al conjunto de pasos, políticas y procedimientos establecidos con el fin de otorgar un crédito o poner a disposición de terceras personas recursos financieros propios o ajenos, que conllevan la cuantificación del riesgo del crédito y a determinar la viabilidad que representa el financiamiento (Cole, 2017,p.65).

El análisis del solicitante, gestión y recuperación del crédito en las condiciones preestablecidas es parte del análisis de concesión de crédito. Este proceso de concesión de crédito se conforma de varias etapas que se señalan a continuación:

a. Análisis Crediticio y de Riesgo

> Corresponde a un estudio realizado por una institución financiera o persona acreedora previa a la aprobación y concesión de un crédito, préstamo de dinero e incluso realizar una inversión (Morales, 2017, p.78). Los resultados obtenidos permitirán conocer si el peticionario del crédito aplica.

En la probabilidad se centra el análisis crediticio y riesgo, es decir, cuáles son las probabilidades de que el deudor devuelva el dinero prestado, fundamentado en la reputación de su historial crediticio, en el cual se refleja si suele pagar sus cuotas a tiempo, seguir los parámetros, posee alguna otra deuda, etc. Como personas de alto riesgo son denominadas aquellas personas que han tenido dificultades para cancelar sus créditos, por lo que sería un crédito de alto riesgo el que asumiría la empresa o

institución bancaria. Y como es de esperar, a ningún prestatario le conviene tener como deudor a una persona con un historial de alta morosidad, por lo que no contar con un buen historial de crédito hará que sea negativo tu análisis de crédito y riesgo y el banco proceda a la negación de la solicitud de crédito.

1.1.6.1 Elementos de un análisis de crédito y riesgo

Se deben recopilar datos cualitativos y cuantitativos para la realización de un análisis crediticio y de riesgo, entre estos datos están:

Destino del crédito: No es necesaria explicación específica sobre el empleo del crédito concedido, pero si se hace necesario conocer y contar con una visión clara sobre la cantidad de dinero necesaria y durante cuánto tiempo.

Información de ingresos: El solicitante de crédito debe presentar un historial de sus ingresos monetarios que demuestren que tiene la capacidad suficiente para cancelar la deuda, además de un registro de sus movimientos bancarios.

Garantía: De ser el caso, el banco o casa comercial puede solicitar al solicitante de crédito establecer una tercera persona (fiador o avalista) como responsable de reintegrar el crédito si el deudor no responde por él mismo. Así también, se determinan los patrimonios que el banco podrá embargar en caso de que el deudor no pueda continuar con el pago del crédito.

Información financiera: Es pertinente conocer los movimientos financieros si el solicitante pertenece o trabaja para una empresa, el pago de impuestos, etc.

Historial crediticio: conocer y evaluar el comportamiento creditico del deudor, esto se consulta en las centrales de riesgo o buró de crédito, las cuales se encargan de recopilar

toda la información de las experiencias anteriores y presentes de las deudas del cliente con otras entidades financieras y prestadoras de servicios.

b. Resolución

Se procede a clasificar los créditos según el tipo y se especifican los niveles jerárquicos por los cuales deben ser aprobados dichos créditos. Para la aprobación de cada crédito se conforman equipos de trabajo según el nivel jerárquico que tengan en la institución prestataria.

c. Formalización

En esta etapa se formalizan aspectos como el tipo de crédito y el contrato del crédito.

d. Seguimiento

La institución bancaria o casa comercial deberá formular un plan de recuperación establecido por la Jefatura de Crédito que incluya acciones como llamadas por teléfono, visitas específicas con el deudor, envío de cartas o correos electrónicos, mensajes de texto, etc. Este seguimiento se lo hace con el fin de recuperar lo adeudado, no obstante; es responsabilidad del oficial de crédito verificar que el plan de inversión se haya realizado.

e. Recuperación

Consiste en la recuperación del crédito concedido mediante pagos mensuales que efectúa el deudor, en dicho valor se encuentra incluido el valor del interés que representa la rentabilidad que gana la institución.

1.1.7 Gestión de créditos

> Conjunto de técnicas financieras, comerciales y legales que, gracias a una organización especializada, concurren a agilizar el cobro de las cuentas de clientes, haciendo que se respeten las condiciones de pago contractuales y asegurando los márgenes de beneficio de la empresa. Al mismo tiempo coadyuva al intercambio de las cifras de ventas (Alsina, 2016 ,p.67).

La Consultora Brachfield Credit & Risk Consultants (2015) establece los tres grandes principios de la gestión de crédito de clientes que son:

> Considerar una elevación de las partidas de activo circulante y concretamente en el realizable de un balance, lo que en gran parte suele implicar un incremento del pasivo circulante. Y por tanto la organización que otorgó el crédito deberá buscar financiación bancaria a corto plazo con intereses a pagar.
>
> Con el precio de venta no se recupera totalmente el costo financiero de una financiación, dado que no se puede repercutir totalmente al cliente, por lo que el proveedor tendrá que asumirlo teniendo una disminución en su margen de beneficios.

1.1.7.1 Tipos de Gestión de Crédito y Cobranzas

La gestión de créditos y cobranzas juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier empresa, por lo que se recomienda efectuar los análisis respectivos con el propósito de establecer procesos que faciliten la recuperación de los valores concedidos de manera ágil y efectiva.

La empresa Transparents Service Recuperaciones Cía Ltda. indica los siguientes tipos de gestión de cobranzas a seguir:

Cobranza formal

Es el proceso que se aplica mediante el empleo de recursos y personal calificados propios de la empresa, o si la empresa lo considera una mejor opción contrata una empresa externa especializada en el manejo de carteras de crédito vencidas.

De todas formas, en la recuperación de créditos se emplearán las herramientas más idóneas y siguiendo con los procedimientos definidos con la finalidad de alcanzar el propósito de recaudar los valores.

Entre las técnicas que emplea la cobranza formal están las llamadas telefónicas al deudor y/o al garante, recordatorios, mensajes por vía telefónica y correo electrónico, visitas del personal de cobranzas, facilitar canales de pago, depósitos, transferencias bancarias, débito bancario, recaudación a domicilio, etc.

De no lograr resultados positivos por parte del cliente con estas estrategias, la empresa deberá adoptar otro tipo de medidas.

Cobranza Judicial

Bajo esta modalidad de cobranza la empresa deberá contar con un personal altamente calificado, es decir contar con los servicios de un abogado o departamento legal especializado en cobranza judicial.

Dependiendo de la decisión que tome la empresa por agilizar la recuperación de los créditos optará por contratar una empresa especializada en gestión de cobranzas judicial y extrajudicial, el procedimiento que emplean al efectuar esta labor se acopla a las políticas de la empresa contratante, y a disposiciones jurídicas y legales vigentes en

el país. De elevado costo puede resultar la cobranza judicial y perjudicial para la empresa debido a que constituye una pérdida de capital.

Cobranza Extra judicial

Se deriva de la cobranza judicial respecto al inicio de un proceso legal, este proceso es realizado fuera de juicio, es decir establecen entre las partes deudoras y los abogados él no llevar el caso a juicio y concluyen con un acuerdo de pago extrajudicial a fin de reducir el aumento de costos vinculados con el tiempo y molestias generadas para ambas partes.

En forma general este tipo de negociaciones se las efectúa definiendo nuevas fechas de pago, con montos con intereses mínimos adicionales, etc. todo ello según las políticas de crédito y cobranzas de la empresa y como resultado

Generalmente estas negociaciones se las realiza estableciendo nuevas fechas de pago, montos con intereses mínimos adicionales etc. Todo ello de acuerdo a las políticas de la empresa y producto que distribuyan en ocasiones también se efectúa el retiro de mercadería.

1.1.7.2 Cartera Vencida

Son los créditos a favor de un cliente o empresa que por estar en calidad de vencidos e impagos deben traspasarse de cartera vigente a cartera incobrable dentro del plazo no superior a 90 días desde su fecha de vencimiento.

1.1.7.3 Morosidad

"Se refiere al incumplimiento de los créditos bancarios o comerciales de pagar. En el caso de los créditos otorgados por bancos o comerciales. La tasa de morosidad es

definida como: Tasa de morosidad= Créditos impagos/Total de créditos" (Fernández, 2012, p.67).

1.1.7.4 Políticas de Crédito

Son reglas respecto a la concesión de créditos que son fijadas por la Dirección Financiera de un banco o concesionaria comercial, con el fin de conceder facilidades de pago a un determinado cliente. La fijación de políticas de crédito implica la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito (Roouser, 2015, p.65).

1.1.7.5 Administración de Crédito

Comprende el manejo de sus cuentas por pagar y cobrar. Su fin principal es señalar con eficiencia políticas y procedimientos internos a sus clientes alternativas cuando no puedan pagar completamente dentro de las condiciones fijadas en el crédito (Seder, 2015, p.29).

1.1.7.6 Administración de Cartera

Proceso conformado por la evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Comprende también el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se manejan como plazos de 1 a 30 días, 30 a 60, 60 a 90 y más de 90 días (Beauford, 2015, p.42).

1.1.7.7 Políticas de Cobranza

Son procedimientos que aplica la empresa para cobrar los créditos que ha concedido a sus clientes una institución bancaria o comercial.

1.1.9 Métodos tecnológicos aplicados a la concesión de los préstamos

Hoy en día, dentro del proceso de concesión de préstamos, las instituciones crediticias cuentan cada vez más con los métodos tecnológicos, que facilitan la concesión de préstamos y que el desembolso sea más rápido. Son el Big Data y el Scoring los métodos más utilizados.

1.1.9.1 Big Data

Abarca el almacenamiento y manipulación de una gran cantidad de datos, y la aplicación de procedimientos que se han de usar para su ordenamiento y clasificación de la información. Previamente a la ejecución del scoring, se situaría la aplicación del big data a la concesión de préstamos. A una base de datos se irán agregando los datos de los clientes con la que cuenten las empresas de préstamos, así como los nuevos datos entregados por otros clientes dispuestos a contratar un crédito se irán sumando a una base de datos que será gestionada mediante big data. Esto facilita la toma de decisión si se otorga o no el crédito a un cliente. Posteriormente, los datos son tratados automáticamente con el Big Data, provenientes de diversos sitios como:

Redes Sociales: Como Facebook, Twitter, emails, Instagram…se genera una gran cantidad de datos.

E-marketing y web: Al navegar en internet, interactuar con otras web, también se está generando datos que posteriormente se manipularán.

Machine to Machine (M2M): Se generan datos también por medio de sensores de temperatura, de calor, de presión, entre otros. En datos se convierten estas magnitudes.

Transacciones de datos: Provenientes de llamadas telefónicas, registros de facturación, etc.

Biométrica: Datos generados por lectores biométricos (escáneres de huellas digitales, de rutina, cadena ADN..Etc.) (González, 2016).

1.1.9.2 Scoring: definición

González (2016) lo define como "un sistema automático con el que las empresas deciden la concesión o no de préstamos y créditos en unos pocos minutos". En la concesión de tarjetas de crédito o préstamos hipotecarios se emplea el scoring.

Entre las ventajas principales del scoring en el proceso de concesión de créditos y préstamos está la disminución considerable del tiempo, y contribuyen a ofrecer un mejor servicio a sus clientes, pues a apenas unos minutos se reduce el tiempo de respuesta. Por empresas que conceden préstamos y créditos on line son los que utilizan estos métodos informáticos. Así también, estos métodos contribuyen en la disminución de las tasas de morosidad.

En conclusión, el scoring apoya en la toma de decisiones referente al otorgamiento de créditos o préstamos, dado que el scoring simplemente recomendará si es idónea o no la concesión.

Funcionamiento de los métodos de scoring

Determinar si el cliente es apto para recibir el crédito es la función de los métodos de scoring, dado que se especifica cuánto dinero se le puede prestar y el plazo adecuado para su pago. Para tomar estas decisiones se emplean técnicas estadísticas a partir de la información de los clientes y considerando las características del préstamo.

Los métodos de scoring determinan si el cliente es apto para el crédito, cuánto dinero se le puede prestar y el plazo adecuado para su devolución. Para tomar esta decisión utilizan técnicas estadísticas a partir de la información de los clientes y teniendo en cuenta las características del préstamo.

Si el solicitante del crédito no cuenta con un historial de crédito. El scoring se basa en los datos acumulados de operaciones pasadas, fijándose en clientes con características similares a las del actual cliente, la cumplimentación, morosidad...

Fases del scoring

Identificación del cliente: Se estudia el perfil del cliente para saber si es o no adecuado para la concesión.

Estudio: Para ver si se acepta o no la solicitud del cliente se realiza un primer estudio.

Seguimiento: De ser positivo el scoring, se sigue evaluando al cliente para conocer si es posible incrementarle el límite de crédito y ver cómo va evolucionando en los pagos.

Morosidad: Si el cliente tiene mora, el nivel de pérdida será determinado por el scoring. (González, 2016).

1.1.9. 3 Tecnologías de la información: CRM Y CROSS-Selling

Estas tecnologías tienen un gran crecimiento en las instituciones financieras y crediticias. Donde el CRM es un “modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes” (Gajardo, 2016).

“El cross-selling es una gran estrategia de mercado para muchas instituciones financieras. El objetivo de las ventas a través de sistemas de servicio es entender a los clientes de tal manera que la organización pueda ajustarles cualquier oferta” (Jarrar, 2015, p.8).

El desarrollo de esta investigación se sustentó en los aportes teóricos de autores de la Administración Crediticia, de los cuales se consideró las Acosta, Cole, Morales con su definición de Análisis Crediticio y de Riesgo, Alsina que aportó con la definición de Gestión de Crédito, Roouser con la definición de Política de Crédito, se citó la definición de Seder referente a la Administración de Crédito y, González que definió el Modelo de Scoring Crediticio, todo este compendió de teorías y definiciones sirvió para detectar las causas del problema planteado y, posteriormente plantear una solución idónea a al mismo.

Capítulo II

DISEÑO METODOLÓGICO

2.1.1 Enfoque de la investigación

De tipo mixto será el enfoque de investigativo del estudio, es decir, cualitativo y cuantitativo. Es cualitativa, por cuanto, se sustenta en datos de tipo verbal o escrita que permita el planteamiento y explicación del problema de estudio. Es cuantitativa, por sustentarse en información numérica que permite la aceptación o rechazo de una hipótesis, por técnicas estadísticas. Cada uno de los enfoques señalados se aplicaron en el desarrollo de los capítulos que estructuran la investigación.

2.1.3 Métodos de investigación

Se definió el siguiente diseño de investigación mediante métodos de investigación que seleccionó la investigadora para un manejo eficiente del problema de investigación.

Método cuantitativo: Se aplicará con el uso de instrumentos de recolección de datos de tipo numérico que contribuyen a determinar si la hipótesis está respaldada o no. Entre las técnicas que se aplicará será de obtención de datos será la encuesta cuya información será tabulada y para mejor comprensión se presentará en gráficos estadísticos, análisis financieros y estadísticos a información de la empresa de estudio.

Método cualitativo: Se procederá a la toma de información no numérica proveniente de personas en la empresa que deciden el otorgamiento del crédito, lo que permitirá tener una visión más amplia del problema en la empresa. La técnica que se empleará será la de la entrevista que se sustentará en un cuestionario de preguntas abiertas a funcionarios de la empresa.

Método inductivo: Se aplicará en el análisis en el proceso de concesión de crédito a clientes de la empresa "K MOTOR S.A." que permitirá tener una idea de la efectividad de éste en la compañía.

Método deductivo: Bajo el soporte teórico que dan las teorías administrativas, financieras y de crédito se estudia la problemática planteada, y se procede a una propuesta de solución a la misma.

Método analítico: Igualmente bajo el sustento teórico señalado anteriormente se determinan las causas y efectos que causa en la empresa el problema planteado de estudio.

2.1.4 Alcance de la investigación

La investigación tendrá el siguiente alcance:

Descriptiva: Se describe el comportamiento de variables que están vinculadas con el proceso de crédito como son: clientes que aplican a crédito en la empresa, ventas efectivizadas, cartera vencida, perfil del cliente, entre otras.

Documental: Se realizó mediante la recopilación de la información proporcionada por K MOTOR, que me ayuda a medir las variables de estudio del proceso de otorgamiento de crédito y cartera vencida.

De campo: Porque se realizó dentro de la empresa Automotriz K MOTOR, con los departamentos involucrados en el proceso de otorgamiento del Crédito que es lo que genera la cartera vencida con el fin de proponer una solución que actualice y mejore los procesos.

Exploratoria: La empresa de estudio es la primera vez que concede autorización para la realización de un estudio de este tipo.

2.1.5 Definición de variables

Se definieron las siguientes variables de investigación:

Variable independiente (causa): Proceso y evaluación de crédito

Variable dependiente (efecto): Incremento de cartera vencida.

En la tabla 1 se presenta el comportamiento de las variables de investigación definidas: dependiente e independiente donde se definen conceptualmente, preguntas básicas, categorías de cada variable y técnica de instrumentos de investigación respectivamente que se aplicaron.

2.1.5.1 Comportamiento de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORÍAS	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE:				
Proceso y evaluación de crédito	Etapas que sigue una solicitud de crédito dentro de una institución crediticia previo a la concesión de un préstamo.	Promoción	¿Cómo promociona la empresa su oferta crediticia?	Encuestas, entrevista, check list, Foda , matriz EFE y EFI
		Evaluación y resolución	¿Se para evaluar y resolver las solicitudes de crédito tienen lineamientos definidos?	
		Otorgamiento	¿Qué factores adicionales se solicitan para conceder créditos?	
		Seguimiento y evaluación	¿Se toman acciones pertinentes para recuperar créditos?	
Evaluación de crédito	Análisis de la capacidad y voluntad de pago del solicitante y analizar sus antecedentes crediticios.	Historial crediticio del cliente	¿Se consideran información adicional a la del buró de crédito?	Encuestas, entrevista, check list, Foda , matriz EFE y EFI
		Capacidad de pago	¿Se determina con precisión la capacidad de pago del cliente?	
		Tipos de evaluación crediticia: Cualitativa y Cuantitativa	¿Cuál de los tipos de evaluación predomina en la otorgación de crédito?	
DEPENDIENTE:				
Cartera vencida	Monto total de créditos concedidos por una persona natural o jurídica y que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.	Cuentas por cobrar	¿Cómo impacta la cartera vencida en la liquidez de la empresa?	Estadísticas financieras de cartera vencida

Elaborado por: Autor

Mediante este proceso se procede a explicar detalladamente la definición que adoptará cada una de las categorías y/o variables de estudio, técnicas e instrumentos de investigación que se podrán aplicar para obtener información de las variables de investigación.

2.1.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas de investigación seleccionadas fueron la encuesta y la entrevista al Jefe del Departamento de Crédito. Cómo herramientas de recolección de información ambas técnicas se sustentaron en la aplicación de un cuestionario de preguntas previamente definidos. Conformado con preguntas cerradas valoradas bajo la escala de Likert se conformó el cuestionario de encuesta, y de preguntas abiertas el cuestionario para la entrevista a los entrevistados.

No se estableció una muestra poblacional dado que la misma es menor a 30 personas, se procedió a encuestar a los integrantes de los departamentos de crédito, cobranzas y financiero integrado por Jefe de Crédito, Asistente de Crédito, Jefe Financiero, Asistente Financiero, Jefe del Departamento de Control Interno y Jefe de Cobranzas.

Tabla 2. Instrumento para la recolección de información: encuesta

Unidad de análisis Muestral	**Personal departamental de Crédito, Finanzas e Interno de "K MOTOR S.A."**
Muestra	6 personas
Técnica de recolección de información	Encuesta
Período de recolección	Septiembre 11 al 13 del año 2019.

Elaborado por: Autor

Tabla 3. Instrumento para la recolección de información: entrevista

Unidad de análisis Muestral	**Personal departamental y de gerencia de K MOTOR S.A.**
Muestra	2 personas: Jefe del Departamento de Crédito y experto
Técnica de recolección de información	Entrevista
Período de recolección	Septiembre 13 del año 2019.

Elaborado por: Autor

2.1.7 Procedimiento de la investigación

Se establecieron los siguientes pasos para lograr el objetivo de investigación:

1. Se recolectó bibliografía concerniente a la temática que sirvió para redactar el marco teórico.
2. Se definieron las preguntas concernientes a la encuesta y la entrevista, para la obtención de información directa de las personas involucradas en el proceso de crédito de la empresa, además de un experto de la temática, para el caso de la entrevista.
3. Mediante técnicas de estadística descriptiva se tabuló la información de la encuesta para obtener información que permita la identificación de las causas del estudio. Además, el análisis crítico de la información de las opiniones de los entrevistados, para tener una visión más clara de la problemática.
4. Un análisis financiero mediante la aplicación de razones financieras a los estados financieros que estén relacionados con la situación del crédito.

2.1.8 Período y lugar de investigación

La unidad de estudio es la empresa K MOTOR S.A. domiciliada en la Avenida de Las Américas y Sufragio Libre del cantón Guayaquil.

Se estableció el siguiente período de estudio de agosto a septiembre del año 2019. Los departamentos de K MOTOR S.A. que se procedió a escoger como unidades de estudio fueron el de crédito y financiero. De los cuales se obtuvieron información estadística referente a la evolución de los créditos de la empresa durante el período de ventas de enero a agosto del año 2019 y la cartera vencida igualmente.

Capítulo III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad de este análisis de resultados es de presentar los resultados de las técnicas de recolección de datos aplicados para lograr el objetivo de la investigación. Esto permite conocer y corroborar la problemática de estudio planteada. Se encuestó al personal de Crédito, Finanzas y Control Interno de K MOTOR S.A. Se entrevistó al Jefe de Crédito y un experto de la temática, se analizó aspectos referentes al proceso de crédito en la empresa para conocer sus falencias, y así poder determinar una propuesta de solución.

A continuación, en la tabla 4 se presenta el comportamiento de las ventas de K MOTOR S.A. desde enero a agosto del 2019.

Tabla 4. Comportamiento de las ventas de automóviles de K MOTOR S.A.: Contado y Crédito

2019	TRAFICO /PERSONAS	SOLICITUDES	APROBADAS	NEGADAS	VENTAS	CONTADO	CREDITO
ENERO	300	60	35	25	32	10	22
FEBRERO	315	92	35	57	38	18	20
MARZO	350	135	47	88	52	15	37
ABRIL	420	127	77	50	78	30	48
MAYO	394	96	56	40	60	14	46
JUNIO	370	141	61	80	68	10	58
JULIO	369	120	40	80	58	18	40
AGOSTO	499	112	74	38	55	11	44
TOTAL	3017	883	425	458	441	126	315

Fuente: Estadísticas de K MOTOR S.A.
Elaborado por: Autor

De la tabla 4 se concluye que el 29,27% de los prospectos captados (3017 personas) durante el período aplican a una solicitud de crédito automotriz. De las cuáles han calificado para un crédito el 48,13% (425 prospectos), y el 51,87% negadas (458 prospectos).

De las 425 solicitudes aprobadas se concretaron en venta a crédito el 74,12% (315 prospectos). Por lo que se concluye que la forma de venta que predomina en K MOTOR S.A.A es el crédito.

En términos monetarios, las ventas de este período se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Ventas de K MOTOR S.A.: Período de enero a agosto 2019

	VENTAS	**%**
CONTADO	$ 2.682.073,80	25,88%
CRÉDITO	$ 7.681.426,20	74,12%
TOTAL	**$ 10.363.500,00**	**100,00%**

Fuente: Estadísticas de K MOTOR S.A.
Elaborado por: Autor

Del monto de ventas efectuadas a crédito se procede al desglose del monto correspondiente por crédito directo (financiado por K MOTOR S. A) y por financiamiento vía bancos privados. Ver tabla 6.

Tabla 6. Montos de crédito: directo y bancario

	CRÉDITO DIRECTO	**CRÉDITO BANCARIO**	**TOTAL**
MONTO	$ 3.456.641,79	$ 4.224.784,41	$ 7.681.426,20
%	**45,00%**	**55,00%**	**100,00%**

Fuente: Estadísticas de K MOTOR S.A.
Elaborado por: Autor

En la tabla 7 se presenta la situación de la cartera vencida de K MOTOR correspondiente al período enero a agosto del 2019.

Tabla 7. Situación cartera vencida K MOTOR S.A.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
TOTAL VENTAS	$ 1.026.998,43	$ 1.009.084,66	$ 1.029.455,21	$ 1.746.889,65	$ 1.236.333,34	$ 1.565.634,22	$ 1.290.442,86	$ 1.458.661,63	$ 10.363.500,00
VENTAS A CRÉDITO	**$ 867.908,67**	**$ 769.438,90**	**$ 908.564,67**	**$ 1.478.900,56**	**$ 649.897,78**	**$ 875.990,78**	**$ 999.754,89**	**$ 1.130.969,95**	$ 7.681.426,20
CRÉDITO DIRECTO K MOTOR S.A.	$ 390.558,90	$ 346.247,51	$ 408.854,10	$ 665.505,25	$ 292.454,00	$ 394.195,85	$ 449.889,70	$ 508.936,48	$ 3.456.641,79
CRÉDITO BANCARIO	$ 477.349,77	$ 423.191,40	$ 499.710,57	$ 813.395,31	$ 357.443,78	$ 481.794,93	$ 549.865,19	$ 622.033,47	$ 4.224.784,41
VENTAS AL CONTADO	**$ 159.089,76**	**$ 239.645,76**	**$ 120.890,54**	**$ 267.989,09**	**$ 586.435,56**	**$ 689.643,44**	**$ 290.687,97**	**$ 327.691,68**	$ 2.682.073,80
TOTAL COBRADO DE CRÉDITO DIRECTO	$ 175.751,51	$ 138.499,00	$ 143.098,94	$ 332.752,63	$ 102.358,90	$ 216.807,72	$ 112.472,43	$ 178.127,77	$ 1.399.868,88
CARTERA VENCIDA	$ 214.807,40	$ 207.748,50	$ 265.755,17	$ 332.752,63	$ 190.095,10	$ 177.388,13	$ 337.417,28	$ 330.808,71	$ 2.056.772,91
% DE CARTERA VENCIDA	55,00%	60,00%	65,00%	50,00%	65,00%	45,00%	75,00%	65,00%	60,00%

Fuente: Estadísticas de K MOTOR S.A.
Elaborado por: Autor

La tasa de morosidad de K MOTOR S.A. durante este período, calculada mediante la fórmula Tasa de morosidad= Créditos impagos/Total de créditos es de 118/365 = 32,33%

Créditos impagos: 118 clientes atrasados en sus cuotas

Total, de créditos: 365 clientes

Se concluye que la cartera vencida por crédito directo otorgado por K MOTOR S.A. del año 2019 es en promedio de un 60% de los cuales han tenido mal comportamiento de Pagos. A continuación, se presenta la descripción del proceso de ventas en K MOTOR S.A.

3.1 Descripción del proceso de ventas en K MOTOR S.A.

Se describe el proceso de venta a crédito de K MOTOR S.A.

1.- Cliente ingresa al Concesionario.

2.- Asesor comercial pregunta la necesidad del cliente.

3.- Asesor comercial presenta el vehículo de interés del cliente.

4.- Asesor comercial le pregunta al cliente si la compra la desea realizar a crédito o de contado.

5.- Cliente decide realizar la compra a crédito.

6.- Asesor comercial ingresa los datos a nuestro sistema SGC.

7.- La solicitud le llega a la asistente de crédito.

8.- La asistente comercial verifica el score del cliente (BURÓ DE CREDITO).

9.- En caso de aplicar se realiza la verificación telefónica con el cliente.

10.- El cliente se reúne con la Jefa de Crédito donde se procede ver la viabilidad para aprobar, pre aprobar o negar el crédito.

11.- Procede la Jefe de Crédito enviar respuesta a Jefe de Almacén y solicitar al cliente documentos en caso que lo requiera.

12.- En Comité de Crédito aprueba el crédito para el cliente.

13.- Se concreta la venta del automóvil.

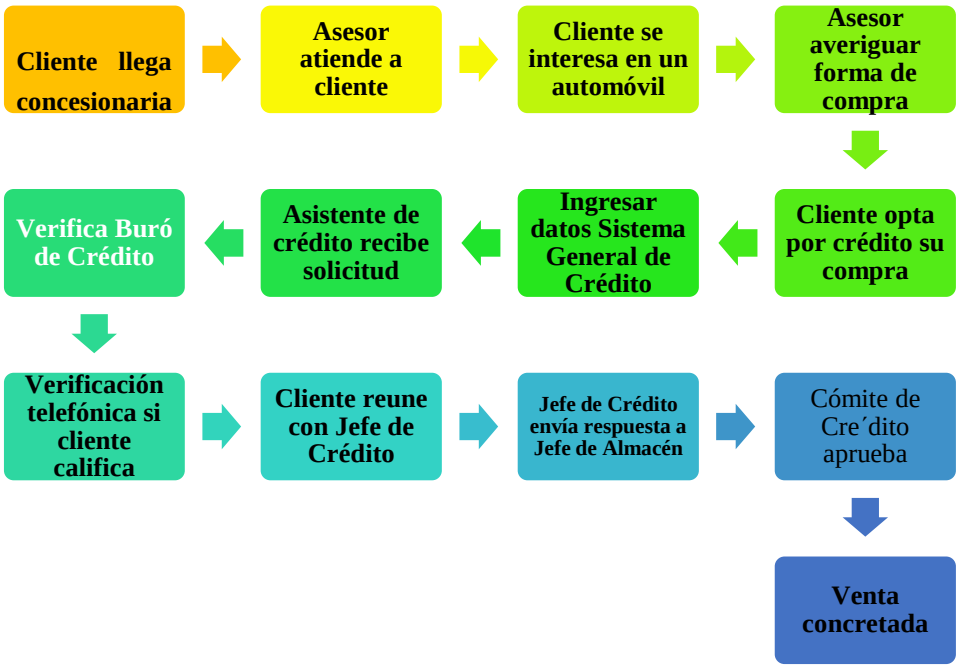


Figura 1. Proceso de concesión de crédito en K MOTOR S.A
Elaborado por: Autor

En la tabla 8 se determinó el tiempo de los pasos necesarios dentro del proceso de evaluación de la solicitud de crédito:

Tabla 8. Tiempos de etapas para aprobación de solicitud de crédito

PARÁMETRO	TIEMPO DE ENTREGA
Entrega de solicitud de crédito a la asistente de crédito	Al día siguiente
Análisis de la solicitud por la asistente	30 minutos
Entrega de informe de crédito al asesor	El mismo día
Comunicación de la aprobación de solicitud al cliente	El mismo día
Reunión del cliente con el Jefe de Crédito	2 días posteriores al aviso
Aprobación de Comité de Crédito	1 día
TIEMPO TOTAL	5 días aproximadamente

Fuente: K MOTOR S.A.
Elaborado por: Autor

En conclusión, el tiempo de aprobación de las solicitudes de crédito es de aproximadamente 5 días, lo que se considera como demasiado tiempo para comunicar al cliente el resultado de su solicitud. Esta es una causa que se deberá proponer una alternativa de mejoramiento.

En el aspecto tecnológico, la empresa no cuenta con un software para análisis de crédito que permita el trabajo ágil del analista de crédito y que se logre una óptima decisión sobre la petición de crédito. Es decir, de una aplicación tecnológica denominada scoring que ayuda a reducir la morosidad. El mismo que procesa dos fuentes de información principales: la que proporciona el cliente que solicita el crédito y la que el cliente no aporta. La empresa no cuenta con un procedimiento definido para la evaluación de crédito. Se determinó también la falta de una política de crédito que permita administrar el mismo, donde se defina la manera de otorgamiento y las acciones previas al concretar la venta.

3.2 Estimación de indicador financiero vinculado con la cartera vencida

Está el índice de rotación de cartera que se define como la razón Cuentas por CobrarX360 /Ventas totales, que se procede a estimar:

$$\textbf{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE CARTERA} = \frac{\$\ 2.056.772{,}91 \text{x } 360}{\$\ 10.363.500{,}00}$$

Índice de rotación de cartera: 71 días aproximadamente demora la empresa en recuperar el dinero que le adeudan terceros mediante las cuentas por cobrar.

3.3 Encuesta

En base a la encuesta efectuada se detectaron los siguientes problemas en el proceso como son: falta de minuciosidad del proceso de crédito, no hay seguimiento de las solicitudes de crédito, demora del proceso, los datos de base

crediticia desactualizada, no se aplican técnicas para mejorar proceso de crédito, no se recibe información a tiempo de otros departamentos y el personal no tiene definida sus funciones para el proceso de crédito. En la tabla 8 se presenta la tabulación de la información recolectada en la encuesta.

En la tabla 9 se presenta el análisis de las preguntas de la encuesta y entrevista efectuada al Jefe de Crédito de K MOTOR S.A. y a un experto del sector automotriz.

Tabla 9. Tabulación de resultados de encuestas

	PREGUNTA 1	**%**	**RESPUESTAS**	**PREGUNTA 2**	**%**		**PREGUNTA 3**	**%**
RESPUESTAS						**RESPUESTAS**		
Excelente	0	0,00%	Totalmente de acuerdo	2	33,33%	Sí	2	33,33%
Muy bueno	0	0,00%	De acuerdo	2	33,33%	No	2	33,33%
Bueno	3	50,00%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	33,33%	A veces	2	33,33%
Malo	3	50,00%	En desacuerdo	0	0,00%	Nunca	0	
			Totalmente en desacuerdo	0	0,00%			
TOTAL	**6**	**100,00%**	**TOTAL**	**6**	**100,00%**	**TOTAL**	**6**	**100,00%**
RESPUESTAS	**PREGUNTA 4**	**%**	**RESPUESTAS**	**PREGUNTA 5**	**%**	**RESPUESTAS**	**PREGUNTA 6**	**%**
Sí	0	0,00%	Definitivamente sí	0	0,00%	Siempre	1	16,67%
No	6	100,00%	Probablemente sí	1	16,67%	Casi siempre	1	16,67%
		0,00%	Indeciso o no sé	2	33,33%	Algunas veces	2	33,33%
		0,00%	Probablemente no	1	16,67%	Casi nunca	2	33,33%
		0,00%	Definitivamente no	2	33,33%	Nunca	0	0,00%
TOTAL	**6**	**100,00%**	**TOTAL**	**6**	**100,00%**	**TOTAL**	**6**	**100,00%**

Elaborado por: Autor

	PREGUNTA 7	%	PREGUNTA 8		%	PREGUNTA 9		%
RESPUESTAS			**RESPUESTAS**			**RESPUESTAS**		
Si	5	83,33%	Definitivamente si	0	0,00%	Siempre	0	0,00%
No	1	16,67%	Probablemente si	0	0,00%	A veces	2	33,33%
	0	0,00%	Indeciso o no sé	2	33,33%	Nunca	4	66,67%
	0	0,00%	Probablemente no	2	33,33%			0,00%
	0	0,00%	Definitivamente no	2	33,33%			0,00%
TOTAL	**6**	**100,00%**	**TOTAL**	**6**	**100,00%**	**TOTAL**	**6**	**100,00%**
	PREGUNTA 10	**%**	**PREGUNTA 11**		**%**	**PREGUNTA 12**		**%**
RESPUESTAS			**RESPUESTAS**			**RESPUESTAS**		
Definitivamente de acuerdo	4	66,67%	Muy buena	1	16,67%	Si	3	50,00%
Indeciso (No sé)	2	33,33%	Buena	1	16,67%	No	2	33,33%
En desacuerdo	0	0,00%	Mala	4	66,67%	No responde	1	16,67%
Definitivamente en desacuerdo	0	0,00%			0,00%			
TOTAL	**6**	**100,00%**		**6**	**100,00%**		**6**	**100,00%**

PREGUNTA 13		%
RESPUESTAS		
Si	5	83,33%
No	0	0,00%
No responde	1	16,67%
	6	**100,00%**

Fuente: Encuesta efectuada en K MOTOR S.A.
Elaborado por: Autor

3.4 Análisis de la encuesta

A continuación, el análisis de las preguntas de la encuesta efectuada en K MOTOR S.A. Ver anexos 2,3 y 4 cuestionario de preguntas. En la tabla 10 el análisis de la encuesta.

Tabla 10. Análisis de resultados de encuestas

ENCUESTA	ANÁLISIS
PREGUNTA 1	A partir de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada, se concluye que el 50,00 % de los encuestados calificó como bueno el proceso de evaluación y concesión de créditos de la empresa, mientras que el otro 50% de los encuestados manifestó que era malo. En base a los resultados de los encuestados no se puede emitir un juicio de valor concreto que señale lo positivo o negativo del proceso, pero mediante otras técnicas se determinará sus falencias.
PREGUNTA 2	A partir de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada, se concluye que el 33,33 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que K MOTOR S.A. realiza un minucioso proceso de concesión de crédito, otro 33,33% de los encuestados indicó que está de acuerdo en la forma de cómo la empresa analiza las solicitudes de crédito, y finalmente el otro 33,33% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo en la manera de analizar las solicitudes. En conclusión, el 66,66% de los encuestados no califica positivamente la minuciosidad del proceso de concesión de crédito de K MOTOR S.A.
PREGUNTA 3	A partir de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada, se concluye que el 33,33 % de los encuestados respondió que la empresa si realiza un seguimiento al trámite de concesión de crédito, un 33,33% de los encuestados que no efectúa ninguna clase de seguimiento, y el 33,33% de los encuestados que a veces se efectúa un seguimiento interno al trámite de petición de crédito. En conclusión, se debe establecer políticas de crédito a seguir por las personas involucradas en el crédito.
PREGUNTA 4	A partir de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada, se concluye que el 100 % de los encuestados respondió que no es aceptable la demora que deben aceptar para que se le otorgue una respuesta a su solicitud de crédito. En conclusión, hay que establecer correctivos en dicha etapa del proceso.

PREGUNTA 5	A partir de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada, se concluye que el 33,33 % de los encuestados respondió que K MOTOR no tiene un proceso de crédito definido, un 33,33% de los encuestados manifestó que no sabe o se mostró indeciso al responder esta pregunta, el 16,67% de los encuestados señaló que probablemente no está definido el proceso, finalmente el 16,67% de los encuestados señaló que probablemente sí está definido el proceso de crédito dentro de la empresa. En conclusión, se presenta un problema de definir un proceso de cómo la empresa debe optimizar la concesión de crédito.
PREGUNTA 6	A partir de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada, se concluye que el 33,33 % de los encuestados que casi nunca no cuentan con datos crediticios que faciliten el análisis de crédito, un 33,33% de los encuestados respondió solamente algunas veces cuentan con información crediticia, el 16,67% de los encuestados manifestó que siempre cuentan con base de datos crediticios, y finalmente el 16,67% de los encuestados casi siempre disponen de base datos crediticios. En conclusión, existe la falencia de una base de datos crediticios actualizados.
PREGUNTA 7	A partir de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada, se concluye que el 83, 33% de los encuestados respondió que se debe postergar la aprobación de la solicitud de crédito por carencia de información crediticia, y un 16,67% de los encuestados que sí existen demoras por falta de información crediticia.
PREGUNTA 8	A partir de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada, se concluye que el 33,33 % de los encuestados respondió que definitivamente no se están empleando técnicas para mejorar la concesión de crédito, el 33,33% de los encuestados manifestó que probablemente no, y el 33,33% de los encuestados no se manifestó indeciso o no conocer sobre el asunto. En conclusión, el 66,66% de los encuestados considera que la empresa debe implementar técnicas para mejorar el proceso de aprobación crediticia.
PREGUNTA 9	A partir de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada, se concluye que el 66,67 % de los encuestados que nunca el departamento de crédito recibe a tiempo información de otras áreas para el análisis de crédito, y el 33,33% de los encuestados respondió que solamente a veces recibe a tiempo información de otros departamentos.
PREGUNTA 10	A partir de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada, se concluye que el 66,67% de los encuestados respondió estar definitivamente de acuerdo en que se debe definir funciones y responsabilidades entre los miembros del área de crédito, para agilizar la aprobación de solicitudes, el 33,33% de los encuestados se manifestó o indeciso o no sé en lo referente a la pregunta.

PREGUNTA 11	A partir de los resultados de la encuesta se concluye que el 66,67% de los encuestados considera como mala la cartera de crédito de la empresa, el 16,67% de los encuestados la calificó como muy buena, y finalmente el último grupo de encuestados la calificó con un 16,67% como buena. En conclusión, es mala la cartera de crédito de K MOTOR S.A.
PREGUNTA 12	A partir de los resultados de la encuesta se concluye que el 50,00% de los encuestados considera que sí afecta la falta de políticas de crédito en el departamento, el 33,33% de los encuestados indicó que no afecta, y finalmente el 16,67% no responde a la pregunta.
PREGUNTA 13	A partir de los resultados de la encuesta se concluye que el 83,33% de los encuestados considera que contar con manuales y procedimientos de crédito mejorará la liquidez de la empresa, y el 16,67% de los encuestados no responde a la pregunta.

Elaborado por: Autor

En las tablas 10 y 11 la transcripción de las entrevistas efectuadas al Jefe de Crédito de K MOTOR S.A. y al Gerente Comercial de HYUNMOTOR S.A. para poder tener una visión más clara de cómo es la concesión de créditos en este mercado. A partir de un cuestionario de preguntas.

Tabla 11. Transcripción y análisis de resultados de entrevistas: Jefe de Crédito K MOTOR S.A.

ENTREVISTADO:	ING. ALEX SÁNCHEZ	
CARGO:	JEFE DE CRÉDITO K MOTOR S.A.	
	RESPUESTA	**ANÁLISIS**
PREGUNTA 1	Tiene sus falencias internas, pero creo que contribuye al logro de que el cliente pueda comprar a crédito de forma eficiente y rápida.	El crédito apoya el crecimiento económico, sin el mismo sería casi imposible la presencia del comercio, dado que subsiste al crédito comercial.

PREGUNTA 2	La obtención de crédito debe tener ciertas condiciones flexibles y perfiles idóneos lo cual hace más restrictivo el uso esta opción, somos muy flexibles, según al buen historial crediticio del cliente.	La recesión actual ha impactado en las ventas de las empresas. El análisis crediticio se ha convertido en herramienta primordial para su otorgamiento. Hay que evitar la iliquidez del negocio, lo que no resulta conveniente parta ninguna empresa dado que impide el financiamiento del nuevo stock de automóviles.
PREGUNTA 3	Sí, creo que a lo largo del tiempo los créditos bancarios han sido parte fundamental para que un cliente obtenga un beneficio a largo plazo, el país está pasando una economía difícil para muchos ciudadanos y por ello ven una oportunidad segura la compra de autos.	Todos los sectores económicos registran bajas ventas. La venta de autos nuevos es un mercado competitivo, la entrada de nuevas marcas asiáticas a precios más bajos obliga a otras marcas a buscar estrategias de crédito favorables tanto para el cliente y empresa.

Elaborado por: Autor

El entrevistado da una visión personal considerando el entorno económico que actualmente está atravesando el país, que es de recesión y una iliquidez en parte de los clientes y también de cómo está atravesando estas circunstancias el sector automotriz para cumplir con sus metas comerciales.

Tabla 12. Transcripción y análisis de resultados de entrevistas: Gerente Comercial de HYUNMOTOR S.A.

ENTREVISTADO:	ING. ALEX ANDRADE	
CARGO:	GERENTE COMERCIAL	
	RESPUESTA	**ANÁLISIS**
PREGUNTA 1	Tiene sus falencias internas, pero creo que contribuye al logro de que el cliente pueda comprar a crédito de forma eficiente y rápida.	El crédito apoya el crecimiento económico, sin el mismo sería casi imposible la presencia del comercio, dado que subsiste al crédito comercial.
PREGUNTA 2	La obtención de crédito debe tener ciertas condiciones y perfiles lo cual hace más restrictivo el uso esta opción, somos muy flexibles, según al buen historial crediticio del cliente.	La recesión actual ha impactado en las ventas de las empresas. El análisis crediticio se ha convertido en herramienta primordial para su otorgamiento. Hay que evitar la iliquidez del negocio, lo que no resulta conveniente parta ninguna empresa dado que impide el financiamiento del nuevo stock de automóviles.
PREGUNTA 3	Sí, creo que a lo largo del tiempo los créditos bancarios han sido parte fundamental para que un cliente obtenga un beneficio a largo plazo, el país está pasando una economía difícil para muchos ciudadanos y por ello ven una oportunidad segura la compra de autos.	Todos los sectores económicos registran bajas ventas. La venta de autos nuevos es un mercado competitivo, la entrada de nuevas marcas asiáticas a precios más bajos obliga a otras marcas a buscar estrategias de crédito favorables tanto para el cliente y empresa.
PREGUNTA 4	Sí, sin embargo todo dependerá a la situación financiera del país, puesto que se manejan diferentes tasas de interés y plazos que el cliente espera mucho que den mejores condiciones para tomar un crédito, esto frena un poco las ventas que se tienen como metas.	Costos altos involucra el negocio de la venta de autos, por tanto, hay muchos factores involucrados para conceder un crédito. Por tanto, debe saber hasta cuánto puede conceder crédito sin ser afectado financieramente.

Elaborado por: Autor

En las entrevistas efectuadas a los entrevistados se pudo conocer los puntos de vistas de ambos, los cuales en algunos coinciden y en otros no convergen, por tanto, este análisis cualitativo permitió corroborar las causas de los problemas del proceso de crédito de la empresa y del sector en general.

3.5 Triangulación de resultados

Consiste en comparar las respuestas dadas por el Jefe de Crédito de K MOTOR S.A. y el Gerente comercial de HYUNMOTOR S.A. la misma que servirá para potenciar los resultados obtenidos mediante la encuesta y la entrevista, los cuales son mostrados en la tabla 12. Donde el método de triangulación es el que mejor se acopla al estudio.

Tabla 13. Tabla de triangulación

CATEGORÍA	JEFE DE CRÉDITO K MOTOR	GERENTE COMERCIAL HYUNMOTOR S.A.	ANÁLISIS FINAL
Proceso de concesión de crédito	Empresa muy desorganizada, los empleados no saben cómo desempeñarse con eficiencia, productividad sumamente afectada.	Factor fundamental para que las empresas de tipo PYMES puedan lograr crecimiento y rentabilidad. Dado que una de las ventajas importantes de la estructura organizacional es que permite a la gerencia la identificación del talento humano que se necesita	Lo que manifiesta el propietario son los resultados palpables que señala también la Teorías Administrativas. Se presenta desperdicio del potencial del empleado.
Flexibilidad en crédito	Se debe establecer condiciones de crédito flexibles y perfiles que cumplan con parámetros de calificar para un crédito	Actualmente no se puede ser demasiado flexible, hay mucha saturación de crédito en las personas, la meticulosidad de las empresas en la evaluación es vital para tener una cartera de crédito sana.	El análisis de crédito se convierte en una herramienta vital para la concesión de crédito. No se puede ser demasiado permisible en la aprobación de créditos.

Medios tecnológicos	La empresa K MOTOR S.A. no cuenta con aplicaciones informáticas apropiadas que permitan un riguroso análisis crediticio, solamente se respalda en el registro del buró de crédito.	Es necesario que las concesionarias en general se respalden en la tecnología y base de datos crediticios actualizadas, para tener datos para una evaluación integral del postulante.	En el mercado hay varias opciones tecnológicas que se adaptan a las necesidades tu presupuesto de la empresa.
Iliquidez financiera	Es complicada no contar con el apoyo de líneas de crédito por tener una mala reputación crediticia la empresa. Dado que como franquicia extranjera se necesita pagar los nuevos modelos desde la casa automotriz.	Dado la crisis económica que atraviesa Ecuador, las empresas deben de cuidar sus niveles de liquidez con el fin de evitar retrasos con sus proveedores y no puedan abastecerse con los nuevos modelos.	

Elaborado por: Autor

Se comparó los puntos de vistas de ambos entrevistados, los cuáles basados en las preguntas realizadas manifestaron puntos de vistas coincidentes que corroboran la situación identificada en la encuesta y otras técnicas de investigación aplicados en la investigación.

3.6 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

En la tabla 13 se presenta el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa K MOTOR S.A. Este análisis ofrece información referente a la situación de una empresa y permite definir una estrategia con pasos a seguir según la información recolectada de sus características internas y externas.

Tabla 14. FODA K MOTOR S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Vender automóviles de una con prestigio y reconocimiento mundial. Importar directamente de la casa matriz. Tener posicionamiento de la marca en el mercado de Ecuador. Ofrecer un completo servicio post venta. Capacitación constante al personal en productos de la marca.	No existe un scoring de crédito. Ambiente recesivo en economía de Ecuador. Demora en los procesos administrativos Bases de datos crediticios desactualizados. No tener un departamento de crédito completamente estructurado. Alta cartera vencida de créditos.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Múltiples planes de financiamiento de compra. Oportunidad de ampliar la línea de productos. Crecimiento del sector automotriz. Gerencia desea innovar procesos de venta, crédito y cobranzas. Acceso a líneas de crédito blandos.	Aparición de nuevas marcas en el mercado. Talleres mecánicos no autorizados. Crecimiento del mercado de autos usados. Facilidades de crédito ofrecidas por la competencia. Iliquidez financiera.

Elaborado por: Autor

A partir del FODA se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan actualmente en el mercado automotriz la empresa K MOTOR S.A. Las que serán evaluadas posteriormente mediante las matrices EFE y EFI.

3.6.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI)

Evaluación de Factores Internos (EFI)

Es una matriz que permite la ejecución de una auditoría interna de la estructura organizacional de la empresa, permitiendo evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes de la empresa y así formular estrategias eficientes. La tabla 14 presenta los resultados de la matriz EFI.

Tabla 15. Matriz EFI de K MOTOR S.A.

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Vender automóviles de una con prestigio y reconocimiento mundial.	0,12	5	0,60
Importar directamente de la casa matriz.	0,09	5	0,45
Tener posicionamiento de la marca en el mercado de Ecuador.	0,08	4	0,32
Ofrecer un completo servicio post venta.	0,09	4	0,36
Capacitación constante al personal en productos de la marca.	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
No existe un scoring de crédito.	0,12	1	0,12
Ambiente recesivo en economía de Ecuador.	0,10	3	0,3
Demora en los procesos administrativos	0,08	2	0,16
Bases de datos crediticios desactualizados.	0,05	2	0,1
No tener un departamento de crédito completamente estructurado.	0,15	2	0,3
TOTAL	1,00		3,07

Elaborado por: Autor

El total ponderado de 2.91 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está encima de la media. Se evaluaron las fortalezas y debilidades que fueron definidas en la matriz FODA de K MOTOR S.A. para conocer su valoración estratégica.

3.6.2 Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permitirá a los estrategas compendiar y efectuar evaluaciones de tipo económico, social, cultural, demográfica, ambiental, gubernamental, política, jurídica y tecnológica y competitiva, ver resultados en la tabla 15.

Tabla 16. Matriz EFE de K MOTOR S.A.

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Múltiples planes de financiamiento de compra.	0,12	5	0,60
Oportunidad de ampliar la línea de productos.	0,09	5	0,45
Crecimiento del sector automotriz.	0,10	4	0,40
Gerencia desea innovar procesos de venta, crédito y cobranzas.	0,12	4	0,48
Capacitación constante al personal en productos de la marca.	0,13	3	0,39
AMENAZAS			
Aparición de nuevas marcas en el mercado.	0,12	3	0,36
Talleres mecánicos no autorizados.	0,08	3	0,24
Crecimiento del mercado de autos usados.	0,06	2	0,12
Facilidades de crédito ofrecidas por la competencia.	0,08	2	0,16
Iliquidez financiera.	0,1	4	0,4
TOTAL	1,00		3,60

Elaborado por: Autor

El total ponderado de 3,60 señala que K MOTOR S.A. está justo por arriba del promedio en su esfuerzo por seguir estrategias que aprovechan las oportunidades externar y eludan las amenazas.

Capítulo 4

PROPUESTA

4.1 Objetivo de la propuesta

Dotar al departamento de crédito de herramientas administrativas y tecnológicas como descripción de procedimientos de concesión de crédito y políticas de crédito y un scoring informático que apoyen la aprobación de solicitudes de crédito y el otorgamiento del crédito a los clientes de KMOTOR S.A.

Se establece la siguiente estructura organizacional con el fin de optimizar la aprobación de las solicitudes de crédito y disminuir la cartera vencida de K MOTOR S.A. Ver figura 2.

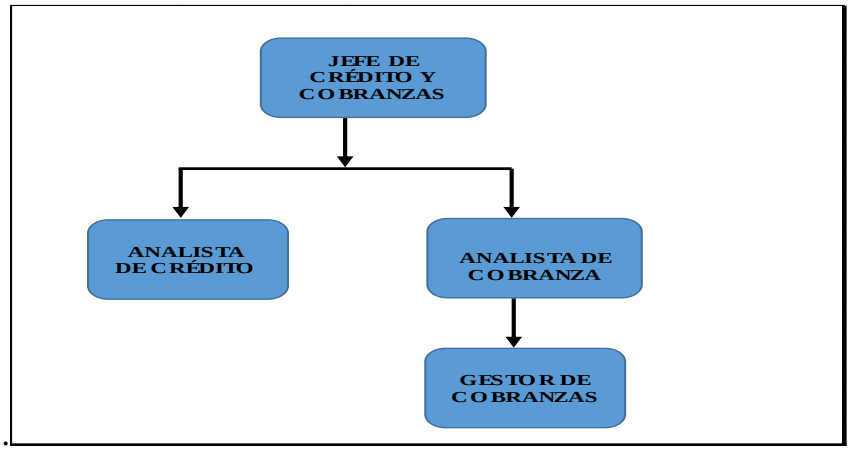


Figura 2.Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas
Elaborado por: Autor

4.2 Manual de Funciones para el Departamento de Crédito y Cobranzas

Se define un Manual de Funciones para los integrantes de este departamento que se presenta en el anexo 4.

4.3 Políticas de Crédito para la concesión de créditos automotrices

Se establecen las siguientes políticas de crédito para el departamento de crédito de K MOTOR S.A.

1) CONDUCTA CREDITICA CON INSTITUCIONES DE CRÉDITO O COMERCIALES

a) No registrar protestos ni morosidad en el Buró de Crédito. De ser rechazado el solicitante por esta razón y que con posterioridad justifiquen estas causas, el rechazó se conservará por un ´período contado de 6 meses contado desde el mismo.

b) No registrar en el sistema de juicios del Consejo de la Judicatura juicios de carácter Civil o Penal. En caso de que dichos juicios se encuentren resueltos, el rechazo se mantendrá por un plazo de 4 meses desde que el Juez hubiese resuelto la causa.

c) De haber mantenido créditos anteriores con K MOTOR S.A. el cliente, se solicitará:

1. Haber conformado debidamente las garantías prendarias convenientes.
2. Tener cancelado al menos el 70% de las cuotas con demoras de hasta 1 mes (la cantidad de cuotas canceladas para acreditar comportamiento quedará a juicio de K MOTOR S.A.).
3. No haber tenido protestos ni demandas por no pago a tiempo en el pago de obligaciones con K MOTOR S.A.

Los requisitos anteriores serán exigibles además sobre:

Para personas naturales: cónyuges de los peticionarios casados bajo régimen matrimonial.

De personas jurídicas, representantes legales y socios.

d) Presentar documentos que demuestren una relación comercial o el comportamiento de pago de cliente con bancos u otras instituciones de crédito mediante los siguientes documentos:

- Certificado bancario de cuenta corriente
- Certificado de pago de créditos de consumo o hipotecarios
- Estados de cuenta de tarjetas de crédito

2) CAPACIDAD DE PAGO

a) El solicitante deberá acreditar un ingreso mensual mínimo de $1.800 siendo soltero o un ingreso familiar en conjunto de $2.500. Los ingresos se demostrarán:

- 4 últimos roles de pago y hasta las 6 últimas para el caso de personas con ingreso variable.
- Certificado de afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Contrato de trabajo con duración indefinida
- Certificado de antigüedad del actual empleo mínimo 1 año. Se aceptan antigüedades inferiores en los siguientes casos:

  2 años en empleo anterior si tiene una antigüedad menor a 180 días.

  1 año en empleo anterior si antigüedad es mayor a 6 meses.

b) En el caso de personas con actividad económica independiente, se solicitará:
Acreditar un ingreso mínimo de $2.000 mediante declaración de impuestos al Servicio de Rentas Internas.
Acreditar un tiempo de operación del negocio, mínimo de 2 años.
c) La capacidad de pago de pago del monto total del crédito solicitado, lo que se acreditará de la siguiente forma:

Renta líquida mensual menos:

5% de deuda de consumo manifestada por el solicitante y verificada posteriormente con certificado de deuda anterior emitido por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, obtenido por K MOTOR S. A.

25% del ingreso líquido mensual, por concepto de gasto en alquiler de casa o dividendo hipotecario.

d) La capacidad endeudamiento evaluada en concordancia a la letra c) anteriormente deberá ser:

- Igual o superior a la cantidad de la cuota, para rentas líquidas superiores a $ 2.000.
- Igual o superior a 1,5 veces el monto de la cuota para rentas líquidas inferiores a $ 1.500.

e) En la situación de no cumplir con las condiciones de renta solicitadas, el solicitante podrá presentar garantías y codeudores solidarios, los cuales deberán:

a) Ser un familiar directo, esto es ser cónyuge, familiar ascendiente o en primer grado. Satisfacer con los requisitos de comportamiento con bancos o casas comerciales.
b) Reunir los requisitos de capacidad de pago.
c) Demostrar todos los requisitos anteriores con bancos o casas comerciales.

EDAD

Todas las personas comprendidas entre los 25 a 65 años de edad pueden aplicar a un crédito directo con K MOTOR S.A.

NACIONALIDAD

Ser ecuatoriano o residente permanente del país.

ANTICIPO

a) Se solicitará un anticipo por el valor del automóvil de al menos

   20% para los créditos de hasta 4 años y precio del automóvil superior a $30.000,00

   30% para los créditos de hasta 4 años y precio del automóvil igual o menor a $30.000.

b) Acreditación podrá ser realizada mediante:

   1. Presentar copia de cuenta corriente con los fondos en disponibilidad.
   2. Contrato de venta que se acredite el anticipo solicitado a través de un automóvil de pago o pago en efectivo.
   3. Depositar el anticipo en la cuenta corriente de K MOTOR S.A.

      PODRÁ a su libre potestad negar la solicitud del crédito en el caso de considerar que los documentos de respaldo no son valederos, íntegros o veraces.

DOMICILIO LABORAL Y PARTICULAR

a) El solicitante deberá demostrar mediante documentos como planilla de servicios básicos, a nombre del solicitante, contrato de arriendo su domicilio particular.

b) El domicilio laboral deberá ser acreditado ya sea vía telefónica o mediante visitas en terreno, lo cual quedará a criterio de K MOTOR S.A.

LÍMITES EN EL MONTO DEL CRÉDITO

a) No se aprobarán créditos por montos menores a $12.000
b) No se aprobarán créditos por montos superiores a 12 veces la renta líquida del postulante.

SEGUROS

El cliente tiene la obligatoriedad de contratar un seguro de desgravamen por todo el período de vigencia del crédito, seguro que lo puede contratar a través de K MOTOR S.A. O en cualquier compañía de seguros.

TIEMPO DE PROCESAMIENTO DE SOLICITUD

EL Analista de Crédito deberá ingresar y procesar la información y efectuar el respectivo análisis de crédito apoyado en el scoring informático en el plazo de 24 horas, para otorgar una pronta respuesta de calificación al cliente.

4.4 Propuesta de proceso de otorgamiento de crédito de K MOTOR S.A.

En la figura 3 se presenta la propuesta de flujograma del proceso de otorgamiento de crédito la que se propone debe ser seguida con la finalidad de que el proceso de aprobación de solicitudes se de agilidad y se pueda comunicar el resultado al potencial comprador.

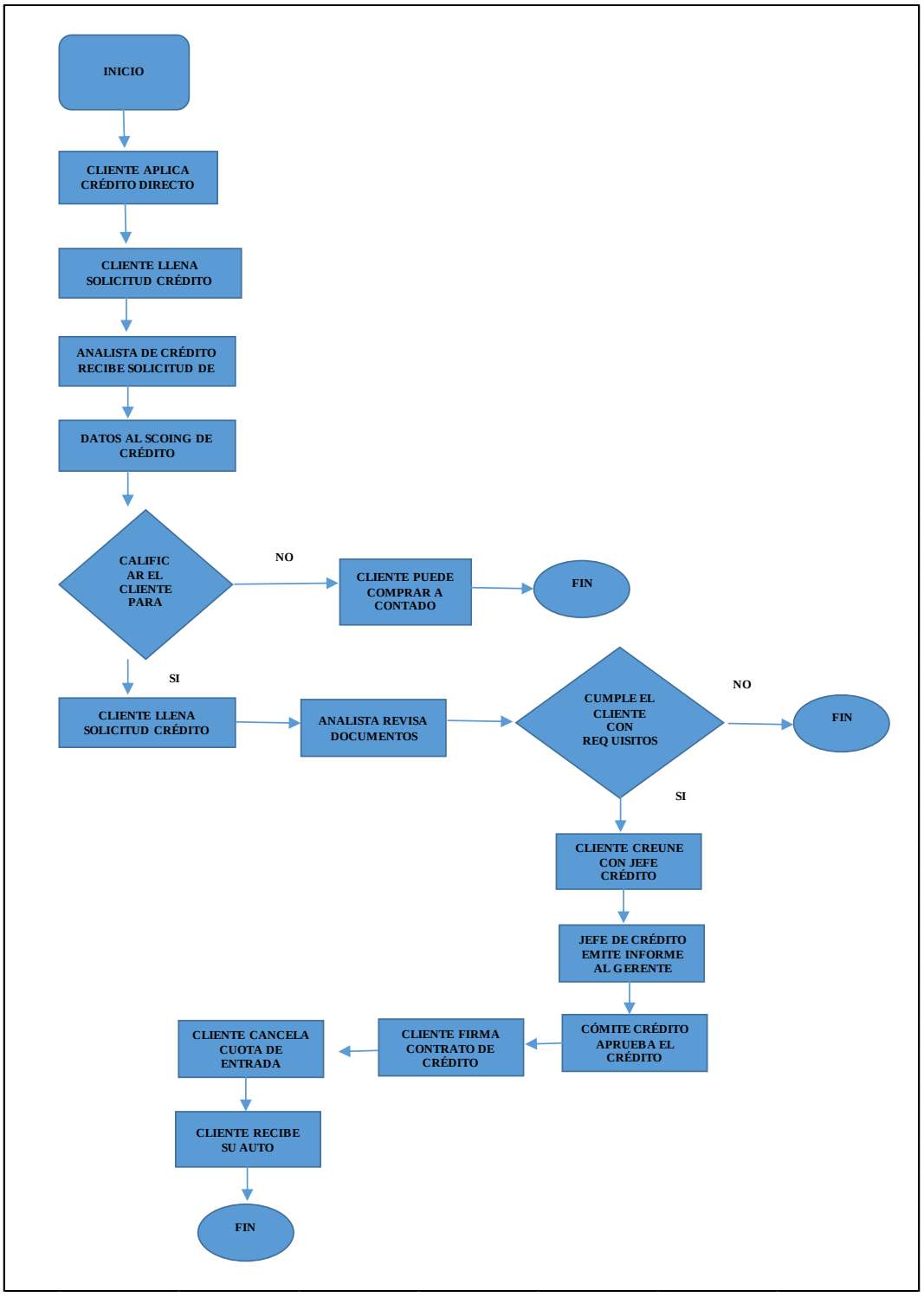


Figura 3. Nuevo Flujograma del Departamento de Crédito y Cobranzas
Elaborado por: Autor

4.5 Implementación del Scoring de Crédito en K MOTOR S.A.

Se procede a detallar el proceso para el diseño del scoring informático:

Evaluar el riesgo crediticio del cliente sobre la base de una serie de factores, comprende su historial de crédito/pagos, su nivel de ingresos y su situación financiera en conjunto. Posteriormente se incluye información adicional para contribuir a explicar estos factores, denominados como las "5C", con la finalidad de contribuir a una mejor evaluación del deudor. En la tabla 16 se presentan estas variables son:

Tabla 17. Variables del Scoring de Crédito

VARABLES DEL SCORING DE CRÉDITO	
Responsabilidad	Situación Económica- Financiera
Capacidad de pago	Calidad y cobertura de las garantías ofrecidas
Circunstancias externas	

Elaborado por: Autor

Se procede a definir cada una de estas variables del scoring:

Responsabilidad: Corresponde a las cualidades de solvencia moral que posea el deudor. La realización de un análisis de crédito tiene el objetivo de predecir el comportamiento futuro del deudor con respecto al cumplimiento de sus pagos. Se basa en información histórica referente al comportamiento de pago del cliente con otras entidades financieras o comerciales. Este factor necesita de dos parámetros:

Vivienda: Tiempo de Habitar en el sitio.

Trabajo: Tiempo de empleo

Experiencia crediticia: Desempeño de pago en los últimos dos créditos efectuados en el sistema financiero.

Capital: Consiste en el análisis del patrimonio perteneciente al postulante.

Se efectúa con el fin de evitar un sobrendeudamiento del cliente y en función de los resultados establecer el monto de crédito al cual puede acceder. Este análisis permitirá conocer sus posibilidades de pago, su flujo de caja, su nivel de endeudamiento, que deberán presentar la suficiente liquidez para cancelar el crédito, la solvencia para cumplir con el resto de obligaciones e ingresos futuros que pueda contar es vital para la aprobación del crédito. Los parámetros a tomar en cuenta en la evaluación del crédito son:

Activos: Dinero en efectivo y en depósitos bancarios, Letras de cambios o pagarés, Pólizas de Acumulación, Acciones en empresas, Casas, Vehículos, Muebles y enseres, otros.

Pasivo: Créditos bancarios a corto plazo, cuentas por pagar por provisión de mercaderías, Letras por pagar a corto plazo, otras deudas a pagar de corto plazo, Créditos hipotecarios, otras deudas a corto plazo, otros pasivos.

En base a la información previa sobre los activos y pasivos del cliente, el scoring procede a calcular el patrimonio obteniéndose dos indicadores a pagar:

Endeudamiento presente: Pasivos/Activos (Seder, 2016, p.56)

Endeudamiento con el Crédito: (Pasivos + Créditos pedido) /Activos (Seder, 2016, p.56)

De resultar el porcentaje del indicador mayor al definido como parámetro el scoring castiga al puntaje porcentual del Capital.

Capacidad de pago: Se relaciona a la capacidad de pago que posee el cliente para cancelar el crédito, considerando la existencia de otras deudas y gastos. La concesionaria evaluará la proporción entre sus deudas y sus ingresos, es decir, se compara lo que debe con lo que gana.

Mientras mucho menor sea está razón, esto generará más confianza en la concesionaria de su capacidad de pago del crédito al que accede. La concesionaria tomará en cuenta la relación entre los ingresos con el monto del crédito que está solicitando.

La concesionaria establece como regla general, que la cuota de su crédito no excederá para el 45% de sus ingresos totales netos. Para la concesionaria es importante saber que tan seguros son esos ingresos.

Los siguientes parámetros se consideran para

Ingresos: Sueldo principal, honorarios profesionales, sobretiempos, sueldo del cónyuge, otros ingresos.

Egresos: Gastos familiares en efectivo, pago arriendo, pago de otros préstamos y/o tarjetas de crédito, etc.

Mediante la siguiente fórmula se calcula la capacidad de pago del cliente:

Índice de Cobertura: (Ingresos – Gastos/Pago mensual) *100 (Debe ser mayor a 100%) (Ettinger, 2016, p.67)

Gastos/Ingresos anterior: Gastos/Ingreso) (Ettinger, 2016, p.67)

Gasto/Ingreso Actual: (Gastos + Pago Mensual) /Ingresos (Ettinger, 2016, p.67)

Condiciones: Las casas comerciales consideran diversas circunstancias externas que pueden influir en la situación financiera del cliente y a su capacidad de pago, como puede ser la situación de la economía nacional, despido laboral, una calamidad doméstica, etc.

Del modelo de las 5´C que fundamentan el análisis scoring, las principales que considera el scoring son las C's de Carácter y Capacidad de pago, porque tienen una alta preponderancia para el otorgamiento del crédito.

Las tres últimas Capital, Condiciones de pago y Colateral son importantes en la redacción del contrato de crédito y tomar la decisión final de crédito final, que dependerá del Comité de Crédito de la concesionaria. Dos son los factores que se evalúan:

Justificación de ingresos: Considera la estabilidad de ingresos del cliente, se considera el número de años que tiene laborando el postulante, justificar las fuentes de sus ingresos debe proporcionar el aplicante. Si tiene un negocio propio presentar soportes que comprueben los ingresos del negocio.

Colateral: Se trata de considerar cualquier activo fijo preferentemente que pueda servir de garantía prendaria al cliente para pagar la deuda. En determinados casos se puede solicitar un aval, que significa que otra persona firma un documento legal como un pagaré, letra de cambio, etc. donde se compromete a pagar el préstamo de la persona a la cual avala, si el cliente principal no cancela su crédito.

4.6 Parámetros para cada una de las 5'C

El Scoring de Crédito concede puntos según parámetros particulares definidos para cada una de las 5'C de crédito que son: el carácter, capital, capacidad de pago, condiciones y colateral con sus respectivos sub factores de evaluación, escalas y puntaje. Ver la tabla 17 sobre la cual se calificarán las solicitudes de crédito.

Las escalas cualitativas y cuantitativas definidas para cada una de las escalas de los sub factores de evaluación perteneciente a cada una de las "C" del modelo propuesto se definieron en base a información del departamento financiero de K MOTOR S.A. que consideraron las escalas definidas en otras concesionarias de la marca KIA que ya cuentan con un scoring. Ver tabla 17.

Tabla 18. Parámetros para cada una de las 5'C del Scoring de Crédito

"C"	FACTORES DE EVALUACIÓN	SUBFACTORES DE EVALUACIÓN	ESCALAS	PUNTAJE
CARÁCTER 25%		Tipo de vivienda	Propia Alquiler Otros	10 puntos 8 puntos Entre 3 a 7 puntos
		Tiempo de vivienda	Propia 0 a 6 meses 7 a 12 meses más de 12 meses	10 puntos 4 puntos 5 puntos 6 puntos
		Tiempo del Negocio	De 0 a 12 meses De 13 a 24 meses más de 24 meses	3 puntos 5 puntos 8 puntos
CAPITAL 15%	Experiencia Crediticia	Experiencia crediticia en el penúltimo crédito	meses en adelante de 0 a 5 días de 5 a 25 días de 26 a 45 días de 46 a 90 días de 91 en adelante Sin experiencia	10 puntos 10 puntos 7 puntos 5 puntos 4 puntos 3 puntos 2 puntos
		Experiencia crediticia en el último crédito	de 0 a 5 días de 6 a 21 días de 22 a 50 días de 46 a 90 días de 91 en adelante Sin experiencia	10 puntos 6 puntos 4 puntos 4 puntos 3 puntos 2 puntos
	Endeudamiento actual	Endeudamiento actual	0% a 50% 50,1% a 70% 70% en adelante	10 puntos 3 puntos 1 puntos
	Endeudamiento con el crédito	Endeudamiento con el crédito	0% a 50% 50,1% a 70% 70,1% en adelante	10 puntos 5 puntos 1 puntos
	Cobertura de cuota	Cobertura de cuota	de 150% a 159,99% de 160% a 179,99% de 180% a 189,99% de 190% a 199,99% 200,0% en adelante	4 puntos 7 puntos 7 puntos 8 puntos 10 puntos
CAPACIDAD DE PAGO 50%	Gasto/ Ingreso anterior	Gasto/ Ingreso pasado	de 0% a 39,99% de 40% a 44,99% de 45% a 55,99% de 56% a 60,99% de 61% a 66,99% de 67% a 69,99% 70,0% en adelante	10 puntos 8 puntos 7 puntos 7 puntos 6 puntos 5 puntos 1 punto
		Gasto/ Ingreso presente	de 0% a 59,99% de 60% a 44,99% de 65% a 68,99% de 69% a 72,99% de 73% a 76,99% de 77% a 79,99% 80,0% en adelante	10 puntos 9 puntos 8 puntos 7 puntos 6 puntos 5 puntos 1 punto
CONDICIONES 5%		Justificación de ingresos	De 30 días	10 puntos
		Venta o ingresos mensual	Hasta $600,00 De $601 a $1200 De $1201 a $1600 De $1601 en adelante	5 puntos 7 puntos 9 puntos 10 puntos
COLATERAL 5%		Garantías	Resultados de garantías	10 puntos

Elaborado por: Autor

4.7 Ponderaciones

Una calificación sobre el 100% concede el análisis de crédito a través del modelo de las 5”C”, esta calificación debe ser transformada a una escala de 80 puntos, donde a su vez el valor de Probabilidad de provisión por impago genera un resultado porcentual sobre 100% la cual debe ser modificada a una escala de 20 puntos, si se toma en cuenta que una probabilidad menor tendrá que dar como resultado una calificación superior, la adición de las dos calificaciones será la que definirá el nivel d riesgo del socio.

4.8 Límites de Niveles de Riesgo

La empresa K M OTOR S.A aceptará los niveles de riesgo en función del porcentaje (%) total posterior a la ponderación de los factores evaluados de las solicitudes de crédito ingresadas por el analista de crédito de cada cliente a través del scoring crediticio, ver la tabla 18.

Tabla 19. Niveles de Riesgo

Calificación del Nivel de riesgo	**Tipo de riesgo**	**Recomendación**
Menor a 70%	Riesgo aceptable	RECHAZADO
70,1% a 89,99%	Riesgo No aceptable	APROBADO
90% a 100%	Riesgo No aceptable	APROBADO

Elaborado por: Autor

Se obtienen los rangos de tipos de riesgo que aceptará la concesionaria y su recomendación respectiva para cada tipo. Se establece que para un riesgo menor del 70% se recomienda ser rechazado, para valores 70,1% a 89,99% un riesgo de no aceptable y se recomienda ser aprobado y para valores entre 90% a 100% representa un riego aceptable, pero se recomienda aprobarlo.

4.9 Procedimiento para la aplicación del Scoring de Crédito

Para que el scoring de crédito comience a funcionar se necesita de la solicitud de crédito, la que debe contener toda la información del solicitante como datos personales, de trabajo, financieros, créditos, referencias personales, garantías, etc.

El proceso de crédito se inicia con el llenado de la solicitud de crédito, por eso es necesario el detalle del formato de la solicitud, que contiene datos con los respectivos elementos básicos que se solicita y los documentos de sustento, considerando y dando cumplimiento al manual y reglamentos de créditos de la concesionaria.

4.10 Categorías del Riesgo Crediticio

En la tabla 19 se presentan las categorías de crédito dentro del scoring crediticio. El riesgo crediticio es una calificación que se otorga al historial de crédito del solicitante de un crédito acorde su comportamiento de pago de sus créditos, además de otras variables crediticias que también son consideradas para calificar el riesgo crediticio de un solicitante de crédito.

Tabla 20. Categorías de Riesgo Crediticio

A	B	C	D	E
CATEGORÍA NORMAL	**CATEGORÍA POTENCIAL**	**CATEGORÍA DEFICIENTE**	**DUDOSO RECAUDO**	**PÉRDIDAS**
Al obtener esta calificación se verifica que el deudor puede responder ampliamente todas sus acreencias. Lo que significa que cuenta con suficiente liquidez, un reducido nivel de endeudamiento y suficiente capacidad para producir beneficios económicos. Es puntual en el pago de sus deudas y no presenta mora con otras deudas. Los créditos ya concedidos que registren una mora superior hasta 30 días de atraso.	Se encuentran aquellos deudores que no han cumplido con las condiciones pactadas en la concesión original pero que no afectan en manera preponderante la recuperación de los valores adeudados. Esta situación se da por la falla de cumplimiento oportuno del pago debido a causas transitorias. En caso de que el flujo del deudor no sea suficiente para cubrir el pago de la deuda, destacará por su importancia el análisis de las garantías constituidas. Los créditos ya concedidos que presenten en mora entre 31 hasta 60 días.	El resultado del análisis demuestra tiene evidentes problemas para cancelar la totalidad de sus deudas y de no tomar correctivos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la concesionaria; en otras palabras, es decir el deudor tiene una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no lo suficiente para pagar la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Son limitadas la ejecución de garantías. Los créditos ya otorgados que presenten mora entre 61 hasta 120 días.	El análisis señala que existen alta probabilidades de que el deudor no pueda atender completamente la totalidad de sus deudas. El análisis del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Los créditos cuyas obligaciones hayan sido reclamadas por vía coactiva por la concesionaria o que corresponden a titulares que han interpuesto demanda judicial contra el deudor de cuya resolución depende su cobro, o haya sido declarados en cesación de pagos. Los créditos ya otorgados que presenten mora entre 121 hasta 180 días.	En este grupo están las deudas consideradas como incobrables, es decir, presentan una baja probabilidad de ser recuperados en relación a lo adeudado que su manutención como activo en los términos pactados no justifiquen bien sea porque el deudor ha sido declarado en quiebra o insolvencia o presentan un deterioro notorio que e presume irreversible de su solvencia y cuyas garantías o patrimonios son de escaso o nulo valor al monto adeudado. Los créditos ya concedidos registran una morosidad mayor a 180 días.

Elaborado por: Autor **Fuente:** Superintendencia de Bancos de Ecuador

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En base a los resultados obtenidos se concluye que es deficiente proceso de otorgamiento de créditos de K MOTOR S.A, siendo una de la principal causa para este incremento de cartera, dado que no se están siguiendo políticas de crédito adecuadas para su aprobación, seguido de que la empresa no cuenta con el apoyo de una aplicación informática como es el scoring de crédito que le permita efectuar una mejor evaluación de las solicitudes, y que no se han definido funciones y la respectiva estructura organizativa dentro del área de crédito y cobranzas. Esta infectividad de proceso de crédito también produce que se cancelen ventas al ser demoradas su calificación.

Existe una amplia literatura sobre la Administración de Crédito y Cobranzas donde se establecen las directrices necesarias para una eficiente gestión de estos indicadores que son importante para entender lo bien o mal que puede estar la empresa, en esos aspectos, además de permitir la identificación de las posibles áreas de mejoramiento. Además de la importancia de los recursos tecnológicos actualmente como es el scoring de crédito que es uno de los principales factores que todas las instituciones que conceden crédito consideran para autorizar un crédito, ya que por sí solo prueba que puede servir como un dato general para predecir correctamente el comportamiento de pago.

El nivel de incumplimiento de los clientes con crédito de K MOTOR S.A. es pésimo como lo demuestran los resultados que arrojaron casi un 60% de cartera vencida que no es gestionada convenientemente por la empresa. Y una morosidad de casi el 32% que están impagos. Lo que pondría en riesgo de iliquidez a la empresa a futuro y un inminente cese de operaciones de K MOTOR S.A. Se detectaron deficiencias

administrativas en el proceso de aprobación de créditos que se refleja en demoras en el proceso de respuesta del análisis de solicitudes de crédito, ventas que no se concretan, falta de un seguimiento a la recuperación de cartera vencida y la falta de apoyo tecnológico para su estricta evaluación del analista de Crédito. Las mismas que se pueden corregir mediante las herramientas que señala la Administración de Créditos.

Se planteó como una solución a la problemática de la empresa la implementación de políticas de crédito que deben ser tomadas para que el análisis de crédito sea más riguroso, manuales de funciones para el personal que conforma el área de crédito y finanzas y el diseño de un scoring informático que apoyen las labores de otorgamiento de crédito. El scoring de crédito fue seleccionado como el más ideal considerando el volumen de solicitudes a evaluar, los límites de resultados que se desea obtener. Mientras que el big data sería ideal cuando sea un gran volumen de datos que se desea procesar, es decir, sería ideal para una institución bancaria que debe procesar cientos de variables de las transacciones que realiza a diario.

Recomendaciones

A partir de las evaluaciones efectuadas se recomienda implementar los correctivos en el proceso de evaluación de crédito con el fin de brindar un buen servicio al cliente que sea ágil y efectivo, que le permita conocer si puede optar por un financiamiento, a fin de que el proceso de venta se lo cierre de manera efectiva.

La investigación desde un punto de vista teórico se limitó a dar una solución a la problemática de la aprobación de crédito, pero faltó el planteamiento de soluciones en lo concerniente a la recuperación de cartera vencida que es un problema serio para la empresa. Esta investigación se puede complementar con otras que se direccionen en cuestiones administrativas como puede ser la formulación de un Plan Estratégico Crediticio y Financiero de la empresa. Se puede ampliar la presente investigación a otras áreas relacionadas con el crédito, como es la de comercialización efectiva que también influye en la colocación de la opción de crédito directo.

Tomar las acciones necesarias en los aspectos de comercialización, es decir, implementar los correctivos que se plantean tanto en la reorganización del departamento, como del proceso de concesión de crédito e incorporar la aplicación tecnológica denominada scoring de crédito como apoyo en la evaluación de las solicitudes de crédito. También que la empresa tome acción en el mejoramiento de los indicadores financieros, para evitar inconvenientes con la operatividad de la empresa a futuro.

K MOTOR S.A. debe considerar esta propuesta para su ejecución, y verla no como un gasto sino como una inversión que se revertirá en una mejora atención al

cliente, contar con un mejor perfil crediticio de los clientes e incremento de ventas y un mejor control de la cartera vencida. Por tanto, el apoyo de la gerencia es fundamental para que se implemente la propuesta, dado que son necesarios recursos económicos para implementarla, así como una socialización de las políticas de crédito definidas, del proceso a seguir en la aprobación del crédito y de la definición de funciones para cada integrante de esta área.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, J. (2015). *Gestión de Créditos y Cobranzas.* México: Diana.

Alsina, P. B. (2016). *Gestión del crédito y cobro.* México: Profit.

Argentaria, B. B. (17 de septiebre de 2018). *¿Qué es la capacidad de crédito?* Obtenido de https://www.bbva.com/es/que-es-la-capacidad-de-credito/

Barone, S. (2014). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la Innovación.* Santo Domingo: Fe y Alegría.

Beauford, R. (2015). *Administración y control de cuentas por cobrar.* Santiago de Chile: Escuela de Administración y Contaduría Pública.

Brachifiel, P. (2012). *Instrumentos para gestionar y cobrar impagados: Las herramientas indispensables para la gestión práctica de impagos.* Barcelona: Profit.

catacora, F. (2016). *Sistemas y Procedimientos Contables.* Caracas: MC Graw Hill Interamericana de Venezuela.

Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: McGraw Hill.

Cole, R. (2017). *Adminsitración del crédito a las empresas y el consumidor.* México: Diana.

Company, K. (agosto de 2019). *Acerca de KIA*. Obtenido de https://www.kia.com/ec/experience/about-kia/philosophy.htm

Consultants, B. C. (2015). *La gestión del crédito comercial*. Obtenido de https://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/la-gestion-del-credito-comercial/

Contreras, C. (18 de marzo de 2019). Expectativa del mercado automotor de Ecuador para el 2019 en comparación con el 2018. págs. https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/18/nota/7240196/expectativa-mercado-automotor-ecuador-2019-comparacion-2018.

Credifiel, C. (12 de agosto de 2019). *Desventajas de un crédito*. Obtenido de https://blog.credifiel.com.mx/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-solicitar-un-credito-o-un-prestamo

Díaz, A. (2014). *Operaciones de Crédito.* México: IURE.

Fernandes, A. (2012). *Gestión de Cobranzas.* Madrid: IBM.

Gajardo, S. (julio de 2016). *CRM: DEFINICIÓN*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/que-es-crm-verdadero-significado/

González, L. (05 de mayo de 2016). *Métodos tecnológicos aplicados a la concesión de los préstamos*. Obtenido de https://www.rankia.com/blog/mejores-creditos-y-prestamos/3217583-metodos-tecnologicos-aplicados-concesion-prestamos

Jarrar, Y. (2015). Cross -Selling in the financial sector. *Journal of Targeting*, pág. 8.

John, S. (2015). *Crédito y Cobranza.* México: Continental.

Morales, J. y. (2017). *Crédito y Cobranzas.* México: Patria.

Orozco, M. (22 de abril de 2015). 10 nuevos tipos de crédito están en vigencia en Ecuador. págs. https://www.elcomercio.com/actualidad/nuevos-tipos-credito-vigentes-ecuador.html.

Puerto, E. (27 de enero de 2018). *Diferencia entre préstamo y crédito*. Obtenido de https://retos-directivos.eae.es/cual-es-la-diferencia-entre-prestamo-y-credito/

Roouser, F. (2015). *Gestión de cobranzas* . Madrid: IBM.

Vásquez, R. (29 de junio de 2017). Crédito para autos exige tener 40% del valor. págs. https://www.eluniverso.com/tendencias/2017/06/29/nota/6255439/credito-autos-exige-tener-40-valor.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta a ser aplicada a la población de estudio

Buenos días/tardes, soy egresada de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad ECOTEC y estoy realizando una encuesta referente sobre la Efectividad del Proceso de Evaluación y Aprobación del Crédito en la Industria Automotriz: Caso KMOTOR S.A. Le agradezco que me pueda brindar un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE ENCUESTA

1. ¿Qué calificación le otorgaría al proceso de evaluación y concesión de crédito dentro de la empresa?

a) Excelente ☐

b) Muy Bueno ☐

c) Bueno ☐

d) Malo ☐

2. ¿Está usted de acuerdo que la empresa efectúa un minucioso análisis crediticio de la solicitud del cliente?

a) Totalmente de acuerdo ☐

b) De acuerdo ☐

c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

d) En desacuerdo ☐

e) Totalmente en desacuerdo ☐

3. ¿Una vez aprobado el crédito al cliente, se le efectúa el respectivo seguimiento del mismo?

a) Sí ☐

b) No ☐

c) A veces ☐

d) Nunca ☐

4. ¿Considera usted qué es aceptable el tiempo que se demora en analizar la solicitud de crédito?

a) Si ☐

b) No ☐

5. ¿En el proceso de análisis de crédito cuentan con un proceso de concesión de crédito definido?

a) Definitivamente sí ☐

b) Probablemente sí ☐

c) Indeciso o no sé ☐

d) Probablemente no ☐

e) Definitivamente no ☐

6. ¿En la decisión de la solicitud de crédito cuentan con base de datos reales que les permita tener efectividad en su decisión?

a) Siempre ☐

b) Casi siempre ☐

c) Algunas veces ☐

d) Casi nunca ☐

e) Nunca ☐

7. ¿Se presenta el caso que la aprobación de la solicitud de crédito debe postergarse por falta de información?

a) Sí ☐

b) No ☐

8. ¿Considera usted que la empresa está empleando técnicas para mejorar el proceso de aprobación de crédito?

a) Definitivamente sí ☐

b) Probablemente sí ☐

c) Indeciso o no sé ☐

d) Probablemente no ☐

e) Definitivamente no ☐

9. ¿El departamento de crédito recibe a tiempo información de otros departamentos necesaria para aprobar un crédito?

a) Siempre ☐

b) A veces ☐

c) Nunca ☐

10. ¿Está de acuerdo que se deben definir las funciones y responsabilidades del personal del departamento de crédito?

a) Definitivamente de acuerdo ☐

b) Indeciso (No sé) ☐

c) En desacuerdo ☐

d) Definitivamente en desacuerdo ☐

11. ¿Cómo evalúa la cartera de crédito que mantiene la empresa actualmente?

a) Muy buena ☐

b) Buena ☐

c) Mala ☐

12. ¿Considera usted que no contar con políticas de crédito afecta el área de ventas que maneja el crédito y cobranzas?

a) Sí ☐

b) No ☐

c) No responde ☐

13. ¿La implementación de manuales de políticas y procedimientos en el crédito permitirá optimizar la liquidez de la compañía?

a) Sí ☐

b) No ☐

c) No responde ☐

Anexo 2. Modelo de cuestionario de entrevista a ser aplicada al entrevistado al Jefe de Crédito

Buenos días/tardes, soy egresada de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad ECOTEC y estoy realizando una entrevista referente sobre la Efectividad del Proceso de Evaluación y Aprobación del Crédito en la Industria Automotriz: Caso KMOTOR S.A. Le agradezco que me pueda brindar un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

FECHA: GUAYAQUIL 12 DE SEPTIEMBRE DEL 2019

ENTREVISTADO: ING. ALEX SANCHEZ

CARGO: JEFE DE CREDITO K MOTOR S.A.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA

1. **¿Cree usted que cómo se conduce actualmente el proceso de concesión de créditos dentro de la empresa contribuye al logro de la concesionaria?**
2. **¿Cómo parte de una red de concesionario automotriz son ustedes flexibles en la concesión de crédito al cliente?**
3. **¿Considera usted que con el actual entorno económico que atraviesa el país es favorable para la venta a crédito de automóviles?**
4. **¿La empresa se maneja dentro de la concesión de crédito considera su influencia en la liquidez de la empresa a futuro?**

Anexo 3. Modelo de cuestionario de entrevista a ser aplicada al experto

Buenos días/tardes, soy egresada de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad ECOTEC y estoy realizando una entrevista referente sobre la Efectividad del Proceso de Evaluación y Aprobación del Crédito en la Industria Automotriz: Caso KMOTOR S.A. Le agradezco que me pueda brindar un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

FECHA: GUAYAQUIL 12 DE SEPTIEMBRE DEL 2019

ENTREVISTADO: ING. ALEX ANDRADE

CARGO: GERENTE COMERCIAL HYUNMOTOR S.A.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA

1. ¿Considera usted que el financiamiento que se dan en las concesionarias automotrices se realiza de manera técnica y eficiente?

2. ¿Cuáles considera usted que son las falencias que presentan las concesionarias en su proceso de otorgamiento de crédito?

3. ¿Cuál es la importancia de los medios tecnológicos actuales en la concesión acertada de créditos?

4. ¿Según la situación actual de coyuntura, considera que las concesionarias deben de restringir la concesión de créditos, para evitar una morosidad futura?

Anexo 4. Manual de Funciones del departamento de crédito K MOTOR S.A.

EMPRESA K MOTOR S.A.	
CARGO:	JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
REPORTA:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	ANALISTA DE CRÉDITO Y ANALISTA DE COBRANZAS
OBJETIVO:	Gestionar las labores del departamento para el cumplimiento de las metas crediticias y recuperación cartera vencida.
PERFIL REQUERIDO	
EDUCACIÓN	
Título de Ingeniero Comercial, Economía y Auditoría Manejo de Utilitarios Conocimientos de Técnicas de Crédito y Cobranzas	
EXPERIENCIA LABORAL	
Mínimo 1 año en dirección de departamentos de créditos y cobranzas Conocimientos del sector automotriz, no indispensable	
FUNCIONES DEL PUESTO	
Administrar y gestionar la cartera de créditos y cobranzas con el fin de lograr las metas fijadas por la Gerencia. Establecer las metas de colocación y recuperación de créditos. Presentar reportes de sus actividades al Gerente. Diseñar planes para reducir la morosidad e incrementar el desempeño del departamento. Proponer planes de mejoramiento para los procesos de otorgamiento de crédito y cobranzas. Elaborar políticas de crédito y cobro, análisis de riesgo, diseñar estrategias financieras comerciales que permitan generar y mantener una cartera sana.	

EMPRESA K MOTOR S.A.	
CARGO:	ANALISTA DE CRÉDITO
REPORTA:	JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
SUPERVISA A:	N/D
OBJETIVO:	Registrar las solicitudes de crédito en el sistema y apoyar las tareas concerniente al otorgamiento de créditos
PERFIL REQUERIDO	
EDUCACIÓN	
Egresado o estudiante de carreras administrativas, económicas y contables Manejo de Utilitarios Conocimientos de Técnicas de Crédito	
EXPERIENCIA LABORAL	
Mínimo 6 meses en cargos similares.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
Efectuar el análisis y participar en la decisión del otorgamiento de crédito según las políticas de crédito de la concesionaria, además de velar por el cumplimiento de la resolución de Comité de Crédito. Ingresar la información de solicitantes al scoring de crédito. Seguir y controlar los créditos concedidos desde su aprobación hasta su cancelación. Efectuar el análisis crediticio y financiero de solicitudes de crédito apoyado en el scoring de crédito, verificar el monto, establecer el nivel de riesgo y condiciones de pago. Elaborar carpeta crediticia del cliente para evaluación por parte del Comité de Crédito.	

EMPRESA K MOTOR S.A.	
CARGO:	ANALISTA DE COBRANZAS
REPORTA:	JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
SUPERVISA A:	N/D
OBJETIVO:	Registrar las solicitudes de crédito en el sistema y apoyar las tareas concerniente al otorgamiento de créditos

PERFIL REQUERIDO

EDUCACIÓN

Egresado o estudiante de carreras administrativas, económicas y contables

Manejo de Utilitarios

Conocimientos de Técnicas de Crédito

EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 6 meses en cargos similares.

FUNCIONES DEL PUESTO

Efectuar el análisis y participar en la decisión del otorgamiento de crédito según las políticas de

crédito de la concesionaria, además de velar por el cumplimiento de la resolución

del comité de crédito.

Ingresar la información de solicitantes al scoring de crédito.
Seguir y controlar los créditos concedidos desde su aprobación hasta su cancelación.

Efectuar el análisis crediticio y financiero de solicitudes de crédito apoyado en el scoring de

crédito, verificar el monto, establecer el nivel de riesgo y condiciones de pago.

Elaborar carpeta crediticia del cliente para evaluación por parte del Comité de Crédito.

EMPRESA K MOTOR S.A.	
CARGO:	GESTOR DE COBRANZAS
REPORTA:	JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
SUPERVISA A:	GESTOR DE COBRANZAS
OBJETIVO:	Gestionar la cobranza a tiempo de los diferentes clientes en mora, para lograr la recuperación de los créditos vencidos.

PERFIL REQUERIDO
EDUCACIÓN
Egresado o estudiante de carreras administrativas, económicas y contables
Manejo de Utilitarios
Conocimientos de Técnicas de Cobranza
EXPERIENCIA LABORAL
Mínimo 6 meses en cargos similares.
FUNCIONES DEL PUESTO
Planificar las visitas a los clientes en mora considerando el tiempo de atrasos para su gestión prioritaria.
Promover el pago voluntario de los clientes vencidos.
Efectuar el seguimiento constante de la cartera de clientes que están a su cargo.
Realizar notificaciones preventivas a clientes en mora.
Participar en operativos de visitas a domicilio a clientes vencidos.
Elaborar informes sobre las actividades de cobranza efectuadas.
Reportar sobre los montos económicos recuperados diariamente.