



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APÉC

DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TÍTULO DE
Máster en Administración Financiera

**Control de los factores de riesgo en el otorgamiento de
crédito comercial en la industria de confitería República
Dominicana frente a los cambios del Covid-19 (2018-2020).**

SUSTENTANTE:

Marleny Beatriz Aquino Moreno
2019-1305

ASESORA:
Dra. Iara V. Tejada

Santo Domingo, República Dominicana.
Abril 2021

Tema:

Control de los factores de riesgo en el otorgamiento de crédito comercial en la industria de confitería República Dominicana frente a los cambios del Covid-19 (2018-2020).

RESUMEN

Esta tesis lleva por título **“Control de los factores de riesgo en el otorgamiento de crédito comercial en la industria de confitería República Dominicana frente a los cambios del Covid-19 (2018-2020)”**, durante su desarrollo se abordan temas como la causa y efecto de no contar con un modelo adecuado de otorgamiento de crédito y de cuentas por cobrar, la cual la Alta Gerencia debe tomar en consideración para no seguir afectando su liquidez. Para llevar a cabo esta investigación nos planteamos objetivos específicos, entre los cuales están, caracterizar los factores de crédito comercial, describir los parámetros aplicados en el otorgamiento de crédito y los controles de cobranza en la industria de confitería, medir los efectos de la morosidad en cuanto a la liquidez de la industria de confitería antes y durante el COVID- 19, valorar el Reglamento de Evaluación Activos de la SIB conforme las políticas establecidas en la industria de confitería. Para datos más precisos realizamos una encuesta a los colaboradores de la industria de la confitería donde abarcamos los temas centrales de la investigación, estos pudieron expresar sus quejas y sugerencias, las cuales sirvieron para dar un diagnóstico claro y poder diseñar un modelo de otorgamiento de crédito comercial conforme a los riesgos existentes en la República Dominicana, y así poderlos presentar a la Alta Gerencia.

INDICE

RESUMEN.....	ii
INDICE.....	iii
INDICE DE TABLA	v
INDICE DE FIGURA	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: Conceptualización de los factores y riesgos de crédito comercial.	6
1.1 Crédito comercial.....	6
1.2 Gestión de riesgo.....	10
1.3 Evaluación de crédito comercial	17
1.3.1 Clasificación de evaluación de Crédito comercial	18
1.4 Morosidad en cartera.....	24
CAPITULO II: Impacto del análisis del otorgamiento de crédito y procesos de cobranza en la industria de confitería de República Dominicana.....	26
2.1 Desarrollo de la industria de confitería.	26
2.2 Procesos de otorgamiento de crédito implementados en la industria de confitería de República Dominicana.	28
2.3 Procesos de cuentas por cobrar implementados en la industria de confitería de República Dominicana.	38
2.4 Diagnósticos de los procesos de cobranza implementados en la industria de confitería de República Dominicana.....	47
2.5 Encuesta.....	55
2.6 Analisis cualitativo y cuantitativo sobre el otorgamiento de crédito y cobranza implementados en la industria de confitería de República Dominicana.....	61
2.7 Valoración el Reglamento de Evaluación Activos del SB conforme las políticas establecidas en la industria de confitería.....	65

Capítulo III: Propuesta de mejoras del modelo de otorgamiento de créditos y los procesos de cobranza para la industria de confitería aplicadas en República Dominicana.	71
3.1 Adecuar el modelo de crédito de la industria de confitería conforme al riesgo de República Dominicana.	71
3.2 Diseñar plan de mejora en los procesos de cobranza para la industria de confitería de República Dominicana.	75
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	80

INDICE DE TABLA

Tabla 2.1.1. Asignación de cupos de crédito por filiales	35
Tabla 2.2.1. Condición de crédito de la industria de la confitería.....	36
Tabla 2.3.1. Condición de descuento de Centroamérica	37
Tabla 2.4.1. Encuesta de créditos y cobros	55
Tabla 2.5.1 Clasificación de comportamiento de pago de la industria de confitería.	66
Tabla 2.6.1. Clasificación de comportamiento de pago de la Superintendencia de Bancos.....	67
Tabla 2.7.1. Porcentajes de provisión de acuerdo a la categoría de riesgo de la industria de la confitería	68
Tabla 2.8.1. Porcentaje de provisión de la SB. conforme al riesgo.....	69
Tabla. 3.1.1. Mejoras en la condición de crédito en la industria de la confitería.	75

INDICE DE FIGURA

Figura 2.1. Solicitud vinculación Cliente y/o crédito	31
Figura 2.2. Flujograma de procesos de otorgamiento de crédito en la industria de la confitería	33
Figura 2.3. Flujograma de Procesos de Cobranza.....	42
Figura 2.4. Categoría de morosidad de cartera	47
Figura 2.5. Rotación de cartera en días	50
Figura 2.6. cheques devueltos por mes	51
Figura 2.7. Llamadas por cliente mensual	53
Figura 2.8. Circulación de comunicación a clientes morosos	54

DEDICATORIA

A Dios:

Por ser mi maestro de cabecera, mi guía en cada paso transcurrido y mi sostén en los momentos que he pensado que no podre más, gracias por darme la sabiduría para finalizar este trabajo final a tiempo.

A mis padres:

Por haberme forjado como la persona que soy, llena de virtudes y valores positivos. El apoyo que siempre me han brindado me sirvió de motivación para dar lo mejor de mí y alcanzar buenas notas en cada asignatura cursada, todo para que se sientan más orgullosos de mí de lo que ya están.

A mis hermanos:

Por siempre creer en mis capacidades y habilidades.

A mi novio:

Por ser paciente en estos dos años de curso de maestría, gracias por siempre apoyarme, creer en mí y darme aliento cada vez que lo necesite.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a la universidad UNAPEC por acogerme en su recinto, ya que se considera una de las mejores universidades para el área de negocios en la República Dominicana, las materias impartidas son de alto contenido y aportan un conocimiento extenso.

Gracias por tener en su cuerpo docente maestros con altos conocimientos profesional y alto valor en el mercado.

Agradezco a mi asesora de tesis *Iara Virginia Tejada García*, quien con sus conocimientos y apoyo me guio a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba.

Gracias a cada uno de mis compañeros por apoyarme cada vez que necesite de ellos.

Gracias a mi familia y mis seres queridos por siempre alentarme cuando me he siento decaída y cuando he sentido que no puedo más, gracias por tener una frase bonita para mí y *siempre estar ahí para darme palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.*

INTRODUCCIÓN

Al igual que en las empresas del sector primario, secundario y terciario, tanto de empresas nacionales como multinacionales, la industria de confitería se ha visto afectada en su liquidez tras la llegada del COVID- 19, y es que el mundo ha sido azotado por una crisis económica en la que la mayoría de los comercios y actividades económicas se vieron obligados a cerrar por motivo de tener precaución y para que las autoridades lograran disminuir los casos de contagios y pérdidas humanas por el coronavirus.

La industria de la confitería ha obtenido un aumento significativo en su cartera de cuentas por cobrar, ya que sus clientes no cuentan con la capacidad necesaria para cubrir sus obligaciones financieras en el plazo establecido, debido a que han pasado un largo tiempo con el cierre temporal de sus negocios y con un horario muy limitado.

A pesar de que la industria de confitería ha crecido en porciones cuantiosas en las últimas décadas, esta ha experimentado una deficiencia en la liquidez, debido a que no se han establecido las políticas, normas y procedimientos que la situación actual amerita, tampoco se ha contemplado los parámetros de los factores que se deben de tomar en cuenta al momento de otorgar el crédito en los clientes que han presentado atraso antes y después del Covid-19.

No obstante, de las incertidumbres de capacidad de pago la industria de la confitería necesita seguir otorgando crédito a los nuevos y viejos clientes para construir relaciones más estrechas de confianza y credibilidad.

Objetivo General

Proponer mejoras al modelo de otorgamiento de crédito comercial en la industria de confitería de República Dominicana conforme al COVID -19 (2018-2020).

Objetivos Específicos

- Caracterizar los factores de crédito comercial.
- Describir los parámetros aplicados en el otorgamiento de crédito y los controles de cobranza en la industria de confitería.
- Medir los efectos de la morosidad en cuanto a la liquidez de la industria de confitería antes y durante el COVID- 19.
- Valorar el Reglamento de Evaluación Activos de la SIB conforme las políticas establecidas en la industria de confitería.
- Diseñar un modelo de otorgamiento de crédito comercial conforme al riesgo en la industria de confitería de República Dominicana.

La idea a defender de esta investigación es que, “si se implementa las mejoras en el modelo de otorgamiento de crédito, se incrementaría la eficiencia en cuanto a la liquidez afectada por el Covid-19 en la industria de confitería de República Dominicana”.

He decidido hacer esta investigación porque a través del tiempo hemos podido notar como un mal otorgamiento de crédito arrastra la morosidad, y a su vez, la morosidad arrastra a la liquidez hasta llegar a la quiebra de una organización, por tal motivo es de suma importancia recopilar datos, analizarlos y dar un diagnóstico preciso del porque hay deficiencia en el proceso de crédito en la industria de confitería.

Desde la llegada del COVID- 19 las cuentas por cobrar en la industria de confitería han aumentado en gran proporción, por esta razón, me he inspirado en analizar los factores de riesgo incurridos al otorgar crédito comercial durante la pandemia del Covid-19, y a través de este exhaustivo análisis poder establecer los controles necesarios para implementar un adecuado modelo de otorgamiento de crédito, con el fin de mejorar la cartera de cuentas por cobrar, y, por ende, la liquidez y solvencia de la organización.

El impacto que conlleva realizar esta investigación, es presentar propuestas estratégicas que conlleven transcurrir de las antiguas practicas a los tiempos actuales en cuanto al otorgamiento de crédito, para resolver problemas existentes.

Revisada la biblioteca de la universidad no se ha identificado proyecto igual, por lo que es necesario mencionar que se ha tomado de referencia temas relacionados.

El crédito es el compromiso de una entidad de poner a disposición de sus clientes la cantidad de dinero que este necesite, para el cumplimiento de un fin, a cambio de una promesa de pago. Este tipo de operaciones, podría también ser analizado desde el punto de vista de un intercambio, en el cual se concede en préstamo alguna cosa contra la restitución de la misma en un periodo determinado. Generalmente el crédito adopta la forma de “préstamo monetario” o “venta a plazo” cuando en el contexto se introducen factores como el tiempo y tasas de interés. (Proaño Vera de Gonzalez, 2012).

Los créditos comerciales son calificados como tal aquellos recursos que han sido entregados a cualquier sujeto de crédito, sea persona natural o jurídica que se destinen al financiamiento de actividades productivas. Además, se encuentran dentro de esta clasificación las operaciones que se realicen a través de tarjetas de crédito, así como los que se realizan entre instituciones financieras.

Se agrupan de este modo puesto que se sale del ámbito normal de los créditos como el de consumo, el de vivienda, estudiantiles, para coche, etc., puesto que su acción y uso se daría dentro del ámbito comercial, al ser considerables cantidades de dinero que prestan los bancos a las empresas, sea cual sea su denominación, esto con la idea de apoyar su operación y posible expansión. (Proaño Vera de Gonzalez, 2012)

El riesgo es una amenaza, peligro o incertidumbre a la cual se enfrenta una sociedad comisionista, por un evento o acción relacionada con sus objetivos estratégicos, líneas de negocios, operaciones y demás actividades, que pudiera afectar su situación financiera y el mercado de valores. (Guerra, 2007)

El riesgo de crédito comercial es la posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, contrapartes, o terceros obligados para cumplir sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera de balance (Ticse Quispe, 2015).

La evaluación de riesgo es el paso más importante en un proceso de gestión de riesgos, y también el paso más difícil y con mayor posibilidad de cometer errores. Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos. (Ticse Quispe, 2015).

La capacidad de endeudamiento es la capacidad máxima que tiene el deudor de asumir deudas sin que afecte su solvencia, tomando en consideración la relación de los gastos respecto a los ingresos totales. En ese sentido, corresponde al nivel máximo de endeudamiento que el deudor es capaz de cumplir sin poner en riesgo su posición económica en particular. (Junta Monetaria, 2017).

La categoría o Clasificación de Riesgos es una estimación, que contempla aspectos cualitativos y cuantitativos, de la probabilidad de incumplimiento que

presenta el deudor sobre sus obligaciones contractuales con las entidades de intermediación financiera acreedoras. (Junta Monetaria, 2017).

La investigación será realizada y aplicada en la industria de confitería de República Dominicana en el periodo del año 2018 hasta los inicios del 2020, la cual será una investigación no experimental, ya que se recopilará una serie de datos informativos, los cuales no serán manipulados.

De acuerdo con las variables previamente recopiladas, esta investigación procederá a ser cualitativa, debido a que está enfocada establecer mejoras en los controles de los factores de riesgo en el otorgamiento de crédito en la industria de confitería de República Dominicana durante el Covid-19. Este plan de mejoras en el diseño de otorgamiento de crédito, aumentara de manera significativa la liquidez de la organización.

La investigación aplicada enfatizara en profundizar los conocimientos acerca del riesgo crediticio y como reestructurar el modelo de otorgamiento de crédito en la industria de confitería de Republica Dominicana, a través de la implementación de controles que ayuden a mitigar los principales riesgos a los cuales se expone la empresa.

La técnica propuesta a utilizar en esta investigación es la técnica de análisis de datos, para poder comprender el impacto causado en la liquidez en la industria de confitería de Republica Dominicana, debido al riesgo obtenido al otorgar un crédito inadecuado durante la pandemia del Covid-19.

Se utilizarán herramientas de recolección de datos, entrevistas con los Gerentes de crédito, encuesta a los colaboradores directos y relacionados a al departamento de créditos y cobros, la cual fue de gran impacto ya que se logró buscar información más directa y especifica de los procesos a investigar, también se utilizó tablas de tabulación y gráficos comparativos de cómo ha ido evolucionando la cartera de clientes por cobrar.

CAPITULO I: CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS FACTORES Y RIESGOS DE CRÉDITO COMERCIAL.

1.1 CRÉDITO COMERCIAL

El crédito comercial es un recurso financiero que nace cuando los proveedores de bienes y servicios confían en sus clientes, permitiendo que éstos aplacen el pago de sus facturas durante un periodo determinado. Por consiguiente, se trata de una deuda, en la que el comprador actúa como prestatario y el vendedor como prestamista, y que aparece en el balance empresarial como un recurso ajeno a corto plazo. En general, se trata de una fuente financiera muy importante para las empresas. (Cuevas, 2017).

Una de las características del crédito comercial es que dependiendo de la empresa puede existir pagos parciales establecidos en cierto tiempo, también se establece un límite de crédito que se supone que no debe de superar el monto facturado.

Los créditos comerciales se realizan con el fin de suplir necesidades dentro de una empresa como lo son el capital para la realización de trabajos, facilitando por medio de la adecuación del ambiente los medios de producción y de la circulación de mercancías, para poder adquirir ciertos bienes y servicios que impulsaran la actividad de las empresas o para refinanciar pasivos que se tienen con otras entidades comerciales y proveedores, con los que se tiene una obligación que se debe cumplir a corto plazo. De tal forma con los créditos comerciales se potenciarán criterios como las ventas, la producción, propiciar el desarrollo de capital y por tanto el incremento de ganancias. (González, 2012).

La ventaja primordial que tienen las empresas a optar por implementar la opción del crédito comercial en sus negocios es que las ayuda a atraer más clientes y por ende les ayuda a generar más dinero.

Con respecto a las desventajas que posee el crédito comercial, es que genera un coste de oportunidad elevado, ya que la empresa deja de percibir parte de sus ingresos debido a los descuentos, los cuales son denominados “descuentos por pronto pago”.

Los descuentos pronto pago son otorgados para que los clientes se motiven a pagar de forma más rápida sus deudas con la organización, podría considerarse que los descuentos por pronto pago pueden beneficiar a la empresa, pero esto sería si se implementa de la manera correcta, sino sería todo lo contrario.

Conforme al artículo 7 del Reglamento de Evaluación de Activos (REA) establecido por la Junta Monetaria de la República Dominicana, las entidades de intermediación financiera deberán segmentar los deudores comerciales en 3 (tres) grupos, en función de sus obligaciones consolidadas en el sistema, excluyendo las contingencias, conforme a lo siguiente:

a) Menores Deudores Comerciales, con obligaciones menores de RD\$25,000,000.00 (veinticinco millones de pesos dominicanos con 00/100) o su equivalente en moneda extranjera.

b) Medianos Deudores Comerciales, con obligaciones iguales o mayores a RD\$25,000,000.00 (veinticinco millones de pesos dominicanos con 00/100) y menores a RD\$40,000,000.00 (cuarenta millones de pesos dominicanos con 00/100) o su equivalente en moneda extranjera.

c) Mayores Deudores Comerciales, con obligaciones iguales o mayores a

RD\$40,000,000.00 (cuarenta millones de pesos dominicanos con 00/100) o su equivalente en moneda extranjera. (Junta Monetaria, 2017).

1.1.1 Referencia comercial y sus dimensiones

La referencia comercial es un documento que una empresa o persona física llena al momento de solicitar un crédito o producto en una organización. Este documento es un modelo estándar, pero cada empresa la adapta acorde a sus requerimientos y necesidades.

Podemos afirmar que la referencia comercial es uno de los requisitos más esenciales ya que solicita colocar toda la información que la empresa necesita para conocer y evaluar al solicitante, también funciona para comprobar la fiabilidad de la persona y/o negocio.

Dimensiones del Otorgamiento de los créditos comerciales Para organizar y contar con una excelente pauta para otorgar créditos comerciales, hay que tener en cuenta algunos elementos muy importantes como son las Dimensiones que a continuación detallamos:

- Dimensión con respecto a la Información
- Dimensión con respecto al Riesgo crediticio
- Dimensión con respecto a la Limitación de los créditos
- Dimensión con respecto a la Organización de los créditos y también las cobranzas

1.1.1.1 Dimensión de Información

El encargado de evaluar los créditos, debe estar en capacidad para hacer un estudio, análisis, evaluación de un potencial cliente, sobre su capacidad moral, sus manejos financieros, mientras más sólida sea la información que obtenga de los futuros clientes más sólida será su criterio para otorgar una línea de crédito. Para el encargado del área de créditos al hacer un análisis de cada cliente, este debe verlo como un futuro problema, mejor si es individual por lo tanto debe estar capacidad de poder evaluar analizar las condiciones del solicitante.

1.1.1.2 Dimensión de riesgo crediticio

El analista de crédito debe saber conocer, interpretar y cuantificar todas las informaciones financieras presentadas, ya que de esta forma podemos mitigar el riesgo de que el cliente incumpla con el pago acordado.

Siempre existirá en el crédito el factor del riesgo ya que esto es parte inherente del mismo y no solo comienza al dar el crédito también estará presente durante el largo proceso de la cobrar este crédito, Por eso si la empresa decide otorgar créditos deberá introducir a su gestión la capacidad para evaluar correctamente a un posible cliente como llegar finalmente a la cobranza total del crédito.

1.1.1.3 Dimensión: Limitación del crédito

Este indica el límite de crédito que se le otorgara al cliente, se logra al haciendo un análisis de la información cualitativa y cuantitativa del cliente.

1.1.2 Requisitos básicos para el otorgamiento de crédito

Los requisitos que conllevan a otorgar un crédito dependerá del apetito de riesgo que tenga la empresa, los cuales están estipulados en las políticas de la organización.

Algunos requisitos son imprescindibles a la hora de otorgar un crédito, como son:

- **Identidad:** esto servirá para identificar al solicitante. Cédula si es persona física, RNC si es una empresa, pasaporte en caso de que sea extranjero, etc. Cualquier documento que nos permita corroborar la identidad del solicitante.
- **Localización:** este dato nos orientará sobre la ubicación real del solicitante. Si llegamos a tener algún tipo de inconvenientes este documento nos guiará para poder visitarlo. En caso de ser una empresa podemos solicitar la ubicación de la misma, en caso de ser persona física tomamos como referencia el domicilio y/o lugar de trabajo.
- **Ingresos :** aquí debemos de solicitar las diversas fuentes de ingresos que tiene el solicitante, como el sueldo, ingresos mensuales, declaración de impuestos, etc
- **Documento de referencia:** este dependerá de la organización, puede requerir los estados de cuenta, certificados bancarios, entre otros.

Estos documentos junto a la solicitud de crédito son documentos innegociables que todo ejecutivo de crédito debe velar porque estén debidamente visibles y organizados.

1.2 GESTIÓN DE RIESGO

El riesgo es la posibilidad de amenaza, incertidumbre o desconocimiento del futuro, este generalmente acontece al momento de tomar una decisión que genere peligro.

Tipos de riesgos financieros son:

- **Riesgo Crediticio:** este hace referencia a la posibilidad de grandes pérdidas, por el hecho que un cliente no cumpla con las obligaciones de crédito a las cuales se comprometió.
- **Riesgo de Liquidez:** es la posibilidad que se produzcan pérdidas excesivas, por causa de las decisiones tomadas en pro de disponer de recursos rápidamente, para poder cumplir con los compromisos presentes y futuros.
- **Riesgo Cambiarios:** es la contingencia que puede ocasionar pérdidas por las variaciones en las tasas de cambio de las diferentes monedas, con las cuales una institución financiera, realiza operaciones o tiene recursos invertidos.
- **Riesgo de Tasa de Interés:** es la disminución que puede ocurrir en el valor de los activos o del patrimonio de una entidad, debido a las variaciones en las tasas de interés, lo cual puede conducir a que la institución tenga graves pérdidas.
- **Riesgo País:** Se conoce también como riesgo soberano y se refiere al incumplimiento global de las deudas de un país, por circunstancias inherentes a la soberanía del Estado, distintas del riesgo comercial. Se mide tomando en cuenta la estabilidad económica y política del país y su trayectoria sobre el cumplimiento de sus compromisos internacionales.
- **Riesgo Mercado:** tiene que ver con el desenvolvimiento futuro del negocio, de acuerdo a la actividad concreta que realiza y ante la trayectoria de los precios, tipos de cambio y tasas de interés, se puede enfrentar a pérdidas o dificultades para realizar una operación. Puede ocurrir con mayor frecuencia, cuando las entidades enfrentan riesgos de pérdidas en sus posiciones dentro y fuera del balance por movimientos adversos en los precios, tipos de cambio y tasas de interés del mercado.

- **Riesgo Operacional:** se refiere a fallas que se pueden presentar por inadecuados controles internos o malas decisiones en el ámbito corporativo. Las fallas en las operaciones pueden originar grandes pérdidas financieras por errores humanos, fraudes, incapacidad para responder de manera pronta o hacer que los intereses de la empresa se vean comprometidos de alguna manera. Estos riesgos operacionales pueden ser de conducta, infraestructura y de procedimientos.
- **Riesgo Legal:** se puede presentar de varias maneras: este tipo de riesgo puede incluir que los activos, no se puedan recuperar con facilidad o que las obligaciones pudieran ser mayores de lo esperado, debido a una asesoría incorrecta. Las empresas son susceptibles al riesgo legal cuando se involucran en el uso de nuevos sistemas de pago y de información, nuevos tipos de instrumentos y negociaciones, así como, cuando el derecho legal de la contraparte no ha sido establecido de antemano.
- **Riesgo de Reputación:** surge por fallas operacionales, incumplimiento de leyes y reglamentos o de otras fuentes. Este tipo de riesgo es particularmente dañino, sobre todo a las entidades financieras, debido a que la naturaleza del negocio requiere que se mantenga la confianza de los depositantes, acreedores y el mercado en general. La confianza del público en las entidades financieras puede disminuir o dañar su reputación y solvencia, cuando no están siendo administradas con la integridad y calidad que se espera, así como por incumplimiento de los estándares éticos y profesionales en el sector financiero.
- **Riesgo Tecnológico:** son las pérdidas potenciales de una Institución, como consecuencia de la materialización de una amenaza ante la vulnerabilidad de un sistema computarizado; implica la pérdida de datos, debido a razones físicas o lógicas, cambio de datos sin autorización y diseminación de la información confidencial o privada, más allá de los límites autorizados. Las amenazas son factores físicos (caídas de los sistemas informáticos, desperfectos en los equipos de cómputo, etc.) o errores,

omisiones y mal uso de los equipos a través de la vulnerabilidad de los sistemas computarizados.” (11:18). (GUERRA, 2007).

1.2.1 El riesgo crédito y su clasificación

El riesgo de crédito se manifiesta cuando la contraparte no puede cumplir con sus obligaciones financieras, ya sea con la fecha establecida y/o con el monto acordado.

Tipos de riesgo de crédito

1.2.1.1 Riesgo de impago: riesgo fallido o de default.

Es la posibilidad de incurrir en una pérdida si la contrapartida de una transacción no cumple plenamente las obligaciones financieras, acordadas por contrato.

1.2.1.2 Riesgo de migración:
cuando se produce una rebaja en la calificación crediticia.

1.2.1.3 Riesgo de exposición:
Se entiende como la incertidumbre sobre los futuros pagos que se deben. Este riesgo puede estar asociado a la actitud del prestatario o bien a la evolución de variables del mercado.

1.2.1.4 Riesgo de colateral:
conocido como el riesgo de la tasa de recuperación, que varía según haya o no garantías o colateral en la operación. (Francisco Pérez Hernández, 2018).
El riesgo de crédito también está presente cuando los deudores son castigados bruscamente por las entidades crediticias, ocasionando con esto una desvaloración tanto en la moral como en los créditos de los clientes.

1.2.3 Gestión del riesgo de crédito

“Es el proceso mediante el cual las entidades de los sectores financieros públicos y privados identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la entidad está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración” 3 ; concepto dado en la Resolución 380-2017-F de la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera. (Aguirre, 2018).

El objetivo de la administración del riesgo de crédito es maximizar la tasa de rendimiento ajustada por el riesgo de las instituciones financieras, manteniendo la exposición al riesgo de crédito dentro de límites aceptables. La administración eficaz del riesgo de crédito es un componente crítico de un enfoque completo de la administración del riesgo y es esencial para el éxito a largo plazo para cualquier organización de las instituciones financieras. Las instituciones financieras deberían estar conscientes de la necesidad de identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo de crédito y de determinar si su capital es adecuado frente a estos riesgos y si tienen amplia compensación para los riesgos ocurridos. (TICSE QUISPE, 2015).

Las instituciones financieras a través de la gestión de riesgo pueden examinar la vulnerabilidad que tienen en el momento y a partir de este implementar procesos eficientes para mitigar el riesgo, como, por ejemplo, realizar estudios para obtener un grado mayor en cuanto a la certeza de que recuperaran el monto prestado y en la fecha pactada.

Para que la gestión de riesgo crediticio tenga una buena reputación, las personas a cargo deben de saberse bien la cultura crediticia, en cuanto a las

políticas y procedimientos de la organización. Esto conlleva a tener basto conocimiento de la estructura de la cartera, riesgos por zonas, sectores económicos , entre otras.

Los ejecutivos deben de cerciorarse de que los procedimientos y políticas crediticias implementadas sean las mas idoneas y esten actualizadas, por lo que, la gestion de riesgo crediticio se ocupa de estructurar el analisis y predicion de los hechos cusausantes del desequilibrio economico de la organización.

Desde hace muchos años las organizaciones han implementado autoevaluaciones en sus procesos rutinarios, y han diagnosticado que uno de los principales problemas esta relacionado con debilidad en los procesos de crédito, debil gestion de riesgo de cartera y/o no preveer a tiempo los cambios economicos que se presentan, y una serie de factores que pueden deteriorar la gestion de crédito de una organización .

En la gestión de riesgos pueden adoptarse mecanismos preventivos o defensivos y mecanismos curativos. Dentro de los procesos preventivos, que tienen el objetivo de evitar la asunción de riesgos por encima de la política de la empresa, se encuadran el análisis previo del cliente, la vigilia de riesgos, los informes comerciales, los sistemas de análisis financiero, el control de la deuda del cliente, los sistemas de control de límites, el scoring (especialmente aplicable a sistemas masivos según reglas estadísticas), etc. En los mecanismos curativos, tendentes a asegurar la recuperación de la deuda en las condiciones pactadas con el cliente, pueden incluirse los sistemas de cobertura, las fianzas, avales y garantías, los seguros de crédito, los sistemas de aviso de vencimiento, la gestión proactiva de incidencias, los sistemas de recobro y las acciones jurídicas. (Añez, 2004).

1.2.4 Cual ha sido el riesgo de crédito comercial a la llegada del COVID-19.

El covid-19 ha perturbado la economía a nivel mundial, lo que ha incentivado a un estrés a nivel crediticio.

El declive de la economía dominicana se debio al cierre de aeropuertos, fronteras y clausura temporal todas las actividades economicas que no fueran esenciales. El cierre de estas actividades en efecto se vio reflejado en los sectores de transporte, turistico, minero, contruccion y zona franca.

De acuerdo al Banco Central de la República Dominicana, el sistema financiero Dominicano se ha visto obligado a llevar a cabo medidas preventivas contra el virus del Covid-19, lo que ha generado la perdidas de empleos, el desplome de inversion y de consumo. El BC revela que la economia Dominicana colapso en un 0.8% en el año 2020.

De acuerdo con datos de la Superintendencia de Bancos (SIB) cortados a agosto de este año, la cartera de créditos vencida (capital) respecto al total de cartera de crédito bruta se ubicó en el promedio de 2.1% entre mayo y agosto de este año, es decir, 0.43 puntos porcentuales superior a los seis meses previos, entre septiembre de 2019 y febrero de 2020, cuando su promedio fue de 1.66%. (Jairon Severino, 2020).

La administración de riesgo deberá de establecer normas y procedimientos para garantizar un nivel adecuado de sanidad en la cartera, algunas sugerencias son:

- Medir, evaluar y dar seguimiento a su concentración por tipo de financiamiento, calificación, actividad económica, zona geográfica y acreditada.

- Dar seguimiento periódico a su evolución y posible deterioro, con el propósito de anticipar pérdidas potenciales.
- Calcular la probabilidad de incumplimiento, así como la exposición al riesgo por parte de los deudores.
- Desarrollar sistemas de medición que permitan cuantificar las pérdidas esperadas de toda la cartera.
- Estimar las pérdidas no esperadas de la cartera.
- Comparar sus exposiciones estimadas de Riesgo de Crédito o crediticio, con los resultados efectivamente observados. En caso de que los resultados proyectados y los observados difieran significativamente, realizar las correcciones necesarias.
- Calcular las pérdidas potenciales bajo distintos escenarios, incluyendo escenarios extremos. (TICSE QUISPE, 2015).

1.3 EVALUACIÓN DE CRÉDITO COMERCIAL

La evaluación o análisis de crédito es un estudio evaluativo que permite medir la capacidad de cumplimiento de las obligaciones financieras de un ente jurídico o personal. El análisis de crédito busca minimizar el riesgo por incumplimiento de pago por parte del solicitante, del mismo modo busca proteger las inversiones brindadas.

De acuerdo al Artículo 11 del Reglamento de Evaluación de Activos (REA) de la Junta Monetaria de la República Dominicana, la evaluación del riesgo de la

cartera de créditos comerciales se realizará sobre la base del análisis de los criterios establecidos en este Reglamento, asignando la categoría de riesgo que corresponda a cada deudor, tomando en consideración las condiciones particulares de cada crédito, a fin de estimar una provisión que cubra las pérdidas esperadas de esta cartera. La evaluación del deudor se realizará sobre la base de la totalidad de sus deudas con la entidad de intermediación financiera y en el sistema financiero, de forma que exista una única clasificación para cada deudor. Las garantías otorgadas por el deudor en ningún caso podrán modificar su clasificación. (Junta Monetaria, 2017).

No existe una herramienta que nos diga con exactitud que un cliente pague el monto y el tiempo establecido, pero si nos da una aproximación o una probabilidad de que el dinero regresara como lo hemos previsto en nuestro análisis.

1.3.1 Clasificación de evaluación de Crédito comercial

1.3.1.1 Depuraciones y análisis de las cuentas del balance

En este paso se filtran aspectos de gran importancia como son:

- Depuración de datos, como las cuentas corrientes, cuentas incobrables, activos.
- Detallar las partidas del balance
- Describir el sector a que pertenece la actividad de la empresa o persona física
- Políticas administrativas
- Verificar que la firma de autorización sea la misma de persona del análisis del balance.

1.3.1.2 Análisis de las cuentas comerciales por cobrar

- Principales deudores, porcentaje acumulado de cada uno.
- Volumen de cuentas por cobrar del porcentaje de ventas a crédito.
- Análisis de la cartera con meses pasado

1.3.2 Formas de evaluar un crédito comercial

Existen dos técnicas para evaluar un crédito, análisis cualitativo y análisis cuantitativo.

1.3.2.1 El análisis cualitativo:

Es una técnica empleada para conocer mejor al cliente y minimizar los riesgos de crédito. Este análisis suele ser diferente al análisis cuantitativo ya que busca conocer con más profundidad al solicitante fuera de los estados financieros. Otra razón por la que se implementa este análisis es porque ya sea el solicitante una persona física o jurídica hay veces que no tienen una proyección real de sus ingresos percibidos, siendo estos clientes potenciales, este caso es muy recurrente en el mercado dominicano.

Es de suma importancia que se dominen los elementos del análisis cualitativo, ya que es uno de los más importantes y difíciles de evaluar, estos son subjetivos por lo que dependerán del buen criterio del ejecutivo o de lo que busca la organización.

Generalidades del solicitante.

El primer paso para el análisis cualitativo es conocer las generalidades del solicitante y/o negocio, es fundamental conocer a que dedica el solicitante, cuáles son sus principales actividades y analizar que porcentaje de ganancia representan de forma individual.

En caso de ser una empresa se debe de conocerlo siguiente.

- Insumos, se debe evaluar la procedencia de esos insumos, como de donde se abastecen, estabilidad y prestigio del proveedor.
- Ciclo productivo: condiciones en que la organización hace sus operaciones, nivel tecnologico, capacidad de produccion y negociaciones fijadas.
- Relaciones interempresas:Alianzas con otras empresas, competencias, relacion comercial, calidad, etc.

Historial del cliente y/o empresa

Aquí se conoce la madurez y éxito de la empresa o solicitante, podermos conocer los años del negocio y cuanto ha evolucionado.

- Propietarios: resaltamos el nombre, conocimiento del negocio, porcentaje de propiedad, situacion patrimonial, grado de compromiso con los accionistas, etc
- Capacidad empresarial: es conocer las oportunidades que ha tenido como empresa, las innovacion y duro trabajo.

Entre este renglon estan : conocer si es un empresario que percibe los cambios, si es dedidado a administrar de forma mas eficiente, si se ha arriesgado en el pasado o si es impulsivo y se ha lanzado sin hacer analisis previo.

Condiderar implementar el analisis FODA

Aquí podemos examinar las características particulares del negocio, esta herramienta tien multiples niveles de analisis, como mercado, producto, unidad de negocio estrategica .este debe de concentrarse unicamente en los aspectos claves para el éxito del negocio.

1.3.2.2 Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo consiste en realizar un análisis de los estados financieros del postulante y de la depuración de los mismos, por ejemplo, una manera de hacer esta depuración sería eliminar las cuentas por cobrar incobrables, o cuentas por cobrar a socios contra el patrimonio. En el caso de personas jurídicas sería deseable contar con los estados financieros auditados del postulante.

Ciertamente existen cuentas que serán más importantes en su análisis, por ejemplo: Inventario, Obligaciones Bancarias, Obligaciones Comerciales, Cuentas por Cobrar. Este análisis es numérico, y busca encontrar indicadores que califiquen al postulante utilizando información histórica que generalmente comprenden variables predictivas. (González, 2012).

Aquí debemos de pausar y realizar un estudio exhaustivo sobre la calidad de la información brindada y captada del solicitante. Aunque no podamos obtener toda la información que deseamos, tenemos que mostrar confianza ante el solicitante y estrechar los lazos de amistad para mayor facilidad en el proceso.

1.3.3 Metodología para evaluar el riesgo de crédito comercial

Hay varios metodos o modelos para evaluar el riesgo crediticio, entre estos estan:

1.3.3.1 El modelo de las 5 C's del crédito

Para el analisis crediticio los financieros utilizan una herramienta llamada las 5 c's de credito, estas se emplean como referencia para la toma de decisiones

de si conviene o no aperturar un otorgamiento de crédito y para analizar bajo que condiciones debe otorgarse.

Las 5 c's del crédito son un conjunto de parametros que las organizaciones validan para acesorarse de un correcto analisis de solicitud de crédito, estas son: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones.

1. Carácter

Hace distinción de la moral, reputación y la buena voluntad que tenga el cliente de cumplir con sus compromisos, esto es más bien una opinión sobre las referencias obtenidas.

La importancia que tiene la evaluación del carácter es que las organizaciones desean garantizar obtener clientes confiables y que cumplan a tiempo con sus obligaciones con la empresa.

2. Capacidad

Esta C es una de las más importantes, ya que representa la posibilidad o capacidad de que el solicitante pueda responder con sus compromisos financieros en los montos y fechas establecidas.

Aquí se hará un examen más exhaustivo en el historial crediticio, ya que se tomará en cuenta los estados de flujo de efectivo, la proporción de la deuda que tenga acumulada en el momento y la liquidez que posee.

3. Capital

Hace mención a la cantidad de efectivo que tenga suscrito el solicitante. Se toma en consideración la cantidad de recursos para poder medir la solidez financiera, tanto de activos fijos como activos circulantes.

4. Colateral

Son los activos que respaldan las obligaciones financieras, sirven de garantía en caso de incumplimiento de pago. Las garantías que deben ser consideradas son: terrenos, edificios, inventarios, cuentas por pagar y todos los activos significativos.

5. Condiciones

En esta última c, se evalúa las condiciones económicas en que se encuentra el solicitante. Aquí cuestionamos como genera ingresos el solicitante, si está operando de forma regular, como le está yendo en sus operaciones, etc.

1.3.3.2 El modelo de Scoring

El modelo scoring es una herramienta de puntajes, es decir, le asigna puntos a cada variable de la solicitud de crédito, y dependiendo de los puntos acumulados y de las políticas que tenga la organización, el ejecutivo decidirá si acepta o rechaza el crédito.

Este tipo de sistema fue el primer intento en automatizar los procesos de evaluación del riesgo crediticio, el cual aún lo utilizan muchas organizaciones.

El objetivo de este modelo es analizar la probabilidad de incumplimiento que tiene el solicitante, ya sea persona física o jurídica. Este se construye en base a las características brindadas en la solicitud de crédito, el cual representa las expectativas del riesgo asociado al solicitante.

Según Boyes Hoffman (1988) los créditos de retail estarán mejor definidos si se usan variables socioeconómicas, por ejemplo, edad, estado civil, cantidad de personas a cargo, tiempo de permanencia en el domicilio actual, número de consultas en el buró de crédito. Este tipo de modelos no deberían incluir

variables como raza, religión, nacionalidad. Mientras que para un cliente con personería jurídica se pueden tener como variables por ejemplo índices financieros, y variables asociadas al comportamiento de pago.

1.4 MOROSIDAD EN CARTERA

La morosidad es el número de días de atraso que presenta una obligación crediticia, a partir del incumplimiento de pago del capital o intereses del deudor de una obligación dada, en un plazo de tiempo o fecha establecida contractualmente. (Junta Monetaria, 2017).

Para considerar que una persona es morosa se necesita de un documento por escrito, ya sea un contrato o factura que resalte las condiciones de pago como las fechas y montos establecido; si el acreedor no tiene ningún documento que avale las condiciones de pago, entonces no podemos llamar a una persona morosa, ya que consecuentemente solo queda por buena fe del deudor pagar o no lo acreditado.

La morosidad mide el grado de tardanza en que los clientes efectúan los pagos, por lo que es de sumo interés para la administración financiera poder medir dicha ratio para poder proteger a la organización de falta de liquidez.

Una cartera morosa es un reflejo del mal manejo de otorgamiento de crédito, en cuanto una mala calificación, evaluación, información y garantía inadecuada. La cartera morosa es la cartera más difícil y pesada de trabajar, ya que hay evidencias de incumplimiento de pago voluntario.

La morosidad se calcula dividiendo el valor de créditos morosos, es decir los créditos que ya estén vencidos, entre el valor total de créditos que tenga la organización en el momento.

A continuación, se enlista algunas de las causas de morosidad en una organización:

- Inexistencia, deficiencia y/o poca claridad de objetivos, políticas y/o normas crediticias.
- Deficiencia en el sistema de control.
- Desconocimiento de las características y necesidades del mercado.
- Tentación de incrementar la cartera en el corto plazo para obtener mejores resultados económicos y financieros inmediatos alentando u obligando al personal de créditos a incrementar sus metas de colocaciones.
- Deficiencia al definir responsabilidades y funciones
- Deficiencia o inexistencia de programas de capacitación al personal.
- Créditos aprobados basados solo en la garantía, dejando atrás otros factores.
- Créditos aprobados por parentesco, ya sea familiar o amistad.
- Falta de habilidades para la recopilación y análisis de datos.
- Aprobar el crédito solo considerando aspectos cualitativos sin medir la capacidad de pago del microempresario.
- Deficiencia en la cobranza
- Falta de control para el cumplimiento de los procedimientos de recuperación de crédito.
- Existencia de parentesco con los clientes morosos por lo cual no se les realiza la presión necesaria para recuperar el crédito.
- negligencia para realizar el seguimiento y cobro de la mora dejando pasar el tiempo sin realizar actividades de cobranza.
- Sobreendeudamiento del deudor, este puede sobre endeudarse después de haber adquirido el crédito con la organización.
- Accidente o enfermedad del deudor o de un familiar.
- Robos comprobados
- Declive de la economía del país.

CAPITULO II: Impacto del análisis del otorgamiento de crédito y procesos de cobranza en la industria de confitería de República Dominicana.

2.1 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE CONFITERÍA.

Excavaciones en las ruinas de Herculaneum revelaron un completo taller de confitería con utensilios similares a muchos de los que usamos actualmente.

La mayoría de los endulzantes de la época antigua se basaban en miel, pero los jugos de la caña de azúcar, crudamente evaporada, fueron usados en India y China. Los griegos y los romanos conocían el azúcar cristalizado y la utilizaban mucho en su cocina y en la preparación de bebidas, pero fue en Persia unos 500 años AC, cuando se pusieron en práctica métodos para la obtención del azúcar en estado sólido.

Los árabes extendieron su cultivo por toda la ribera del Mediterráneo, y en el siglo X después de cristo, nacen las refinerías en Egipto. En los países árabes se hicieron muy populares los dulces de azúcar con frutos secos, y al azúcar, como tal, la consideraban una golosina exquisita y que a la vez tenía propiedades curativas.

Con Colón, Cortés y Pizarro, la caña de azúcar es introducida en los países americanos, desarrollándose su cultivo de forma vertiginosa, de manera que, en menos de cien años, América superó en producción al resto del mundo. Los esclavos traídos de África se convirtieron en los recolectores obligados de la caña en otros países. Aunque Europa se surtía hasta el siglo XVI del azúcar que importaba de otros países, en Francia, durante la época de Napoleón se empezó a obtener el azúcar a partir de remolacha; con la introducción del

cacao se incrementó el consumo de azúcar por la excelente combinación que hacen y se extendió rápidamente por las cortes europeas.

En 1558, surge en Europa el primer libro con recetas de confituras, postres y mermeladas. En el año 1600, en España, Francisco Martínez publica un libro titulado «Arte de cocina, bizcochería y conservería» donde se dan normas y recetas para la preparación de muchos productos y dulces.

Aunque la producción de dulces y pasteles se venía haciendo en los países europeos a nivel familiar desde hace mucho tiempo, se asegura que el origen de las tiendas pastelería y confitería actuales, con su obrador en la trastienda, surgieron a partir de las farmacias, ya que los boticarios eran quienes en efecto utilizaban principalmente el azúcar de caña, siendo verdaderos maestros en el arte de caña para endulzar medicamentos demasiado amargos. Es importante indicar, que el origen de muchos dulces y pasteles, surgió de la necesidad de encontrar métodos para la conservación de alimentos y el de aprovechar determinados productos que existían en abundancia.

En el siglo XIX la confitería y la pastelería en Europa disfrutaban de un gran auge, con la aparición de las confiterías y pastelerías modernas, muy parecidas a las que existen en la actualidad.

En el siglo XX, con el aumento del nivel de vida, continúa ese auge hasta llegar a nuestros días en que se ha alcanzado un alto grado de perfección, con unos productos muy variados, de alta calidad, atractiva apariencia y sabor muy agradable. (Mejorado, 2006) .

2.2 PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO IMPLEMENTADOS EN LA INDUSTRIA DE CONFITERÍA DE REPÚBLICA DOMINICANA.

La industria de la confitería tiene establecido por escrito un manual sobre las normas, pautas y procedimientos que se deben de llevar a cabo para realizar las funciones de un correcto otorgamiento de crédito, esto hace que los procesos se hagan de forma lineal, eliminando así los errores que se pueden cometer al dejar pensar al ejecutivo de crédito de forma subjetiva.

En este manual se ha establecido políticas, métodos y formularios que sirven para simplificar, unificar y estandarizar los procesos.

Todas las empresas pertenecientes a la industria de confitería tienen su característica en particular, aunque se dediquen a la misma actividad económica tienen algo que las distinguen, ya sea en los documentos requeridos, en los procedimientos y/o técnicas de evaluación.

El proceso de otorgamiento de crédito inicia con la solicitud de vinculación del cliente y/o crédito, en el cual se recopila una serie de informaciones y procedimientos por el departamento de créditos y cobros.

2.2.1 Llenado de solicitud de vinculación a cliente y/o crédito

El primer paso es que el cliente debe de llenar correctamente los campos de la solicitud de crédito donde se le pide las siguientes informaciones:

- Nombre o razón social: aquí debe de completar el nombre de la persona en ser persona física o el nombre del establecimiento en caso de ser un negocio.
- Nombre comercial: Colocar el nombre en que esta registrado en la cámara de comercio.

- RNC: Colocar la cédula en ser persona física o el número de razón social en caso de ser un negocio.
- Dirección: el campo de dirección debe de completarse correctamente, ya que cualquier evento no previsto puede resolverse yendo a la dirección establecida.
- Teléfono: Colocar el teléfono del negocio suscrito
- Antigüedad: colocar los años de antigüedad que tienen el negocio.
- Giro o actividad económica principal: Este paso es muy importante ya que describe cual es la principal actividad o entrada del negocio.
- Dirección de entrega: En esta casilla se colocará la dirección del almacén donde estarán los productos, no siempre la mercancía se coloca dónde está el negocio, ya sea por falta de espacio o comodidad.
- Nombre del representante legal: aquí se pondrá el nombre de quien se encargará del negocio, cualquier evento ocurrido nos contactaremos con la persona o personas que aparezcan en esta casilla.
- Cedula, dirección y teléfono del representante legal, estas casillas son de suma importancia ya que podemos tener un registro más completo del representante legal.
- Empleados autorizados para firmar facturas al momento de la entrega: esta casilla es vital para saber cuáles son los empleados que están permitidos a recibir la mercancía al llegar al almacén, cualquier equivoco la industria esta descargada de cualquier evento provocado por estos empleados suscritos en la casilla.
- Contacto de pago: Regularmente el contacto de pago es la persona representante legal, pero puede darse el caso que se coloque la persona encargada de contabilidad. Aunque enfatizamos que se coloque el nombre del representante legal.
- Referencias comerciales: aquí se coloca el nombre de tres empresas que nos sirva de orientación sobre su nivel de cumplimiento que ha tenido como cliente.

- Referencia bancaria: En esta no es necesario colocar las tres referencias Bancarias, pero si colocar al menos una referencia para guiarnos sobre su nivel crediticio y sus movimientos bancarios.
- Firma de representante legal: es imprescindible esta firma, ya que nos está autorizando a acceder a todas sus informaciones crediticias, empresariales y bancarias, en caso de no tener la firma del representante legal no se podrá proceder a ninguna operación, ya que la industria puede ser demandada por falta de autorización.
- Sello del cliente: Este es el paso final para completar la solicitud de vinculación de cliente y/o crédito. El cliente debe de poner el sello que representa la empresa.

El otorgamiento de crédito en la industria de la confitería realmente tiene pocos procesos, en los cuales se les pide poca documentación a los posibles clientes, esto implica un aumento de riesgo crediticio y de liquidez para la industria.

La industria de la confitería requiere la misma documentación para los futuros clientes pequeños, medianos y grandes, lo que representa un error significativamente riesgoso, ya que no realizar la evaluación correcta para un cliente mediano o grande me ocasionara mayor desequilibrio en mis finanzas que un cliente pequeño.

Los documentos y procesos requeridos para ser parte de nuestra cartera de clientes son:

2.2.1.1 Persona física

- Llenar la solicitud de solicitud de nuevo cliente y/o crédito
- Cédula
- Tres (3) facturas de empresas que sean clientes.

2.2.1.2 Sociedad anónima

- Llenar la solicitud de solicitud de nuevo cliente y/o crédito
- Acta de constitución de la empresa
- Tarjeta de RNC
- Tres (3) facturas de empresas que sean clientes.

2.2.2 Procesos realizados para la evaluación de crédito

- Verificar que los documentos requeridos estén anexos a la solicitud.
- Buscar referencia comercial de tres (3) empresas de que los futuros clientes ya sean parte.
- Buscarlos en el data crédito para verificar su grado de deudas.

2.2.3 Esquema del proceso de otorgamiento de crédito de la industria de la confitería.

Figura 2.2.3.1. Flujograma de procesos de otorgamiento de crédito en la industria de la confitería



Fuente: Realizada a través de la entrevista por el jefe de créditos y cobros.

El propósito de un buen proceso de otorgamiento de crédito es mantener los niveles de riesgo crediticio relativamente bajos, permitiendo así tener una buena rentabilidad y liquidez del negocio.

El departamento de crédito debe de velar por revisar contra Listas restrictivas, por medio del aplicativo contrato, a todas las personas o sociedades que soliciten la vinculación como cliente. Igualmente es obligatorio la consulta a la central de Riesgo Crediticia local, para conocer la experiencia y manejo crediticio del cliente.

Con respecto a la aprobación de cupos de crédito se hará de acuerdo a los niveles de atribución vigentes debido al resultado que arrojen los estudios de la solicitud de crédito, a la documentación y soportes presentados.

La calificación de riesgo a nivel nacional esta parametrizada para que se actualice semanalmente de forma automática, para el canal 20 (tradicional). Calificación que permite liberación automática de pedidos a aquellos clientes con calificación A y que cumplen con ciertos parámetros de endeudamiento y cartera en mora. En el caso de las filiales se actualiza mensualmente de forma automática y sin liberación de pedidos según criterio del jefe(a) de crédito de cada filial.

En la industria de confitería el comité de crédito nacional está conformado por vicepresidente(a) Administrativo y financiero, director(a) corporativa de operaciones financieras, jefe(a) General Administración y de crédito, coordinador(a) Nacional de créditos y analista de crédito.

El comité de crédito para las filiales está conformado por Gerente comercial CA, Gerente Administrativo y financiero, jefe(a) de tesorería, jefe(a) de crédito, gerente país y jefe(a) de cartera país.

2.2.4 Niveles de asignación de cupos de crédito en filiales.

Tabla 2.2.4.1. Asignación de cupos de crédito por filiales

CARGO	ATRIBUCIÓN EN DOLARES
Gerente Administrativo Financiero Perú	HASTA USD 12.000
Director Administrativo Financiero Puerto Rico	HASTA USD 12.000
Director Administrativo Financiero Republica Dominicana	HASTA USD 20.000
Gerente Administrativo Financiero Chile	HASTA USD 12.000
Director Administrativo Financiero USA	HASTA USD 30.000
Director Administrativo Financiero Ecuador	HASTA USD 30.000
Gerente Administrativo Financiero Venezuela	HASTA USD 35.000
Director Administrativo Financiero España	HASTA USD 30.000
Gerente Administrativo Financiero Guatemala	HASTA USD 60.000
Jefe Administrativo El Salvador	HASTA USD 12.000
Jefe Administrativo Costa Rica	HASTA USD 12.000
Jefe Administrativo Panamá	HASTA USD 12.000
Jefe Administrativo Honduras	HASTA USD 12.000
Jefe General Administrativo y Crédito	HASTA USD 100.000

Jefe General Administrativo y Financiero	HASTA USD 250.000
Presidente Ejecutivo	MAS DE USD 250.000

Fuente: Manual de políticas de créditos y cobros de la industria de la confitería

2.2.5 Condición de crédito

La industria de la confitería ha establecido una serie de condiciones para delimitar los días y formas en que sus clientes deben acogerse al momento de efectuar el pago.

Tabla 1.2.5.1. Condición de crédito de la industria de la confitería

Denominación	Condición	Grupo
Z085	2% a 14 días – 21 Neto	Mayoristas
Z027	Dentro de los 30 días sin DPP	Supermercados independientes
Z127	CONTADO	Extranjeros
Z018	Dentro de los 60 días sin DPP	Cadenas de supermercados
Z084	Dentro de los 10 días 1.5 % de DPP	Aliados

Fuente: Manual de políticas de créditos y cobros de la industria de la confitería

Descuento de Centroamérica

Tabla 2.2.5.2. Condición de descuento de Centroamérica

PAGO DE 1-5 DIAS	PAGO DE 5-15 DIAS
2%	1%

Fuente: Manual de políticas de créditos y cobros de la industria de la confitería

A continuación, presentamos las reglas más importantes sobre la condición de crédito en la industria de confitería:

- Es responsabilidad de la división de administración y de crédito el actualizar las tablas de asignación de cupos, sobrecupos y factor base del cálculo en el sistema de información.
- Solo se le debe dar descuentos a los clientes que cancelen el valor de sus facturas en los plazos estipulados y solo a aquellos clientes que tengan créditos.
- A los clientes del canal aliados, que paguen antes de los 7 días de recibida la mercancía cuyo monto inferior a USD 16.000 o \$50MM, se les exigirá pagare con codeudor. Aquellos clientes que requieren un plazo superior a 7 días y un monto superior de cartera a USD 16.000 o \$50MM, se exigirá garantía real sobre un bien inmueble, con un valor comercial que como mínimo cubra el valor cupón de crédito. En el caso de clientes actuales que cuenten con cupo sin hipoteca a favor de la compañía, tendrán un plazo de tres meses para aportar la garantía real, en caso contrario pasaran a pago de contado sin plazo.

- Todo cliente que establezca hipoteca a favor de la industria de confitería, solo se le otorgara plazo y cupo, cuando repose en cartera la escritura original y certificado de tradición con la anotación de dicha hipoteca.
- El sobrecupo solo se otorgará a clientes que registren un adecuado comportamiento crediticio y su autorización se define según niveles de atribución. Estos niveles aplicaran igualmente para la liberación por mora o repise.
- Anualmente se debe realizar el incremento del cupo a todos los clientes de acuerdo con la inflación acumulada al año anterior y el estimado de crecimiento.
- Posterior a la ejecución de la transacción de actualización de cupos de forma masiva se procede analizar que los cupos estén acordes al promedio de venta del último año.
- Cupos asignados y no utilizados en el año se eliminan.
- Cupos latos y ventas mínimas, se disminuyen de acuerdo con el promedio.
- Alto sobrecupo ameritara actualización de la documentación del cliente (Estado de situación financiera y resultados, copia declaración de renta) y sea sometido al comité de crédito según el nivel de asignación de cupos para la aprobación.
- Clientes que mostraron atraso en pagos y cheques devueltos serán revisados individualmente.

2.3 PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR IMPLEMENTADOS EN LA INDUSTRIA DE CONFITERÍA DE REPÚBLICA DOMINICANA.

Las cuentas por cobrar surgen por las ventas realizadas de bienes y/o servicios a crédito dirigido a clientes, empleados y/o terceros. Esta tiene por objetivo establecer por escrito todas las deudas provenientes de las operaciones por ventas a crédito, para poder identificar los aumentos y disminuciones de la cartera.

Las cuentas por cobrar se encuentran dentro de los activos corrientes, considerando que su recuperación no supera un año. Este tipo de cuenta se genera por los créditos otorgados a los clientes al momento de generarse la venta del bien o servicio. La no recuperación de las mismas conlleva un riesgo para la empresa, ya que cuenta con dicho flujo para cubrir otras operaciones a corto plazo. Al no lograr la recuperación de la cartera en determinado tiempo, puede llegar a desfinanciar la empresa, dando así a la contratación de créditos bancarios y como consecuencia el aumento de los gastos financieros. (Navarrete, 2017).

Administrar de forma adecuada las cuentas por cobrar es vital para tener liquidez a corto plazo y poder cubrir las operaciones y obligaciones diarias dentro de una entidad, ya sea financiera, comercial o de cualquier otra índole. Una buena administración de cuentas por cobrar inicia el momento de otorgar un crédito, ya que las políticas y métodos utilizados conllevan a un futuro estable o desequilibrado dentro de la organización.

2.3.1 Procesos de cobranza en la industria de la confitería

Normalmente en la industria de la confitería el cobro se realiza a través de los vendedores.

Las surtidoras y almacenes más bien conocidos como mayoristas, representan el mayor número de clientes en la industria de confitería de República Dominicana, estos tienen una condición de pago de 2% de descuento por pronto pago a los catorce (14) días y a los veintiún (21) días neto.

Los vendedores de los mayoristas le venden la mercancía y regresan a los catorce (14) días para realizar el cobro de dicha mercancía, luego los vendedores van al banco a depositar el dinero (efectivo y cheques) de las

facturas que hayan cobrado durante el día y, por último, al día siguiente el departamento de créditos y cobros registra en el sistema los pagos efectuados de todos los vendedores del día anterior.

Ahora bien, en caso de que el cliente no quiera o no pueda pagar cuando el vendedor regrese a los catorce (14) días después de deberle vendido la mercancía, el cliente pierde el descuento por pronto pago, y partir de los 21 días la factura esta vencida.

Es aquí donde la industria de la confitería emplea diversas técnicas y modalidades para efectuar el proceso de cobranza, la cual va a depender del grado de vencimiento que posee el cliente.

Las técnicas empleadas según el vencimiento de la factura son:

2.3.1.1 Llamadas telefónicas

El departamento de créditos y cobros comienza a realizar las llamadas a partir del vencimiento de la factura, que es a partir de los 21 días para mayoristas, 30 días supermercados independientes, 60 días cadenas de supermercados y 10 días para los aliados.

El auxiliar de cobros deberá llevar un reporte de todas las llamadas realizadas, con la persona que converso, la razón que le dio del porque no ha pagado y cuando cree que pueda efectuar el pago de la factura vencida.

2.3.1.2 Correo electrónico

Se envía correos electrónicos en caso de que las llamadas no resulten efectivas, de esta forma tendremos evidencia por escrito de que la gestión de cobros se ha estado realizando.

Cartas: Las cartas generalmente se envían cuando el vencimiento de la factura sobrepasa los treinta (30) días. El jefe de créditos y cobros realiza una carta con el estado de cuenta del cliente e informándole que si no paga en los próximos quince (15) días se tomaran en consideración otras acciones.

2.3.1.3 Visitas

Las visitas al cliente se realizan a partir de los cuarenta y cinco (45) días de vencida la factura, está la realiza el jefe de ventas en acompañamiento del vendedor correspondiente, estos tratan de negociar posibles acuerdos de pago en cuotas.

2.3.1.4 Cobro prejudicial

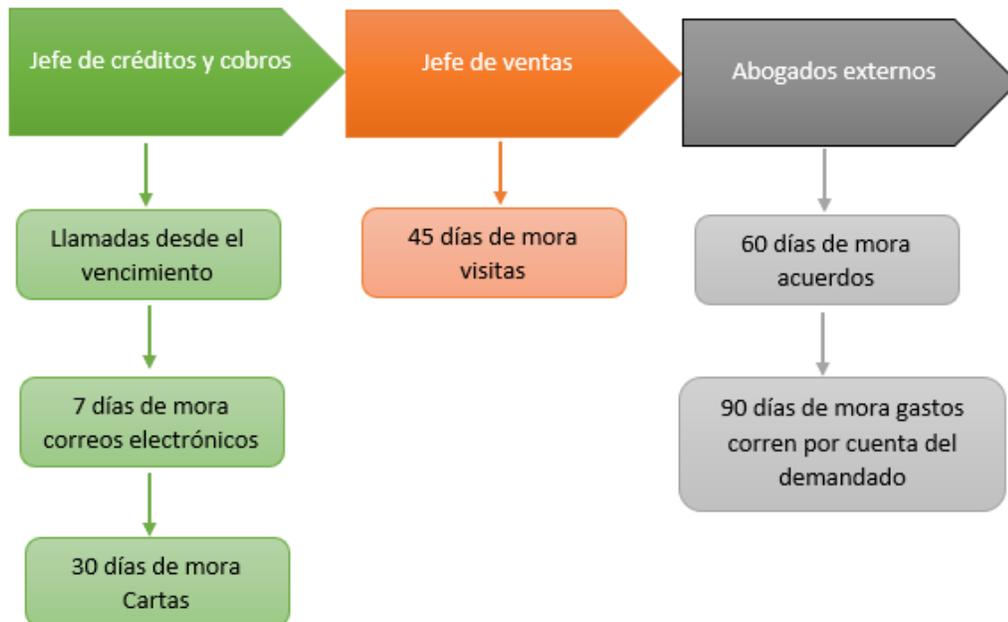
A partir de los sesenta (60) días de mora la industria de confitería contrata una firma de abogados externos, donde establecerán por escrito una fecha de pago.

2.3.1.5 Cobro jurídico

Si el cliente incumple con el compromiso de pago acordado con los abogados, a los noventa (90) días de vencida la factura, los gastos correspondientes corren por cuenta del demandado.

2.3.2 Estructura de los procesos de cobranza

Figura 2.1.2.1. Flujograma de Procesos de Cobranza



Fuente: Elaboración propia.

2.3.3 Políticas de créditos y cobros

➤ Es responsabilidad del área de crédito de oficina central, definir políticas y/o descuentos financieros para incentivar la consignación en efectivo directa por el cliente. Así mismo el jefe(a) de crédito de cada distrito debe notificar dichas políticas y descuentos financieros a los clientes que apliquen.

El jefe de crédito debe de garantizar:

➤ Realizar al menos una vez al año, Carta de circulación (ver Anexo 5), (auditoría externa), en modalidad negativa el cual podrá enviarse vía correo

electrónico, para un grupo aleatorio de clientes activos, que signifiquen una muestra representativa de la cartera del respectivo distrito, a su criterio, ya sea por mora o confrontación de saldos, conversando la evidencia del envío.

- Realizar semanalmente llamadas telefónicas o envíos de correos electrónicos a los clientes que presenten saldos vencidos y otros criterios que considere pertinentes de acuerdo con la selección que realice el jefe(a) de cartera.
- Las visitas deben ser realizadas por los integrantes del área de crédito del distrito. La asignación de los clientes a visitar se hará de manera aleatoria.
- Mensualmente, el jefe(a) de crédito debe enviar un informe de avances y resultados en las actividades descritas en la condición anterior al jefe(a) de General Administración y de Crédito.
- El área de crédito debe verificar diariamente en los extractos enviados por oficina central, por el área de tesorería o generados directamente, los débitos realizados a nuestras cuentas, para identificar cuáles son los cheques devueltos y realizar el trámite pertinente.
- El área de crédito debe validar los pagos, en los movimientos de bancos, previo a su registro, mediante los mecanismos de consulta diario que se tienen.
- Los cheques devueltos generaran bloqueo automático del cliente, dicho bloqueo se quita una vez se presente consignación en efectivo o cheque de gerencia o de caja en las siguientes 24 horas.
- No se bloquearán pedidos para clientes que presente saldos hasta 100 o 300 dólares.
- A los clientes con manejo de portafolio de productos secos y helados se les autoriza el despacho de productos de helados, hasta un monto máximo de USD 100 hasta 300.000 cuando tengan cartera en mora por productos secos.
- A los clientes del canal académico (colegios) se les concederá un cupo de crédito individual de USD 150 o 500.000 con un plazo de ocho 8 días.

➤ A los códigos de clientes asociados a los Markets, el sistema les asignara automáticamente un cupo de crédito basado en el promedio de ventas semanales del mismo mes del año anterior, más un porcentaje de incremento estimado en ventas. Los pedidos que agoten este cupo de crédito quedaran bloqueados para la liberación del Gerente/ jefe(a) Administrativo de distrito o el jefe(a) de cartera de la filial.

➤ Para los clientes del canal tradicional que tengan crédito de treinta (30) días se debe entregar la carta de descuento por pronto pago, con el fin de dar a conocer las condiciones para acceder a este derecho.

Solo se le debe dar descuentos a los clientes que cancelen el valor de sus facturas en los plazos estipulados y solo a aquellos clientes que tengan créditos.

En adelante para matricular clientes en las condiciones de pago z012 y z020, debe contar con autorización por escrito del jefe(a) General Administración y de Crédito o Gerente Administrativo y Financiero de filial.

➤ Los jefes(a) de cartera, podrán autorizar descuentos de pronto pago hasta por 3 días máximo fuera del tiempo estipulado, previa justificación y análisis. Las negociaciones por fuera de este plazo deberán ser autorizadas por el director(a) Administrativo o Gerente Administrativo y Financiero de Filial.

➤ Se cambiará la condición de pago a condición previa, a clientes que presenten 3 cheques devueltos por causal imputable al girar en un periodo continuo de seis (6 meses).

➤ Esta condición deberá mantenerse por periodo mínimo de seis meses, pasado este término deberán presentar nuevamente la documentación para otorgar cupo de crédito y aprobación previa del jefe(a) General Administración y de crédito.

➤ El área de cartera no podrá liberar pedidos para posteriormente validar pago y dar instrucción de despacho. La cartera siempre debe verificarse antes de cualquier proceso físico de producto.

- El área de crédito debe verificar el certificado de cámara de comercio, del representante legal. Este certificado actualizado debe aportarlo el cliente cada año, a más tardar el último día del mes de mayo.
- No se recibirán cheques girados por terceros que no tengan ningún vínculo con la compañía.
- El jefe de crédito de cada distrito, al cierre de los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año, deberán elaborar un listado de las partidas de crédito que aparezcan en la cartera que el cliente no se haya desconectado en un lapso de 90 días. En dicho caso el jefe de crédito procederá a cancelar tales saldos contra aprovechamiento.
- A los clientes con acuerdos de pago, se les deberá compensar los abonos en la fecha en que realice el pago parcial.
- Los arqueos podrán ser realizados vía electrónica, el área de créditos enviara a los vendedores, una vez al mes, la cartera a su cargo a través de correo electrónico para que en un plazo de tres días den respuesta con los compromisos de recuperación de la cartera y solución de saldos. Se debe conservar la evidencia.
- Serán bloqueados los clientes que presenten cartera vencida y saldos superiores a 60 días por cuantía superior USD 300 o \$1.000.000 exceptuando cadenas.
- Se pasa a cobro prejudicial a las empresas de abogados externos contratadas, la cartera que se encuentre en mora de 60 días, luego se pasa a cobro jurídico si el cliente cumple con el compromiso de pago acordado con los abogados o el jefe de crédito, o cuando la cartera complete los 90 días de mora. Los gastos correspondientes corren por cuenta del demandado.
- La responsabilidad en cuanto a los recaudos es:
 - a. Ejecutivo(a) de cuenta/ vendedor(a): cobrar cartera al vencimiento de la facturación.
 - b. supervisor(a)/ jefe(a) de ventas: evaluar informes de cartera para tomar acciones.

- c. Transportador: cobrar facturas de contado efectivo o cheque siempre y cuando no supere lo establecido por la compañía.
- d. Crédito: unificar soportes y compensar cuentas por cobrar, verificar depósitos en bancos y mantener cuentas actualizadas.
- e. Contados autorizados: ejecutivo(a) de cuenta/ vendedor(a) debe realizar el cobro el día siguiente. Los clientes tendrán máximo 5 días para realizar el pago. Quien no cumpla tal plazo no tendrá nuevas autorizaciones.
 - La cartera se castiga anualmente de acuerdo con un informe elaborado por el área de crédito y revisoría fiscal para el Vicepresidente Administrativo y Financiero, quien lo presenta a la Junta Directiva, la cual toma la decisión final.
 - La reactivación de las ventas a clientes que hayan presentado problemas de cartera en el pasado deberá ser solicitado mediante comunicación escrita por el Gerente del distrito o país y gerente de ventas para su estudio al jefe (a) general Administración y de crédito.
 - Cambian de razón social: cuando se presenten estos casos, la nueva persona jurídica será objeto del análisis que está establecido en el numeral 11 para la asignación de cupo conforme a los nuevos estados financieros presentados y deberá pagar de contado hasta que el saldo del anterior código quede cancelado en su totalidad.

2.4 DIAGNÓSTICOS DE LOS PROCESOS DE COBRANZA IMPLEMENTADOS EN LA INDUSTRIA DE CONFITERÍA DE REPÚBLICA DOMINICANA.

2.4.1 Cuentas por cobrar

Figura 2.2.1.1. Categoría de morosidad de cartera



La industria de la confitería tiene establecido una lista de categorías de antigüedad sobre las facturas emitidas, con el propósito de estimar el deterioro de su cartera, y de esta forma tener control interno sobre el nivel de recuperación del efectivo de las ventas otorgadas a crédito.

A continuación analizaremos en la figura no. 2.4.1.1 con respecto a sus variaciones de aumento y disminución por año en sus diferentes categorías.

1 a 30 días

Podemos observar en la gráfica con respecto al año 2018 al 2019 que hubo un aumento bastante significativo en la cartera, la cual representa una

variacion en valor monetario de un \$34,053,015.14 de pesos, arrojando asi un aumento en porcentaje del 184.32%.

Con respecto al año del 2019 al 2020 a nivel monetario representa una variacion \$6,112,767.21, que figura un porcentaje de variacion de un 11.63%

De 31 a 60 días

En los años 2018 y 2019 en esta categoría las variaciones fueron menores en comparacion con la categoria anterior, hubo un ligero aumento de \$236,345.87 pesos, el cual representa en porcentaje un aumento de un 7%, aparentemente este no es un monto significativo, pero el encargado de cartera debe de prestar atencion para que no sigan corriendo los dias de vencimiento.

Con respecto del 2019 y 2020, si hubo una gran variación que a nivel monetario fue de \$15,920,427.25 pesos, esto en porcentaje refleja un aumento de 443.09%, esta es una cifra alarmante, pero como ya sabemos que durante el apogeo del Covid 19, muchas empresas cerraron sus negocios y otros no podian darle salida a sus mercancías, todo se dificulto para todos, tanto para grandes, medianas y pequeñas empresas.

De 61 a 90 días

Evidentemente en los años del 2018 y 2019 de este renglón existe una disminucción en el monto de cartera que figura de \$-1,019,248.01, con un porcentaje de -57.22%. esta disminucion de se debio a la buena funcion de creditos y cobros de proponerse mejorar su cartera.

En los años del 2019 al 2020 hubo un gran ensanchamiento en la cartera con una representacion de un 1,011.30%, con un aumento en monto de \$7,706,333.32, esto es producto de los clientes que tuvieron que cerrar sus negocios por la pandemia.

Mas de 91 días

Nos encontramos en la ultima categoria de la lista de clasificación de facturas en vencimiento. Entre los años 2018 y 2019 hubo un aumento en la cartera de \$905,703.52 pesos, aproximandose asi al 1 millón de pesos por encima del año pasado, esto figura un un aumento en porcentaje de un 60.55%

Entre los años del 2019 y 2020 se produjo un incremento de \$3,248,265.26, el cual simboliza un amumeno porcentual de un 135.26%

Podemos notar en la figura no. 2.4.1.1 que a traves de los años se va incrementando la morosidad de la catera en sus diferentes categorias, lo que significa que las politicas no estan bien establecidas, el jefe de creditos y cobros no las capto bien o simplemente se esta incumpliendo con los mandatos establecidos.

Es notorio que hay una irregularidad en los procesos de cobranza porque cada ves mas existe un incremento de facturas vencidas, tanto en monto como el plazo de los días.

A continuacion analizaremos los dias de rotación y la cantidad de cheques devueltos durante los años establecidos para la investigación.

2.4.2 Rotación de cartera

Figura 2.4.2.1. Rotación de cartera en días



La rotación de cartera es un indicador que establece el tiempo que se tarda en recuperar el dinero de las ventas otorgadas a crédito.

Mis cuentas por cobrar implican que otras empresas o personas se están apalancando a través de las ventas de productos y/o servicios ofrecidos, por tal razón, es conveniente tener un recaudo eficaz y así tener suficiente liquidez para poder costear mis operaciones diarias y poder desarrollar proyectos a corto, medio y largo plazo.

En la figura no. 2.4.2.1 refleja cómo va incrementando los días en mi rotación de cuentas por cobrar, esto implica que estoy tardando más tiempo en recuperar el dinero sobre las mercancías vendidas, por lo cual mi liquidez está cada vez más limitada.

En el año 2020 podemos notar un ensanchamiento bastante significativo en los meses de abril a julio, en los cuales fue cuando inicio la pandemia del

COVID -19 y no se sabía con exactitud cuales serían las consecuencias ni acontecimientos que este virus traería, por lo que a raíz de esto la mayoría de negocios quebraron y otros tuvieron que cerrar sus operaciones temporalmente.

La manera correcta de obtener el cálculo de la rotación de cartera es de la forma siguiente:

$$\text{Rotación de Cartera: } \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Las cuentas por cobrar representan un costo de oportunidad, ya que este dinero está en manos de terceros. La gerencia debe de darle prioridad en establecer políticas eficientes con respecto a la gestión de cartera, ya que con una cartera adecuada podría pagar todas mis operaciones sin necesidad de financiamiento.

2.4.3 Cheque devuelto

Figura 2.4.31. Cheques devueltos por mes



Elaboración propia

Los cheques devueltos son aquellos cheques que los clientes nos emiten para el pago de facturas de productos y/o servicios brindados, los cuales al momento de depositarlos al Banco y presentarlos en su cámara de compensación, este se niega a pagarnos el monto establecido en el cheque por diversas circunstancias, por ejemplo.

- Fondos insuficientes en la cuenta del cliente.
- Mal endosado.
- Falta de endoso
- El cheque es muy antiguo
- Fecha errónea
- Falta de cantidad en letras y/o números
- Identificación insuficiente del tenedor
- Tenedor distinto al beneficiario
- Falta de firma del cliente
- Firma diferente a la que el Banco tienen suscrito
- Saldo embargado
- brado en chequera que no le pertenece
- Sospecha de falsificación de cheque
- Remitido de forma errónea
- Cheque enmendado
- Cuenta cancelada

En la figura 2.4.3.1 representa la cantidad de cheques devueltos por mes de cada año establecido en la investigación, podemos notar como hay un desnivel o una montaña rusa en cuanto a la cantidad de cheques devueltos, lo que significa que no hay una justificación consisa sobre el por que existieron tal cantidad de cheques devueltos

En la industria de la confitería la mayoría de los casos visto por cheques devueltos es por mal endoso y por fechas erroneas, en los tres años de investigacion los cheques por fondos insuficientes tienen un porcentaje minimo.

2.4.4 Llamadas a clientes

Figura 2.4.4.1. Llamadas por cliente mensual



Elaboración propia

En la industria de la confitería la opción de llamar a los clientes es bastante deficiente, ya que hay pocas personas laborando en el departamento de créditos y cobros, lo que conlleva a una sobre carga laboral e implica dificultad para realizar ciertas funciones.

Es notorio que en la figura no. 2.4.4.1 que la realización de llamadas no es constante, en un mes puede realizarse más de quince (15) llamadas y en otros meses puede que no se realice ninguna llamada.

Podemos observar en la gráfica que en cada año hay unos picos elevados significativos, y esto es porque cada cierto tiempo se llama a los clientes

potenciales para informarles sobre el estado de su cuenta y corroborar que este conciliada la cuenta de ambas empresas.

2.4.5 Circulación de comunicación a clientes

Figura 2.4.5.1. Circulación de comunicación a clientes morosos



Elaboración propia

La figura no. 2.4.5.1 representa la circulación de cartas enviadas a los clientes en los años de investigación, en este podemos notar que hay unos picos elevados en ciertos meses de los años, lo cual se debe a que la Gerencia Administrativa de la industria de la confitería ha establecido la política que de forma trimestral se haga un comunicado masivo a todos los clientes sobre el estado de su cuenta en la actualidad.

El envío de la carta de estado de cuenta, ayuda a que los clientes verifiquen si hay algún error en el pago de alguna factura y de cierta forma que verifiquen que todo está correctamente en orden con su registro contable con lo que nosotros le estamos mostrando.

Estas cartas se envían de forma presencial y vía correo para ciertos clientes, las cuales se envían con un acuse que el cliente debe firmar y sellar y enviárnosla con el vendedor correspondiente, de esta forma nosotros en oficina poderlas archivar, y así poder garantizar que todo este correcto.

2.5 ENCUESTA

Para tener un análisis más conciso, la industria de la confitería ha realizado una encuesta en la que participaron los colaboradores directos del área de créditos y cobros, y también participaron colaboradores relacionados como el área de ventas, contabilidad y finanzas.

Esta encuesta se realizó para saber el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores con las políticas relacionada al área de créditos y cobros, y así poder determinar por qué fallan ciertos procesos. A continuación, detallamos la cantidad de colaboradores por área:

Tamaño de la muestra

Tabla 2.5.1. Encuesta de créditos y cobros

Colaboradores	Cantidad
Departamento de Créditos y cobros	2
Departamento de ventas	4
Departamento de contabilidad	2
Gerente financiero	1
Total	9

Fuente: Elaboración Propia.

1. ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos establecidos para el área de créditos y cobros?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100%
No		
No se		

La respuesta a esta pregunta fue bastante satisfactoria, ya que el 100% de los colaboradores respondieron de forma positiva a que conocen la existencia de un Manual de políticas de créditos y cobros.

Es sumamente importante que los colaboradores tengan conocimiento de que hay normas y procedimientos en los cuales se pueden apoyar, y también orienta a que los procesos se realizan de forma sistemática y no por instinto o intuición.

2. ¿Se familiariza usted con las políticas de créditos y cobros establecidas?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	33.3%
No	4	44.4%
Regular	2	22.2%

Esta pregunta es una de las más importantes, debido a que relata si los colaboradores involucrados se familiarizan o conocen bien las políticas establecidas del departamento de créditos y cobros.

Podemos observar en la tabla que el 44.4% de los colaboradores se expresaron de forma negativa y estos corresponden al área de ventas.

La Gerencia administrativa debe de poner bastante énfasis a esta situación, ya que, si el equipo de ventas está realizando una negociación con un cliente o futuro cliente, y estos le ofrecen un descuento u otros beneficios que no están establecidos en las políticas, pues vamos a tener un choque criterios y al final podemos perder al cliente y/o la negociación.

El 33.3% respondieron de forma positiva, a que si conocen las políticas de créditos y cobros. Estos fueron: el Gerente Financiero, el jefe de contabilidad y el jefe de créditos y cobros, aunque todos los involucrados deberían de conocer las políticas, estos tres cargos son los autores principales que deben de conocer a profundidad dichas políticas.

El 22.2%, lo representan las asistentes tanto de créditos y cobros como de contabilidad, estas hicieron la salvedad de que conocen un poco sobre las políticas porque hacen el trabajo día a día y ya por el tiempo que tienen laborando para la industria, se saben ciertas cosas, pero nunca les dieron las políticas para que las analicen antes de entrar a esa posición laboral.

3. ¿Considera usted que los controles para aprobación de créditos aplicados en la compañía son adecuados?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	33.3%
No	5	55.6%
Regular	1	11.1%

Todas las empresas que otorgan crédito deben de tener controles internos apropiados y competitivos en el mercado sin importar el sector de la industria a que pertenezca, esto garantizara la satisfacción tanto dentro y fuera de la organización.

En este caso, el 55.5% de los colaboradores están en desacuerdo con que los controles de aprobación de crédito utilizados en la actualidad sean los adecuados, lo que significa que está generando problemas para el cobro.

4. ¿Está usted conforme con la gestión desempeñada del departamento de créditos y cobros en la compañía? ¿Si su respuesta es No, especifique por qué?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	66.7%
No		
Regular	3	33.3%

El departamento de créditos y cobros en la industria de la confitería se encarga de darle seguimiento a las facturas vencidas y gestionar el cobro a través de los vendedores; si los vendedores necesitan ayuda con algún cobro, pues el departamento intercede con los lineamientos pertinentes.

El 66.6% de los colaboradores respondieron de forma positiva a esta pregunta, lo que refleja la conformidad de la gestión del departamento, así los colaboradores saben que pueden apoyarse en el departamento.

5. ¿Clasificar la cartera por tipo de cliente es importante para realizar los cobros?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	88.9%
No	1	11.1%
Tal vez		

El 88.9% de los colaboradores respondieron de forma positiva a que, si es importante clasificar la cartera por tipos de clientes para la realización de cobros, pero esto no sucede con exactitud en la industria de la confitería, ya

que los clientes que mueven poco como los que mueven mucho volumen de mercancía tienen establecidos los mismos lineamientos con el crédito, lo que no es justo para los clientes, por tan razón, en el capítulo número tres (3) sugerimos una reestructuración en el modelo de otorgamiento de crédito actual.

6. ¿Es importante provisionar las cuentas de dudosa cobrabilidad?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	77.8%
No		
Tal vez	2	22.2%

En la industria de la confitería tenemos claro la importancia de provisionar las cuentas de cobrabilidad dudosa, por lo que el 77.8% de los colaboradores señalaron con respuesta afirmativa a la cuestionante número 6.

El tema de provisión de cartera es de suma importancia ya que se establece un monto para cubrir una contingencia de perdida probable para la compañía.

7. ¿Cuál considera usted que es el proceso más efectivo de cobranza?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Llamadas	1	11.1%
Correos	1	11.1%
Cartas		
Visitas	7	77.8%

El 77.8% de nuestros colaboradores afirman que el método más efectivo de cobranza es mediante las visitas a los clientes, algunos afirman que los correos

y otros sugieren que llamadas; lo cierto es que la industria de la confitería utiliza estos tipos de métodos dependiendo el vencimiento de la factura, como lo hemos visto con anterioridad.

8. ¿Si usted tuviera la potestad de cambiar las políticas y procedimientos de Créditos y Cobros que cambiaría?

Respuesta de nuestros colaboradores:

- Otorgar un plazo de pagos a los clientes de acuerdo al comportamiento del mercado, de manera tal que pueda ser más competitivo
- Pedirles más información a los futuros clientes antes de vincularlos a la empresa
- Nada
- A los clientes que se le vende todas las semanas que son a los que más se les vende, le daría varios días más para que me ejecuten el pago y le daría mejores ofertas cuando sea necesario.
- Adecuaría los días de descuento por pronto pago para que la rotación sea más acorde con los días de visitas a los clientes
- Reestructurar los días de crédito
- La política actual es muy clara y completa
- La retención de pedidos a clientes de cadenas de supermercados.

9. ¿Si expone sus ideas a sus supervisores, cree usted que sería tomado en consideración?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	33.3%
No	3	33.3%
Tal vez	3	33.3%

Es notorio que la mayoría de los colaboradores no tiene la confianza suficiente para poder expresarse libremente sobre los inconvenientes y/o dificultades que se presentan con los clientes.

Algunos colaboradores afirman que quizás no se le toman en consideración sus opiniones porque los que establecen las políticas y los lineamientos son lo de la Alta Gerencia en la casa matriz que está ubicada en Colombia, pero opino que con más ímpetu debe de tomarse en consideración las opiniones de los colaboradores, ya ellos son los que están el día a día con los clientes y conocen el mercado.

Otros colaboradores opinaron que no tienen la confianza suficiente para acercarse a sus supervisores y expresarles sus inquietudes.

2.6 ANALISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO SOBRE EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA IMPLEMENTADOS EN LA INDUSTRIA DE CONFITERÍA DE REPÚBLICA DOMINICANA.

2.6.1 Otorgamiento de crédito

El proceso de otorgamiento de crédito que ha venido desarrollando la industria de la confitería en la República Dominicana ha sido un poco deficiente, ya que como hemos mencionando con anterioridad, son poco los documentos requeridos a los solicitantes de nuevos clientes, por ejemplo:

- A los solicitantes que son personas físicas, solo se les solicita la cédula y tres (3) facturas de empresas que el solicitante ya sea cliente. Luego de esto, el jefe de créditos y cobros lo busca en data crédito para analizar las facturas vencidas que tiene pendiente, y así se determina la condición del cliente si será de contado o tendrá crédito en la organización.
- Si el solicitante es una empresa jurídica pues, se le pide más documentos que a las personas físicas. A estos tipos de clientes se les solicita

documentos como, acta de constitución, tarjeta de RNC y tres facturas (3) de empresas que ya sean clientes.

Esto causa gran preocupación en los colaboradores de créditos y cobros y en el equipo de ventas, ya que no nos representa la misma magnitud de riesgo si un cliente grande nos deja de pagar que un cliente pequeño, por tal razón, exhortamos a la alta Gerencia verificar las quejas y sugerencias establecidas, y se haga una reestructuración en las políticas de créditos y cobros.

2.6.2 Análisis de la encuesta

Ahora analizaremos las respuestas brindadas por los colaboradores con respecto al crédito y cobranza de la industria de la confitería.

El 100% de los colaboradores respondieron de forma positiva a que conocen la existencia de un manual de políticas de crédito y cobros. Es sumamente importante que los colaboradores sepan que hay normas y procedimientos en los cuales se pueden apoyar cuando no estén claros sobre lo establecido por la industria, también esto orienta a los colaboradores que los procesos se realizan de forma sistemática y no por instinto o intuición.

A pesar de que todos saben de la existencia de un manual de políticas no todos los colaboradores relacionados al área están familiarizados con estas, el 44.4% exclamo no conocer las políticas y el 22.2% expreso tener algunos conocimientos sobre estas, esto quiere decir, que hay muchas posibilidades de cometer errores en los procedimientos por no conocer a fondo sobre las políticas establecidas.

El 55.6% de los colaboradores han expresado que están en desacuerdo con las políticas establecidas sobre los controles de aprobación de créditos aplicados en la actualidad, y como hemos expresado con anterioridad son

pocas las informaciones requeridas y los procesos realizados para poder determinar con precisión el riesgo que nos representaría añadir el solicitante como parte de nuestra cartera.

Debido a los riesgos que pueden ocasionar los clientes a nuestra cartera, el 77.8% de los colaboradores expresan que es importante tener una provisión cartera para los clientes de dudosa cobrabilidad, esto ayudara a mitigar el riesgo causado por la misma.

Analizando la última pregunta sobre:

¿Si tuviera la potestad de cambiar las políticas y procedimientos de Créditos y cobros que cambiaría?

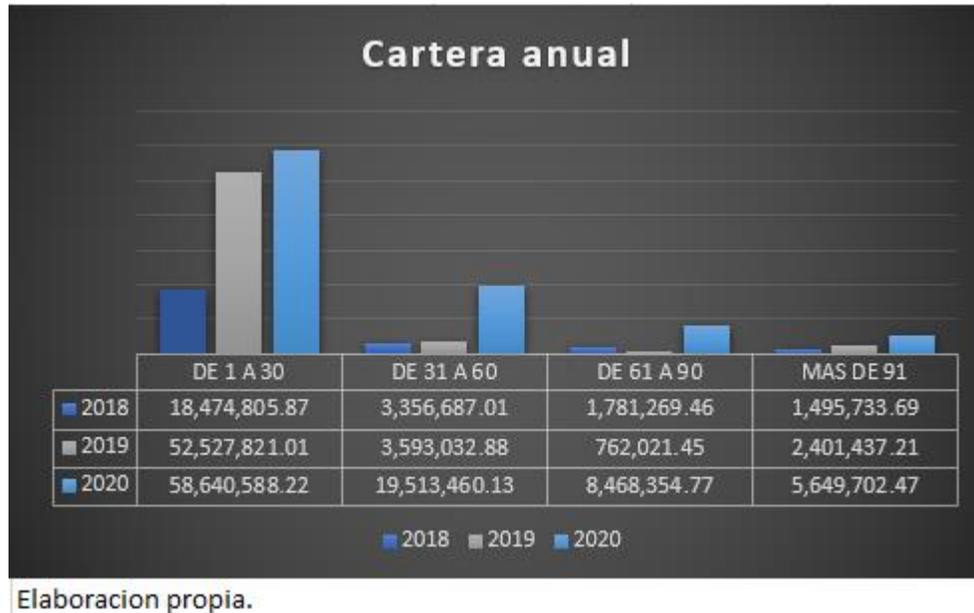
En esta pregunta los mismos colaboradores expresaron sus quejas y sugerencias, y todos están orientados a que se le facilite un mayor plazo de días de crédito a los clientes, especialmente a los que representan mayor volumen de ventas.

Aquí vemos como todos tienen la misma preocupación, y es que se le está otorgando crédito a los clientes grandes como la misma condición que a los clientes pequeños, con la excepción de las cadenas de supermercados.

A los clientes con pequeños y grandes negocios actualmente se le está otorgando una condición de crédito de 14 días con un 2% de descuento por pronto pago, y a los 21 días pago neto. Esta condición los colaboradores en especial el equipo de ventas han expresado su indignación, ya que no les parece justo para el cliente que se le otorga la misma condición de crédito a todos, también esta condición de crédito no es competitiva con las demás empresas del mercado, ya que proporcionan mayor porcentaje de descuento por pronto pago y con mayores días de plazo para pagar.

2.6.3 Cobranza

Figura 2.3.3.1. Cartera anual por categoría de morosidad.



En este caso estamos analizando la cartera por año según su categoría, aquí podemos visualizar como la cartera va aumentando a través de los años e incluso en el 2020 se ha incrementado mucho más por la pandemia del Covid-19, lo que representa mayor riesgo para la liquidez de nuestra organización.

Para mitigar este riesgo, la industria de la confitería tiene establecido una serie de procesos de cobros como llamadas, correos, cartas, visitas, etc., pero estas no están dando el resultado esperado, debido a que hay poco personal en el departamento de créditos y cobros y se hace cuesta arriba para dos personas hacer todo el proceso, ya que tenemos en nuestra cartera más de 700 clientes.

Los procesos realizados por el departamento de créditos y cobros son:

- Verificar los pagos realizados en las cuentas Bancarias
- Aplicar los pagos al sistema
- Realizar notas de crédito y notas de debito
- Hacer comunicados a los clientes que tienen retrasos en pagos
- Revisar documentación de solicitud de nuevo cliente
- Solicitar referencias comerciales en otras empresas
- Analizar solicitud de cliente
- Realizar reporte semanal de facturas pendientes para los vendedores
- Realizar reporte de cartera mensual para la Alta Gerencia
- Archivar documentos relacionados al puesto.

2.7 VALORACIÓN EL REGLAMENTO DE EVALUACIÓN ACTIVOS DEL SB CONFORME LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS EN LA INDUSTRIA DE CONFITERÍA

2.7.1 Comportamiento de pago de la industria de la confitería VS el Reglamento de Evaluación de Activos (REA).

Industria de la confitería.

La industria de la confitería ha establecido una serie de denominaciones de acuerdo a una clase de riesgo, como son:

Tabla 2.7.1.1. Clasificación de comportamiento de pago de la industria de confitería.

Clase de riesgo	Denominación
A	Paga antes de vencimiento
B	Paga entre 1 Y 10 días
C	Paga entre 10 Y 30 días
D	Paga más de 30 días
D01	No compra durante 3 meses

Fuente: Manual de políticas de créditos y cobros de la industria de la confitería

La industria tiene por objetivo que la estimación de cuentas incobrables debe disminuir, pues en promedio los clientes pagan más rápido, debe de disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento se basa en el hecho de que mientras más se demore un cliente en pagar, es menos probable que realice el pago.

Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en Bancarrota.

Estas medidas que han venido realizando la Alta Gerencia de la industria de la confitería, ha traído varios inconvenientes con el equipo de ventas con respecto a los clientes, y es que, se le está ofreciendo poco tiempo para el pago de los servicios ofrecidos, por tal razón, a continuación, analizaremos las sugerencias del Reglamento de Evaluación de Activos.

Reglamento de Evaluación de Activo (REA)

De acuerdo al Artículo 22 del Reglamento de Evaluación de Activo (REA) de la Junta Monetaria de la República Dominicana, la clasificación del nivel de riesgo para el comportamiento de pago del deudor, se realizará tomando en

consideración la morosidad que presenta el deudor en la entidad al momento de la evaluación y el promedio de días de mora de los últimos 12 (doce) meses, asignándole al deudor la cantidad de días que resulte mayor, entre la morosidad actual y el promedio de días de mora en el sistema, para obtener la clasificación correspondiente, de conformidad a la tabla siguiente:

Tabla 2.7.1.2. Clasificación de comportamiento de pago de la Superintendencia de Bancos.

Clasificación	Morosidad
A	Deudores con mora hasta 30 días
B	Deudores con mora desde 31 a 60 días
C	Deudores con mora desde 61 a 90 días
D1	Deudores con mora desde 91 a 180 días
D2	Deudores con mora desde 181 a 270 días
E	Deudores con mora mayor a 270 días

Fuente: Reglamento de evaluación de activo,
Superintendencia de Bancos de la Republica. Dominicana.

Podemos notar como los días de diferencia son bastantes prolongados entre los establecido por la Junta Monetaria y lo que tiene estipulado la industria de la confitería, esto se debe a que la industria de la confitería es multinacional y tienes establecido políticas estándar para todos los países en que está establecido.

2.7.2 Porcentaje de provisión de la industria de la confitería VS el Reglamento de Evaluación de Activos (REA)

Industria de la confitería

La industria de la confitería ha establecido un porcentaje según los días de morosidad de la cartera, los cuales presentamos a continuación:

Tabla 2.2.2.1. Porcentajes de provisión de acuerdo a la categoría de riesgo de la industria de la confitería.

Corriente	1-30 días	30-60 días	60-90 días	90-120 días	120-150 días	150-180 días	+180
0.1%	0.1%	0.2%	1%	10%	20%	50%	100%

Fuente: Manual de políticas de créditos y cobros de la industria de la confitería

Mensualmente el área contable de la industria de confitería registra una provisión de acuerdo con el resultado del modelo de pérdida esperada simplificado, el cual se calcula aplicando porcentajes de acuerdo con la edad de la cartera.

Estos porcentajes serán evaluados anualmente y podrán sufrir variación de acuerdo con el análisis individual.

Todos los clientes con saldos vencidos a más de 90 días, mayores a US\$500. Los saldos vencidos a más de 90 días inferiores a esa cantidad se provisionarán en un 100% sin requerir un análisis individual.

Reglamento de Evaluación de Activo (REA)

De acuerdo al Artículo 78 del Reglamento de Evaluación de Activo de la Junta Monetaria de la Republica Dominicana, las entidades de intermediación

financiera, deben tener constituidas, en el mismo mes que se originen, las provisiones para cubrir los riesgos de sus activos, conforme a las pautas que se establecen en este Título, sobre la base de los riesgos que se hubieren determinado en el proceso de clasificación de activos y las categorías asignadas, conforme a la evaluación que hubieren efectuado, siempre y cuando no hayan sido objeto de una reclasificación por parte de la Superintendencia de Bancos, a cuyo efecto, deberán considerarse dichas categorías.

Según el Artículo 81 del Reglamento de Evaluación de Activo de la Junta Monetaria de la Republica Dominicana, los porcentajes de provisiones requeridos para los créditos comerciales, de consumo e hipotecarios y la cartera de inversiones son las que se detallan en la Tabla siguiente:

Tabla 2.7.2.2. Porcentaje de provisión de la SB. conforme al riesgo

Categoría	Porcentaje de Provisión
A	1%
B	3%
C	20%
D1	40%
D2	60%
E	100%

Fuente: Reglamento de evaluación de activo, Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana.

Artículo 82. Cobertura de la cartera vencida. Las provisiones de cartera de créditos constituidas por las entidades de intermediación financiera, deben cubrir por lo menos en 100% (cien por ciento) la cartera vencida.

Podemos observar que el nivel de porcentaje de provisión de la industria de la confitería está bastante desproporcionado con el sugerido por la Reglamento de Evaluación de Activos de la Junta Monetaria de la República Dominicana, lo que implica que no estamos cubriendo correctamente el riesgo por incumplimiento al pago.

Se hace la salvedad de que el Reglamento de Evaluación de Activos esta orientado a entidades Bancarias y no a entidades comerciales, por lo que n afecta que exista ligeras diferencias.

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORAS DEL MODELO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS Y LOS PROCESOS DE COBRANZA PARA LA INDUSTRIA DE CONFITERÍA APLICADAS EN REPÚBLICA DOMINICANA.

3.1 ADECUAR EL MODELO DE CRÉDITO DE LA INDUSTRIA DE CONFITERÍA CONFORME AL RIESGO DE REPÚBLICA DOMINICANA.

De acuerdo a las evaluaciones y encuestas realizadas, hemos podido notar que las políticas de créditos y cobros que la industria de la confitería tiene establecida a nivel global para todos sus países no se acopla correctamente a los riesgos y métodos pautados en la República Dominicana, por tal razón, se ha sugerido una restructuración en dichas políticas para posteriormente presentárselas a la Alta Gerencia.

3.1.1 Las sugerencias generales

El otorgamiento de crédito dependerá de múltiples factores y análisis realizados por el departamento de créditos, donde se realice una exhaustiva investigación sobre el entorno y modo operandi del negocio y del representante legal que está solicitando, esto se hace para poder evaluar el potencial moral y financiero con que puede hacer frente a las obligaciones actuales y futuras.

Para mitigar el riesgo crediticio el departamento de créditos debe realizar un análisis cualitativo de la capacidad del negocio y la capacidad empresarial que se ha llevado a cabo.

Para la industria de la confitería será de suma importancia analizar las cualidades del negocio del solicitante para la toma de decisiones por parte del departamento de crédito, aquí se evalúa la calidad en que llevan los bienes y servicios adquiridos y producidos.

Para otorgar un crédito comercial la industria de la confitería se enfocará en tres (3) aspectos fundamentales los cuales son:

3.1.1.1 Aspectos generales del negocio.

Aquí nos enfocamos en los orígenes del negocio, el pasado, presente y aspectos futuro, de igual forma revisamos los documentos de la cámara de comercio en que están los socios principales, fundadores y cofundadores, las actividades en que se desenvuelven, las referencias crediticias bancarias y demás empresas y un conjunto de informaciones necesarias para poder otorgar un crédito.

Otro factor importante es saber el tamaño de la empresa, el número de empleados que posee y tener una apreciación sobre el éxito del negocio.

3.1.1.2 Aspectos jurídicos

Se contempla como está constituido el negocio, la fecha de constitución, razón social, capital inicial y su ampliación, nacionalidad y porcentaje de los socios, los activos muebles e inmuebles del negocio entre otros aspectos necesarios para conocer con más profundidad los detalles del negocio.

3.1.1.3 Aspectos financieros

Analizar la situación financiera del solicitantes es de carácter obligatorio, ya que se evaluara la estructura financiera como los flujos corrientes y no corrientes que posee.

Aquí podemos detectar las condiciones en que se encuentra la empresa económicamente, los recursos que posee para cumplir con las obligaciones pactadas, podremos apreciar la volatilidad o éxito proyectado en el corto y largo plazo.

También se toma en consideración otros aspectos exógenos al negocio como son:

- Evolución del sector
- Productos sustitutos
- Nuevas tecnologías
- Perspectiva futura
- Fluctuaciones estacionales
- Tendencias y riesgos asociados

3.1.2 Sugerencias específicas:

- Mejorar los procesos y documentos requeridos para vinculación de cliente y/o crédito.

Con respecto a este punto, hemos explicado con anterioridad que se le solicita poco documento de validación y evaluación a los futuros clientes, por eso hemos propuesto lo siguiente:

Persona física:

- Solicitud de vinculación a cliente y/o crédito completa
- Cédula

- Copia de tres (3) facturas que ya sea cliente
- Constancia de tener mínimo un (1) año con el negocio establecido (sino cumple con esta condición pasara a ser (DE CONTADO).

Esta sugerencia es para asegurarnos de la capacidad de pago que tenga el solicitante.

- Estados financieros o Flujo de caja de los últimos seis (6) meses, (dependiendo de la capacidad del negocio.)

Esto se debe a que tenemos clientes relativamente grandes, especialmente los que están ubicados en la frontera que le venden a la República Dominicana y a Haití, estos mueven grandes volúmenes de mercancía, por lo cual, estos estados nos especificaran que cantidad de límite de crédito podemos otorgarle y bajo qué condiciones

- Fotos del negocio de varios ángulos.

Persona moral:

- Solicitud de vinculación a cliente y/o crédito completa
- Cédula del representante (excepto cadenas de supermercados)
- Acta de constitución
- Registro mercantil
- Identificación de RNC
- Estados financieros de los últimos seis (6) meses, (dependiendo de la capacidad del negocio.)
- Fotos del negocio de varios ángulos.

- Mejorar las condiciones de crédito.

En este aspecto, tanto los vendedores como los actuales y futuros clientes han manifestados sus quejas sobre que las condiciones de pagos actuales, ya que otras empresas le ofrecen mejores condiciones de pago, por lo tanto, incentivamos a la Alta Gerencia a que proporcione:

Tabla. 3.1. Mejoras en la condición de crédito en la industria de la confitería.

Cliente	Días	DPP
Mayoristas	30 días neto	2% a 20 días
Supermercados independientes	40 días neto	1.5% a 30 días
Cadenas de supermercados	60 días neto	1% a 40 días
Aliados	30 neto/ 5 días de gracias	1.5% a 15 días
Extranjeros	De contado	2%

Fuente: Elaboración propia.

- Actualizar las condiciones de pago cada dos años.
- Actualizar datos (teléfono, dirección y correo electrónico).
- El cliente que posee cinco (5) cheques devueltos por fondos insuficientes se le suspenderá el beneficio del crédito.

3.2 DISEÑAR PLAN DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE COBRANZA PARA LA INDUSTRIA DE CONFITERÍA DE REPÚBLICA DOMINICANA.

Las políticas de cobranza van de la mano con las políticas de crédito, por tal razón, hemos enfatizado tanto en las políticas de crédito, pero a continuación encontraran las sugerencias propuestas para las políticas de cobranza:

- Establecer categorías estratégicas de cobranza
- Cobranza preventiva: Esta gestión tiene por objetivo informar al cliente por anticipado sobre la fecha del vencimiento de su factura, esta se realizará siete (7) días antes del vencimiento. Los recursos utilizados para dicha gestión serán a través de correo electrónico y/o llamas telefónicas.
- Cobranza normal: esta se origina cuando el cliente ha dejado vencer su factura de (1 a 30 días), el ejecutivo de cobros debe de realizar esta función a

fin de evitar tener una cartera mas amplia de morosidad. Para esta gestión se realiza llamadas, correos y cartas).

➤ Cobranza domiciliaria: ya esta se considera cuenta morosa. La gestión de cobro se realiza a través de visitas al cliente, el cual ha rebasado su fecha límite de pago. La fecha para realizar dicha gestión es cuando el cliente rebasa de (15 a 30 días de retraso).

Aquí se trata de llegar a acuerdos con el cliente, y se le pone convenios y facilidades de pago, pero no menos del 50% de lo vencido.

➤ Cobranza prejudicial: esta gestión se realiza cuando el vencimiento llega a los (60 días). En esta etapa de cobranza se debe persuadir el cliente para que cumpla con su compromiso de pago y hacerle entender que si no cumple con lo pactado se llegara a un proceso judicial. En esta etapa se procede a quitarle el crédito al cliente

➤ Cobranza Judicial: este es el proceso final de la cobranza, se realiza cuando el cliente tiene (mas (+) de 90 días de retraso), si el cliente no ha cumplido con su compromiso de pago y no ha querido llegar a algún acuerdo de pago, entonces la industria de la confitería inicia el trámite ante los tribunales de justicia, los cuales dictan una sentencia para poder recuperar el dinero adeudado. Los gastos incurridos en el proceso se cargarán al cliente y se procede de inmediato a bloquearle el código como cliente.

➤ La falta oportuna de pago generara cargos por mora del 0.5% sobre el monto vencido por cada día de atraso, solo aplica para los Aliados.

➤ No se facturará a clientes que poseen vencimiento

➤ El departamento mantendrá informado a sus clientes sobre los valores pendientes a través de (llamadas telefónicas, correos electrónicos, y cartas.

CONCLUSIONES

En las investigaciones realizadas pudimos notar que existe una deficiencia en la mayoría de los procesos del departamento de créditos y cobros, los cuales son de vital importancia para el correcto funcionamiento de la organización.

La Alta Gerencia de las empresas deben de asegurarse de que todo el personal involucrado conozca sobre las políticas y procedimientos pertinentes a sus puestos de trabajo, de esta forma se eliminarían errores que son molestos tanto para los clientes como de forma interna de la empresa.

Pudimos comprobar que la falta de documentación, investigación y evaluación a los futuros clientes pueden comprometer la liquidez de la organización, y en el peor de los casos llevarla a la quiebra.

En los años de investigación la rotación de la cartera ha ido en aumento, lo cual significa que estamos tardando más tiempo en recuperar el dinero de los productos vendidos a crédito, por lo que se debe de tomar las acciones pertinentes al caso para evitar apalancarnos de forma recurrente.

Con respecto a las llamadas y comunicaciones realizadas a los clientes que poseen mora pudimos comprobar que esto se debe por el poco personal que existe en el departamento de créditos y cobros, por lo que exhortamos a la Alta Gerencia que haga más enfoque en dicho departamento, ya que este es el que se encarga de gestionar el retorno adecuado del dinero de los servicios y/o productos brindados.

Con las mejoras propuestas en esta tesis, se podrá aumentar la capacidad de liquidez y así poder cumplir con las obligaciones de corto y largo plazo sin necesidad de apalancamiento.

RECOMENDACIONES

- Establecer por política, suministrar las políticas y procedimientos de créditos y cobros a los nuevos colaboradores relacionados al departamento y asegurarse de darle la debida capacitación, esto es para que todas las tareas estén sujetas a los lineamientos de la organización.
- Se debe de establecer por escrito una clasificación por tipo de cliente en el que se defina cuáles son los documentos y procesos requeridos que conllevan cada uno según su magnitud, de esta forma le damos vida a las investigaciones realizadas en este trabajo final, ya que tener un correcto lineamiento en el otorgamiento de crédito es uno de los procesos más importantes del departamento.
- Para mitigar el riesgo crediticio de la organización de debe realizar las investigaciones adecuadas sobre el entorno y modo operandi del negocio y del representante legal que está solicitando, esto se hace para poder evaluar el potencial moral y financiero con que puede hacer frente a las obligaciones actuales y futuras.
- Se debe de establecer estrategias en conjunto tanto el equipo de cobros como del equipo de ventas, por ejemplo, el departamento de cobros debe establecer más medidas de control sobre los vencimientos de cartera, y con respecto al equipo de ventas, este debe de lanzar promociones y ofertas de productos y establecer límite de pago más cercanos, esto ayudara a tener una cartera más sana y con más dinero en caja, lo cual ayudara para establecer proyectos a corto y mediano plazo.

- Reestructurar la condición de crédito, en la cual adecuaría los días de descuento por pronto pago para que la rotación sea más acorde con los días de visitas a los clientes.
- Tener mas personal en el departamento de créditos y cobros, ya que solo está el encargado del departamento y una asistente. Son muchas las funciones a desempeñar para dos personas, lo cual provoca demora en los procesos y también se hacen de forma incorrecta por la falta de tiempo y la acumulación de trabajo.
- Hacer actividades de integración con el personal, ya que algunos no sienten que tienen la confianza suficiente para acercarse a sus supervisores a plantearles problemas que hayan acontecido.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, W. S. (2018). *Evaluación del riesgo de crédito comercial utilizando el modelo experto de la Superintendencia de Bancos en una institución financiera del país* . Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Añez, M. (13 de Septiembre de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-riesgo-crediticio-en-instituciones-financieras/>
- Cuevas, F. J. (2017). *Ensayo Sobre el Crédito Comercial*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Francisco J. Madrigal Moreno, L. C. (2017). Evaluación de las 5 c's del crédito en condiciones de incertidumbre. En D. E. Dra. Virginia Hernandez Silvia, *Estudios Organizacionales en las Ciencias Administrativas ante los retos del siglo XXI*. Morelia, Michoacán, México: Universidad Michoacanade San Nicolás de Hidalgo.
- Francisco Pérez Hernández. (20 de Marzo de 2018). *EALDE Business School*. Obtenido de <https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-de-credito/>
- González, V. P. (2012). *Estudio de la gestión de riesgo de crédito para empresas no financieras y propuesta de aplicación de una metodología de análisis de riesgo de crédito para los agentes de Western Union, para la empresa DHL Express Ecuador S.A. de la ciudad de Quito*. ECUADOR : UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR.
- Guerra, M. L. (2007). *LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO EN LA CARTERA DE CONSUMO DE UNA INSTITUCION BANCARIA*. Guatemala: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

- Jairon Severino. (21 de Octubre de 2020). *El Dinero*. Obtenido de <https://www.eldinero.com.do/124943/morosidad-en-la-banca-cuanto-se-ha-deteriorado-la-cartera-de-credito-por-el-covid-19/>
- Junta Monetaria. (2017). *Reglamento de Evaluacion de Activos*. República Dominicana: Junta Monetaria.
- Mejorado, N. (Marzo/Abril de 2006). Confiteria. *Industria Alimentaria*, 17. Obtenido de <https://docplayer.es/21309035-Confiteria-tecnologia-historia-de-la-confiteria-alimentar.html>
- Navarrete, S. I. (2017). *Analisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A en el año 2015*. Guayaquil-Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana.
- Octavio Molina Vera, L. P. (2004). *riesgo de mercado y liquidez en el sistema financiero ecuatoriano:una mejor alternativa a la actual regulación*. Guayaquil- Ecuador: Escuela Superior Tecnica del Litoral.
- Proaño Vera de Gonzalez, V. (2012). *Estudio de la gestión de riesgo de crédito para empresas no financieras y propuesta de aplicación de una metodología de análisis de riesgo de crédito para los agentes de Western Union, para la empresa DHL Express Ecuador S.A. de la ciudad de Quito*. Ecuador: Universidad Andina Simon Bolivar.
- SBDCNet. (Abril de 2011). *SBDCNet*. Obtenido de <http://www.sbdcnet.org/wordpress/wp-content/uploads/2011/04/esp391.pdf>
- Ticse Quispe, P. E. (2015). *ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO Y SU INCIDENCIA EN LA MOROSIDAD DE FINANCIERA EDYFICAR OFICINA ESPECIAL- EL TAMBO*. PERU: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU.