

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES  
UCC - CAMPUS LEÓN**



**COORDINACIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES**

**Proyecto de Graduación para optar al título de grado en  
Licenciada en Contaduría Pública y Finanzas.**

“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO EN LA CARTERA CREDITICIA DE LA EMPRESA CONTRUMAS DRYWALL UBICADO EN CHINANDEGA, EN EL PERIODO DE SEPTIEMBRE 2024 A ENERO 2025”.

**ELABORADO POR:**

1. Br. González Guevara Cristhel Jessenia      Contaduría Pública y Finanzas
2. Br. Narváez Santos Mariann de Jesús.      Contaduría Pública y Finanzas

**TUTOR TÉCNICO:** MSc. Constantino Portocarrero Berrios.

**TUTOR METODOLÓGICO:** Lic. Keira Caballero Martínez.

**LEÓN, 26 DE ENERO 2025.**

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES**

**UCC – CAMPUS LEÓN**



**COORDINACIÓN DE CIENCIAS ECÓNICAS EMPRESARIALES**

**Proyecto de Graduación para optar al título de grado en Licenciada en Contaduría Pública y Finanzas.**

**AVAL DEL TUTOR**

MSc. Constantino Portocarrero y Lic. Keira Caballero, tienen a bien:

**CERTIFICAR**

**Que:** El Proyecto de Graduación con el título: “**Evaluación de la gestión de riesgo en la cartera crediticia de la empresa Construmas drywall, de septiembre 2024 a enero 2025 en la ciudad de Chinandega**”, elaborado por **Cristhel Jessenia González Guevara y Mariann de Jesús Narváez Santos**, ha sido dirigida por los suscritos.

Al haber cumplido con los requisitos académicos y metodológicos del Proyecto de Graduación, damos de conformidad a la presentación de dicho trabajo de culminación de estudios para proceder a su lectura y defensa, de acuerdo con la normativa vigente del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil y Reglamento de Investigación, Innovación y Transferencia.

Para que conste donde proceda, se firma la presente en UCC campus León a los 26 días del mes Enero del año 2025.

---

**Fdo.: Msc.Constantino Portocarrero**  
**Tutor Técnico**

---

**Fdo.: Lic. Keira Caballero**  
**Tutor Metodológico**

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

## DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría, paciencia, entendimiento y la capacidad para ejercer este proyecto y por estar presente en mi vida en todo momento, brindadome la fortaleza necesaria en cada meta propuesta.

A mis padres por estar presentes en cada paso de mi vida, motivarme a ser mejor persona cada día y tener anhelos de superación y enseñarme a no rendirme para ser mejor hija y ejemplo a seguir.

A mis hermanos, por ser razón de motivación para cumplir cada meta propuesta y poder ser ejemplo e inspiración para que cumplan sus metas.

A mi esposo Félix Mejía tu amor y tu apoyo han ayudado a tener una base fuerte en nuestras vidas. Gracias por tu colaboración, paciencia y comprensión que me has brindado a lo largo de mi viaje académico, gracias por ser un pilar de fortaleza y ejemplo que me impulsa cada día a dar lo mejor de mí y ayudarme a desarrollar mi potencial y darme cuenta que soy capaz de lograr todo lo que me proponga.

A mi hijo por ser el motor de mi vida que me impulsa a seguir adelante y ser mejor cada día.

**Cristhel Jessenia González Guevara.**

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

## DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres por su amor trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Han sido un orgullo y un privilegio para mí, son los mejores padres.

A mi esposo, hermana e hijo por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que este trabajo se realice con éxito, en especial aquellos que abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.” **Mariann de Jesús Narváez Santos**

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta este momento y cumplir una meta más, por ayudarme a culminar este proyecto y por ser mi guía incondicional.

A mi esposo Félix Mejía por ser mi apoyo incondicional y soporte en todo momento, por brindar su experiencia profesional para la realización de este proyecto.

A nuestros tutores MSc. Constantino Portocarrero y Licenciada Keira Caballero quienes siempre estuvieron para nosotros dando su apoyo, a las autoridades de la Universidad de Ciencias Comerciales, por brindarnos su confianza, por cada uno de sus consejos y asesoramientos en este proyecto.

A Yendri Iglesias por su disposición y apoyo en la coordinación de ciencias económicas empresariales de UCC, a lo largo de la carrera y en este proyecto de graduación. **Cristhel Jessenia González Guevara**

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

## **AGRADECIMIENTOS**

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez. También quiero agradecer a la Universidad de Ciencias Comerciales Sede León Directivos, Licenciados, Tutores, Colaboradores; por la organización del proyecto de graduación y por formar grandes profesionales de éxito. A todos los profesores de la Universidad, por su dedicación y su esfuerzo, quienes nos han aportado todos los conocimientos profesionales y personales para llegar a finalizar con éxito esta gran meta. De manera especial al tutor MSc. Constantino Portocarrero y Lic. Keira Caballero, a quien quiero expresar mi más profundo agradecimiento por hacer posible la realización de este proyecto; gracias por su apoyo y ser parte de la columna vertebral de la misma. Quiero expresar también nuestro más sincero agradecimiento al Lic. Noel Antonio Rivas Ramírez, Gerente General de la empresa Construmas Drywall por su importante aporte cada vez que necesitamos de su valiosa ayuda; y por abrirnos las puertas al corazón de su empresa debemos destacar por encima de todo su disponibilidad y paciencia para con nosotros y nuestro proyecto. **Mariann de Jesús Narváez Santos**

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1– Antecedentes y Contexto del Problema.....	3
1.1.1- Antecedentes internacionales.....	3
1.1-2 Antecedentes Nacionales .....	4
1.1.3 – Antecedentes Locales.....	6
1.2 Objetivos de proyecto .....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos .....	7
1.2- Descripción del problema y Preguntas de Investigación.....	8
1-3- Justificación .....	10
1.4- Limitaciones .....	11
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL .....	12
2.1- Teorías y Conceptualizaciones Asumidas.....	12
2.1-1 Gestión de riesgo en la cartera crediticia.....	12
2.1.2-Tipos de riesgo de crédito .....	12
2.1.3 Factores que influyen en el perfil de riesgo del acreditado.....	13
2.1.4 Proceso de gestión del riesgo de crédito.....	13
2.1.2 Crédito .....	13
2.1.3- Indicadores Financieros.....	15
2.1.4-Empresas comerciales .....	18
2.1.5-Manual de procedimientos.....	20
2.2. Marco Contextual .....	23
2.3 Marco Legal .....	24

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

2.4 Marco Institucional .....	35
2.4.1. Presentación de la institución: .....	35
2.4.2. Misión y visión de la institución .....	35
2.4.4 Estructura Organizacional.....	36
2.4.5. Descripción de cargos relacionados con el proyecto.....	37
2.4.6 Relación del proyecto con la institución .....	47
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....	48
3.1 Tipo de Investigación .....	48
3.2 Área de estudio .....	49
3.3- Unidad de Análisis. ....	50
3.3.1 Muestra.....	50
3.4 – Técnica e instrumentos de recolección de datos. ....	50
3.5- Confiabilidad y validez de los instrumentos. ....	51
3.6- Procesamiento y plan de análisis de la información. ....	51
3.7- Operacionalización de las variables.....	53
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	55
4.1 Diagnóstico de la Entrevista a Gerente, jefe de cartera y cobro y Analista de aprobación de créditos.....	55
4.1.1-Análisis de interpretación de la entrevista. ....	62
4.1.2- Hallazgos relevantes de la información obtenida en la empresa Construmas Drywall.....	62
4.2 Análisis del cumplimiento de las normativas del control interno de la empresa Construmas drywall.....	66
4.3 Comportamiento de recuperación mensual del crédito de la empresa.....	68

4.4 Propuesta de mejora en el manual de procedimientos para la gestión de recuperación de créditos para la empresa Construmas Drywall .....	72
V. CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN. ....	97
Futuras líneas de investigación.....	98
CAPITULO VI. RECOMENDACIONES .....	99
ANEXOS O APENDICES .....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Norma sobre gestión de riesgo crediticio .....	24
Tabla 2 Perfiles de cargo Gerente de sucursal .....	37
Tabla 3 Perfil de Cargo contador general.....	38
Tabla 4 Perfil de cargo jefe de operaciones .....	39
Tabla 5 Perfil de cargo auxiliar administrativo .....	40
Tabla 6 Perfil Cargo facturación, caja y atención al cliente. ....	41
Tabla 7 Perfil de cargo analista de crédito 1 .....	42
Tabla 8 Perfil de cargo Análista de crédito 2 .....	43
Tabla 9 Perfil de cargo encargado de operario permanente .....	44
Tabla 10 Perfil de cargo encargado de operarios subcontratados .....	45
Tabla 11 Perfil de Cargo Operarios.....	46
Tabla 12 Operacionalización de las variables .....	53
Tabla 13 Análisis de resultados referencias de los informantes.....	55
Tabla 14 Matriz de interpretación de datos .....	56
Tabla 15 Saldos mensuales de crédito empresa Construmas y Drywall.....	62
Tabla 16 Distribución de morosidad por antigüedad Construmas Drywall .....	64
Tabla 17 Reporte de saldos mensuales de cartera de crédito saldo en mora empresa Construmas Drywall. ....	68
Tabla 18 Tipos de Clientes empresa Construmas Drywall.....	78
Tabla 19 Comparativo de Manual de procedimientos empresa Construmas Drywall. .....	79
Tabla 20 Tabla para categorizar el cumplimiento de la Clasificación de los clientes en cuánto a la solvencia.....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional empresa Construmas y Drywall .....	36
Figura 2 Macro localización área de Chinandega .....	49
Figura 3 Micro localización Construmas Drywall .....	49
Figura 4 Saldo promedio mensual en mora periodo 2022 a 2024.....	63
Figura 5 Cartera de Alto riesgo periodo 2022 a 2024 Construmas Drywall.....	64
Figura 6 Antigüedad de saldo de morosidad Construmas Drywall Periodo 3.....	65
Figura 7 Comportamiento gestión de cartera y cobro saldo mensual promedio empresa Construmas Drywall. ....	69
Figura 8 Saldo morosidad por antigüedad empresa Construmas Drywall 2022-2024. ....	70
Figura 9 Flujograma de procesos actuales de recuperación de cartera empresa Construmas Drywall. ....	74
Figura 10 Flujograma para recuperación de cartera .....	76

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista .....	103
Anexo 2 Formato para solicitud de crédito .....	104
Anexo 3 Facturas con límite de mora y límite de crédito etapa rechazada .....	106
Anexo 4 Facturas con límite de mora y límite de crédito etapa aprobada.....	106
Anexo 5 Facturas con límite de mora, límite de crédito y precio acordado etapa aprobada .....	106
Anexo 6 Etapa de aprobación .....	106
Anexo 7 Tabla de presupuesto de proyecto.....	107
Anexo 8 Ficha de validación del instrumento de investigación juicio de experto.	108
Anexo 9 Ficha de Validación del Instrumento de Investigación juicio de experto	109
Anexo 10 Servicios que ofrece Construmas Drywall.....	110
Anexo 11 Visita Construmas Drywall aplicación de entrevista Gerente, jefe de cartera y cobro y Análista de crédito. ....	110
Anexo 12 Empresa Construmas Drywall aplicación de entrevista.....	111

## RESUMEN

La empresa Construmas Drywall fue fundada en el año 2015 por un matrimonio de Jóvenes emprendedores con ganas de innovar con los servicios que brindan al público, generalmente al departamento de Chinandega, iniciaron su pequeño proyecto en el municipio del viejo con servicio y asesoría en línea y actualmente tienen su propio local en el departamento de Chinandega los cuales se dedican a realizar servicios de mantenimientos en mueblería, obras civiles, sistemas eléctricos residenciales e industriales. El presente estudio tiene como principal objetivo evaluar la gestión de riesgo en la cartera y cobro, y como objetivos específicos, diagnosticar el cumplimiento del control interno y normativa aplicable de las cuentas por cobrar a lo interno de la empresa, evaluar el comportamiento de la recuperación mensual del crédito por medio de análisis obtenido a través del sistema de información, y como último objetivo elaborar un manual de mejora para la gestión de recuperación de crédito. La metodología aplicada a este estudio tiene enfoque de tipo cuantitativo porque se hace uso del procesamiento de información que emplean datos numéricos, para llevar a cabo sus análisis, utilizando la técnica de la entrevista. Como resultados le dimos respuestas a nuestros objetivos, la empresa cuenta con la información mínima de clientes el cual se establece en la norma como requerimiento de información de los deudores, existe un formulario de solicitud de crédito en el cual los clientes brindan su información y proporcionan la documentación en dependencia de si es persona natural o jurídica, se valuó el comportamiento de recuperación mensual a través de una tabla que incluye datos de los últimos tres periodos evaluando la mora de la empresa y cumplimos el último objetivo elaborando una propuesta de mejora en el manual de procedimientos. Se concluye cumpliendo con nuestros objetivos diagnosticando que no se están cumpliendo los controles internos y las normativas en el área de crédito, en la entrevista se evidenció que no hay un control estricto en los procedimientos que impidan aprobar un crédito a clientes de alto riesgo.

**Palabras Claves:** Crédito, riesgo, cobranza, mora, gestión

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

## **ABSTRACT**

The Construmas Drywall company was founded in 2015 by a couple of young entrepreneurs eager to innovate with the services they provide to the public, generally to the department of Chinandega. They started their small project in the municipality of El Viejo with online service and advice and currently have their own premises in the department of Chinandega, which are dedicated to performing maintenance services in furniture stores, civil works, residential and industrial electrical systems. The main objective of this study is to evaluate risk management in the portfolio and collection, and as specific objectives, to diagnose compliance with internal control and applicable regulations of accounts receivable within the company, to evaluate the behavior of monthly credit recovery through analysis obtained through the information system, and as a final objective, to prepare an improvement manual for credit recovery management. The methodology applied to this study has a quantitative approach because it uses information processing that employs numerical data, to carry out its analysis, using the interview technique. As a result, we gave answers to our objectives, the company has the minimum information of clients which is established in the norm as an information requirement of the debtors, there is a credit application form in which the clients give their information and provide the documentation depending on whether it is a natural or legal person, the monthly recovery behavior was evaluated through a table that includes data from the last three periods evaluating the company's default and we met the last objective by preparing a proposal for improvement in the procedures manual. It concludes by meeting our objectives by diagnosing that the internal controls and regulations in the credit area are not being met, the interview showed that there is no strict control in the procedures that prevent approving a credit to high-risk clients.

**Keywords:** Credit, risk, collection, default, management.

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto abordó el riesgo en la cartera crediticia de la empresa Construmas Drywall ubicado en el municipio de Chinandega, actualmente no cuenta con normas de control interno ni con un manual estableciendo los procedimientos para la aprobación de créditos por los distintos montos, por lo tanto, este proyecto surge para realizar un aporte a la falta de gestión de riesgo en la empresa y así fortalecer sus debilidades, la correcta gestión de la política de riesgos se ha convertido en una cuestión de capital importante para las empresas ya que es uno de los pilares fundamentales por su impacto transversal en las entidades. Este estudio es relevante porque muestra el impacto que tiene profundizar en el análisis del riesgo de crédito y usarlo como una herramienta para identificar los factores que puedan afectar la estabilidad y solvencia de la empresa.

Este proyecto tiene como objetivo general evaluar la gestión de riesgo en la cartera crediticia y sus objetivos específicos, diagnosticar el cumplimiento del control interno y normativa aplicable de las cuentas por cobrar a lo interno de la empresa, evaluar el comportamiento de la recuperación mensual del crédito por medio del análisis obtenido a través del sistema de información del departamento de cartera y cobro y elaborar un manual de mejora para la gestión de recuperación de crédito con metas mensuales en la cartera crediticia. Se justifica indicando que, a través de este estudio, los primeros que se benefician son los investigadores ya que les permite adquirir nuevos conocimientos, al poder evaluar el riesgo que tiene esta empresa en la cartera crediticia de sus clientes, además servirá como aporte a las nuevas y actuales empresas, para mejorar así cada uno de sus controles internos de manera que obtengan resultados positivos al momento de seleccionar un futuro cliente o la continuidad en los negocios que tengan actualmente.

Se realizó bajo el enfoque cuantitativo y pudimos obtener resultados mediante la aplicación del instrumento para recolección de datos que es la entrevista, en dónde se logró entender sobre la dinámica en el sistema de crédito de la empresa. El

estudio tiene un alcance descriptivo no experimental de corte transversal pues busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En el período de tiempo evaluado tuvimos diversas limitaciones como coordinar la disponibilidad del gerente, jefe de cartera y cobro y analista de aprobación de créditos, para la recolección de la información requerida, difícil acceso a la información confidencial en cuanto a los procesos internos, disponibilidad de los datos históricos de los últimos 3 periodos de la cartera de crédito, el cual dificulta el análisis preciso de los riesgos.

El presente proyecto de investigación se estructura de la siguiente manera que dan salida a los objetivos de este estudio y se detallan a continuación:

En el Capítulo I: Se inicia con el planteamiento de la investigación, antecedentes y contexto del problema, los objetivos generales y específicos, la descripción del problema, justificación, limitaciones.

En el capítulo II: Se aborda el marco referencial, marco contextual, marco legal y marco institucional detallando teorías y conceptualizaciones.

En el capítulo III: Trata del diseño metodológico, donde se especifica el tipo de investigación implementada.

En el capítulo IV: Se detalla el análisis de las respuestas que se obtuvieron por medio de las entrevistas aplicadas

En el capítulo V: Se detalla las conclusiones obtenidas del estudio y futuras líneas de investigación. En el capítulo VI: Se detallan recomendaciones del estudio, referencias bibliográficas, se finaliza con anexos, tablas generales del estudio, evidencia de campo.

# CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

## 1.1– Antecedentes y Contexto del Problema.

### 1.1.1- Antecedentes internacionales.

El primer estudio un trabajo de grado para optar al título de administrador financiero, con título “Análisis de riesgo crediticio y su incidencia en la cartera de la cooperativa Coosanandresito en la ciudad de Bucaramanga”, Colombia en agosto 2023 elaborado por Torres Lizarazo Yuliana Marcela y Serrano Mieles Andrés Felipe. El objetivo general de este estudio es identificar los factores que puedan llevar a un riesgo crediticio y como inciden sobre la cartera , la metodología que se aplicó en este proyecto fue descriptiva, se utilizaron instrumentos para recolectar información como la encuesta, como resultados se presentaron análisis del modelo de gestión ante la colocación y recaudo de la cartera para poder optimizar los procesos así como propuestas de estrategias para recaudos de créditos ,como conclusión se muestra que uno de los factores que llevan a un riesgo crediticio son los deudores ya que no cuentan con la respectiva capacidad financiera para cumplir con las obligaciones de pago es por ello que se recomendó realizar un seguimiento exhaustivo con de la cartera y tener un filtro correcto de los clientes aptos para contraer deudas . (Torres Lizararo & Serrano, 2023)

Un segundo estudio un trabajo de grado presentado en modalidad monografía para optar al título de Magister en gestión financiera y tiene por título “Modelo de gestión y evaluación de riesgos crediticios en el sector real cooperativo”, elaborado por Lemus Solano Miguel Eduardo en Bogotá, Colombia 2020. Esta investigación tiene como objetivo principal desarrollar un sistema integral de riesgo crediticio como mecanismo de apoyo para la sostenibilidad y el crecimiento de las entidades , es una investigación básica ya que basa en primer instancia en la implementación de nueva metodología de scoring combinada con la implementación de los modelos de referencia aplicada a las entidades , como resultado se pudo comprobar la hipótesis

de que la empresa no cuenta con suficiente información del deudor para demostrar que tiene capacidad de pago , como conclusión el modelo que se desarrolló muestra una estructura completa de la gestión crediticio y se recomendó implementar un esquema para tener mayor cobertura frente al deterioro de la cartera . (Lemus S, 2020)

Como tercer estudio, una tesis para optar a título profesional de Contador Público que tiene por título “Evaluación crediticia y morosidad en la cartera de clientes del banco BBA, los olivos Lima-Perú 2021, elaborado por Isis Rodríguez ,está investigación tiene por objetivo determinar como la evaluación tiene relación con la morosidad de los clientes, el tipo de investigación es descriptivo correlacional y el diseño es no experimental con una población de 30 trabajadores , como resultado se determinó que no existe una correcta evaluación financiera a los clientes antes de brindar un crédito , como recomendación se debe utilizar responsablemente el crédito otorgado y que los clientes cumplan con el modelo de perfil oportuno. (Rodríguez , 2021)

### **1.1-2 Antecedentes Nacionales**

Como primer estudio se encontró un proyecto de maestría para optar al título de Master en gestión sostenibilidad y calidad de las MI PYMES, con el título de “Evaluación crediticia y su relación con el riesgo crediticio de la cartera de crédito otorgada a la pequeña y mediana empresa (PYME) por la microfinanciera tu crédito de la ciudad de Estelí durante el II semestre del 2018”, elaborado por Rugama Rocha Seyding Nohemí, Suarez Pérez Jasseth Suguey y Vásquez Orozco Miriam Dayana, Managua 2018. El objetivo principal de este estudio fue determinar el grado de relación entre la evaluación crediticia y el riesgo crediticio en la cartera de crédito PYME el cual es otorgada por la microfinanciera tu crédito, se aplicó el diseño de investigación no experimental, tipo descriptivo y explicativo, Como conclusion en discusión a los instrumentos aplicados se mostró que el 93% de los clientes a los que se da crédito son de categoría A , con excelente historial de crédito sin embargo no se está aplicando correctamente el seguimiento para la recuperación de los

saldos en estado de morosidad por lo que se recomendó , que las políticas sean aplicadas correctamente y establecer revisión periódica del estado de la cartera de crédito. (Rugama, Suarez, & Vásquez, 2018)

Como segundo estudio un artículo de investigación de revista que tiene por título “Riesgo y Crédito bancario en Nicaragua”, elaborado por Torres Betanco Nelson diciembre 2022. Esta investigación tuvo como objetivo evaluar algunos factores que pueden haber limitado la expansión crediticia en el país , la metodología aplicada señala el seguimiento de la estrategia empírica de variables instrumentales La variable de riesgo que se usa en el estudio, refiere a lo que la SIBOIF denomina en su glosario de indicadores financieros como ‘riesgo de crédito’ o índice de morosidad’, el cual se mide como la totalidad de créditos vencidos y en cobro judicial sobre la cartera bruta crediticia , como conclusion el estudio analizo el papel del riesgo crediticio como determinante de este proceso de reducción de la actividad crediticia. El analisis se realiza en el sector agrícola, dada la capacidad de contemplar shocks exógenos que afectan potencialmente el riesgo crediticio sectorial. (Torres, 2022)

Un tercer estudio que se llevó a cabo como seminario de graduación para optar al título de licenciatura en banca y finanzas que tiene por título “Evaluación del riesgo en el proceso de otorgamiento de crédito comercial del banco de la producción sociedad anónima (BANPRO S, A) de nicaragua en el periodo año 2018, elaborado por Espinoza Treminio Jerssan Enrique, Peña Reyes Lester Moisés y Altamirano Mendoza German Eleazar, Managua 2020. Esta investigación tuvo como objetivo principal evaluar el riesgo que tiene en el proceso de otorgamiento de crédito comercial por Banpro , la metodología aplicada fue cuantitativa ya que se midió el alcance de esta investigación a través de la encuesta , se abordaron aspectos como generalidades de las finanzas que serían aplicadas como herramientas financieras para evaluar el desempeño, como conclusión para la aplicación del método de riesgo crediticio se identificaron las variables cuantitativas ,como las razones financieras , en el caso práctico en el cual se evaluó la solicitud de crédito comercial

, a través del método puntaje de crédito se llegó a la conclusión de que el prospecto cliente es aprobado solamente si obtiene un puntaje 720 de 1000 , para un 72% de probabilidades de pago. (Espinoza, Peña, & Altamirano, 2018)

### **1.1.3 – Antecedentes Locales.**

Como primer estudio una monografía para optar al título de Licenciatura en contaduría pública y finanzas que tiene por título “Análisis de la incidencia de los créditos que ofrecen las micro financieras y el sistema bancario en las pequeñas empresas del sector comercio (Distribuidoras) del municipio de León, durante el segundo semestre del año 2019, elaborado por Julia Flores, Marcia Flores, María González. El objetivo principal que presenta este estudio es realizar un análisis de los créditos que ofrecen las Micro financieras teniendo en cuenta que el punto crítico es la incidencia de los créditos de las pequeñas empresas en el sector comercio, la metodología aplicada fue una cuantitativa ya que se midieron variables mediante el uso de la encuesta , como conclusión se llegó que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se benefician de los préstamos que realizan las microfinancieras . (Flores , Flores , & González , 2019)

Un segundo estudio que se llevó a cabo como monografía para optar al título de licenciatura en Economía que tiene por título “Cartera de crédito y depósitos bancarios una explicación al crecimiento económico en Nicaragua” León 2021, elaborado por María José Zavala, Adriana Ríos, Haymi Salgado. El objetivo principal para este estudio fue analizar el aporte que tiene la cartera de crédito y los depósitos bancarios en el crecimiento económico de Nicaragua, el tipo de investigación según su enfoque fue cuantitativo ya que se realizó una medición numérica y el análisis de datos a través de métodos estadísticos y es de diseño no experimental ya que se hizo manipulación de las variables, la conclusión que se llegó en este estudio fue que un sistema financiero estable se considera esencial para lograr un desarrollo económico y social sostenible. (Zavala , Ríos , & Salgado , 2021)

## 1.2 Objetivos de proyecto

### Objetivo General

Evaluar la gestión de riesgo en la cartera crediticia de la empresa Construmas Drywall ubicado en Chinandega, en el periodo de septiembre 2024 a enero 2025.

### Objetivos Específicos

- Diagnosticar el cumplimiento del control interno y normativa aplicable de las cuentas por cobrar a lo interno de la empresa.
- Evaluar el comportamiento de la recuperación mensual del crédito por medio del análisis obtenido a través del sistema de información departamento cartera y cobro.
- Elaborar un manual de mejora para la gestión de recuperación de crédito con metas mensuales en la cartera crediticia de Construmas Drywall.

## **1.2- Descripción del problema y Preguntas de Investigación**

En la actualidad el crédito resulta ser de amplia importancia para las empresas y personas naturales, gracias a ello es posible acceder de manera fácil a bienes y servicios de forma inmediata, generando consigo una obligación de pago posterior mediante cuotas, fechas de pagos, límites de créditos. En la empresa de Construmas Drywall no ha sido la excepción para brindar crédito a sus clientes teniendo una cifra promedio de \$4,296.00 cuatro mil doscientos noventa y seis dólares de recuperación de crédito mensual y de \$51,552.00 Cincuenta y un mil quinientos cincuenta y dos dólares de crédito anual.

Esta empresa que ha venido evolucionando desde hace cinco años en su rubro de construcción y servicios generales aún no cuenta con un control adecuado para la recuperación de cartera y la manera más factible para evitar fraudes en un futuro por parte de los clientes. Hoy en día temen sobre las posibles consecuencias que esto puede tener si no siguen aplicando las normativas y los controles internos que se han establecido.

La falta de cumplimiento de las metas mensuales de recuperación está teniendo en inestabilidad e incertidumbre de las posibles pérdidas que esto puede generar sin haber establecido antes una política de crédito bien definida para poder analizar la viabilidad del crédito y sobre todo la decisión de vender a ese posible nuevo cliente de empresa o persona natural.

Este estudio surge para realizar un aporte a la falta de gestión de riesgo en la cartera crediticia de la empresa es por eso que se decide realizar un análisis del cumplimiento y normativa del control interno, así como identificar la mayor necesidad que tienen para reforzar sus procesos y gestiones en el ámbito crediticio.

### **Preguntas de Investigación.**

1. ¿Qué requisitos solicita la empresa Construmas Drywall de Chinandega para otorgar un crédito a un nuevo cliente?
2. ¿Cuáles son los procesos de aprobación para otorgar el crédito y definir medios y plazos de pago?
3. ¿Qué avance en el proceso requiere la empresa para integrar un manual de mejora a los procedimientos de recuperación de crédito?
4. ¿Que aporte obtendrá la empresa Construmas Drywall al elaborar el manual de mejora a los procedimientos de recuperación de crédito?

### **Formulación del problema:**

¿La integración de un manual de procedimiento de recuperación de la cartera crediticia permitirá la eficiencia en la gestión del riesgo y mejora en la gestión de los recursos financieros de la empresa Construmas y Drywall?

### **1-3- Justificación**

Este trabajo de investigación demostró la importancia que tiene la evaluación de riesgo de la cartera crediticia en las empresas , tener un control interno adecuado en el manejo de la cartera crediticia , en todas las empresas es necesario implementar diferentes pautas que mitiguen un riesgo futuro ,logrando así clientes ideales para la empresa; esto permitirá disminuir el riesgo de manera que el capital de este protegido ,así como la optimización de los retornos ya que la gestión efectiva del riesgo no solo trata de minimizar las perdidas , si no también garantizar el retorno del capital.

Este estudio es relevante porque muestra el impacto que tiene profundizar en el analisis del riesgo de crédito y usarlo como una herramienta para identificar los factores que puedan afectar la estabilidad y solvencia , esto permitirá realizar un adecuado analisis de riesgo recolectando datos y evaluando una serie de datos financieros y no financieros , como el historial crediticio , los ingresos, los activos , la estabilidad laboral , lo que ayudara a una toma de decisión certera y rápida y mantener una salud financiera estable.

A través de este estudio, los primeros que se benefician son los investigadores ya que les permite adquirir nuevos conocimientos, al poder evaluar el riesgo que tiene esta empresa en la cartera crediticia de sus clientes.

Como segunda parte en beneficiarse y que servirá como aporte a las nuevas y actuales empresas, para mejorar así cada uno de sus controles internos de manera que obtengan resultados positivos al momento de seleccionar un futuro cliente o la continuidad en los negocios que tengan actualmente, también será de utilidad al momento de tomar decisiones importantes. Por último, a las nuevas generaciones de estudiantes de la Universidad de Ciencias Comerciales, que servirá como referencia para futuras investigaciones y a la coordinación de ciencias económicas empresariales como base de datos para referenciar los procesos de formación de los estudiantes en la investigación.

#### **1.4- Limitaciones**

- Coordinar la disponibilidad del gerente, jefe de cartera y cobro y analista de aprobación de créditos, para la recolección de la información requerida.
- Díficil acceso a la información confidencial en cuánto a los procesos internos.
- Disponibilidad de los datos históricos de los últimos 3 periodos de la cartera de crédito, el cual dificulta el análisis preciso de los riesgos.

## **CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1- Teorías y Conceptualizaciones Asumidas.**

#### **2.1-1 Gestión de riesgo en la cartera crediticia**

Es la probabilidad de que, al momento del vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento acordado sobre un instrumento financiero, debido a quiebra, iliquidez o alguna otra razón. (Riveros , 2024)

Es la expectativa que tiene el acreedor que realice un acuerdo con la parte beneficiaria de recibir la totalidad de lo pactado a cambio de lo que recibió, en este caso que no se haga responsable de cumplir con la deuda, esta se puede deber a diferentes razones ya sea falta de recursos o que haya quedado en ruina.

Todas las actividades que realizan las empresas que otorgan crédito ya sea bancaria o comercial, y que en estas involucre un compromiso de pago a cierto plazo de tiempo, están expuestas a que la contraparte no le pueda cumplir con sus obligaciones financieras en las condiciones que se establecieron previamente, esto da paso a las pérdidas.

#### **2.1.2-Tipos de riesgo de crédito**

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

- Riesgo de colateral: conocido como el riesgo de la tasa de recuperación, que varía según haya o no garantías o colateral en la operación. (Riveros , 2024)

### **2.1.3 Factores que influyen en el perfil de riesgo del acreditado.**

- Particular  
Factores socio- económicos (situación financiera, familiar, residencia, etc.), laborales (tipos de relación, antigüedad y cualificación) y la experiencia previa de pago.
- Empresa  
Aspectos cualitativos como el sector de actividad, la calidad de la gestión, estructura accionarial, gerencia y el posicionamiento competitivo, entre otros. Perfil económico financiero y comportamiento histórico de pagos.

### **2.1.4 Proceso de gestión del riesgo de crédito.**

- Recopilación de información. Reunir un conjunto de información para realizar un análisis de la capacidad de pago de la contraparte.
- Análisis y decisión. Estudio de la capacidad crediticia del cliente, definición de los límites de crédito y condiciones de pago.
- Instrumentación. Formalización de la operación.
- Seguimiento. Monitorización de la operación mientras permanece vigente, para anticipar posibles dificultades.
- Cobro. Realización de las gestiones oportunas para saldar la deuda. (Riveros , 2024)

### **2.1.2 Crédito**

Es la capacidad de obtener dinero o especies, a cambio de una promesa de pago, o una obligación de entregar en el futuro algo equivalente en una fecha determinada y en ciertas condiciones otorgadas, es la medida de confianza que una persona tiene en la promesa de pago que se hace a otra persona o entidad. (Acedo , 1997)

El crédito es aquella operación financiera en el cual la persona acreedora, realiza un préstamo a otra en este caso sería el deudor, y este se compromete a pagarlo o devolverlo en un determinado tiempo, bajo las normas y condiciones de la entidad en la que contrae la obligación.

En pocas palabras se puede definir crédito como la confianza que presta una persona que tiene los recursos de brindar o facilitar productos o servicios a otra bajo términos y condiciones pautadas por el acreedor en el cual la parte beneficiada se compromete a responder en realizar los pagos o devolución de lo adquirido.

### **2.1-2.1 Sujetos del crédito**

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. (Amat, 2012)

Cualquier persona que este calificada para contraer una obligación al momento de recibir un beneficio ya sea recibir dinero, productos o servicios.

### **2.1.2.2. Importancia del crédito**

El uso del crédito conduce a un incremento de activos en donde este actúa como un agente de producción y como un medio de cambio, el crédito juega un papel de mucha relevancia, ya que hace que el capital sea productivo, acelerando los bienes del productor al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos. (Amat, 2012)

El crédito es la base del comercio lo que le permite al país a desarrollarse permitiendo a los emprendedores, empresarios, potenciar su capital.

Este trae muchos beneficios si se sabe llevar correctamente, de manera que ambas partes interesadas tanto el acreedor como el deudor puedan incrementar y potencializar sus recursos permitiendo así el crecimiento.

### **2.1.2.3 Composición de los créditos**

- Solicitante del Crédito (Clientes deudores)
- Otorgante del Crédito (Acreedores)
- Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagares; etc.
- Deudores Morosos
- Garantías Reales o Prendarias
- Tasa de Interés Pactada
- Monto del Crédito
- Plazos y modalidad de pago (Brachfield, 2017)

### **2.1.2.4 Clasificación de los créditos**

Créditos formales: Los créditos formales son todos aquellos créditos que tienen características contractuales; en que las partes contratantes se obligan mutuamente al cumplimiento del mismo. Es decir, este crédito se formaliza por escrito entre ambas partes.

Entre los créditos formales se encuentran:

Créditos de Consumo o Créditos Comerciales: Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas al público en general. Y que son destinados a satisfacer las necesidades del público en general.

Créditos Empresariales: Son todos aquellos créditos celebrados entre empresas.

Créditos Bancarios: Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas del sistema financiero a las distintas empresas.

Los créditos informales: aquellos que no cuentan con las características anteriormente mencionadas. (Amat, 2012)

### **2.1.3 Indicadores Financieros.**

Las razones o índices financieros son las relaciones que se establecen entre cifras de los estados financieros, de esa manera se facilita el análisis y su interpretación,

dependiendo de la orientación que se dé al cálculo de las razones financieras se agrupan en cuatro grandes grupos (Liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad)

Razones de liquidez: Miden la capacidad que tiene la empresa, para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, esto en función a la tendencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo.

Razones de apalancamiento: Miden la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios.

Razones de actividad o gerencia: Evalúan la habilidad con la cual la empresa o la gerencia utiliza los recursos con los que disponen.

Razones de rentabilidad: Mide la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades a partir de los recursos que tienen disponibles. (Gomez J, 2021)

### **2.1.3.1 Cartera de Clientes**

Comprenden varios grupos que conforman parte de la base de cliente de una empresa, es decir, un registro o directorio de los clientes y de los que posiblemente lo serán. (Massachs , 2010)

Los clientes forman parte fundamental en una empresa, es por eso que muchas empresas consideran la cartera de clientes como un activo importante, que los ayudara a crecer e impulsar para lograr las metas establecidas, es por esa razón que muchas hoy en día plantean estrategias para mantener un registro sólido.

### **2.1.3.2 Beneficios de una buena gestión de la cartera de clientes.**

Cuando los clientes quedan satisfechos con el servicio brindado permanecen mucho más tiempo en la empresa, y de esa manera ahorra estrategias de marketing para atraer a clientes nuevos constantemente.

Los clientes que están que tienen buenas experiencias hacen referencias positivas a otros posibles clientes, de esa manera se tiene mayor proyección y alcance.

Reforzamiento de la atención a los clientes para facilitar los procesos de venta a largo plazo. (Amat, 2012)

#### **2.1.3.4 Tipos de carteras de clientes.**

- Cartera de clientes de datos: Se trata de una cartera de clientes sencilla, un registro con los datos básicos como datos de contacto, correo electrónico o número de teléfono.
- Cartera de clientes de acuerdo a su aportación a los resultados de la empresa: En este caso, la cartera de clientes se ordena y clasifica en función del tamaño del cliente, o mejor incluso, en función de su aportación a los buenos resultados de la compañía.
- Cartera de clientes de datos descriptivos: Este tipo de cartera de clientes incluye otro tipo de datos sobre la situación sociodemográfica del cliente o consumidor. Se trata de datos relacionados con su estado civil. Este tipo de cartera de clientes es especialmente útil para los departamentos de marketing.
- Cartera de clientes de acuerdo con el tipo de productos o servicios que compran. Otra forma de ordenar una cartera de clientes es en función de los productos o servicios que compran o puedan llegar a comprar. (Amat, 2012)

#### **2.1.3.5 Procedimiento de Evaluación a la cartera de clientes.**

Los procedimientos de evaluación enfocados a administrar la cartera de clientes, son el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60, 60 a 90 y más de 90 días. (Brachfield, 2017)

La evaluación permanente de la cartera de créditos permite conocer el grado y la naturaleza de los diferentes riesgos que pueden afectar a este activo y por tanto ocasionar pérdidas al patrimonio de la empresa, las que deben ser oportunamente identificadas para la constitución de provisiones. En consecuencia, resulta imperativo que cada una de las entidades establezca adecuados sistemas de evaluación de cartera de créditos y control de sus riesgos inherentes. (Amat, 2012)

La cartera de clientes que posee una empresa es el activo más importante que poseen y es el componente que debe ser revisado con mayor rigurosidad ya que cuando la empresa posee mayor crecimiento en facturación muchas veces sucede con lo que se conoce como cartera vencida y esta es la parte que se debe controlar con el objetivo de mantener las finanzas sanas y de esa manera cuanta cartera debe ser financiada con fuentes de ingresos de corto y largo plazo.

#### **2.1.4 Empresas comerciales**

Una empresa comercial es aquella que desarrolla actividades de compra y venta de productos ya elaborados para el consumo humano o de materia prima para la producción de otros productos. Es decir que este tipo de empresas no contempla entre sus actividades la transformación de la materia prima, sino que son intermediarias entre las empresas industriales y el consumidor final. (Acedo , 1997)

##### **2.1.4.1 Características de las empresas comerciales.**

- No fabrican bienes terminados ni extraen materia prima.
- Son intermediarias entre empresas productoras y el consumidor final
- Comprar y vender bienes
- Vender bienes a consumidores u otras empresas
- Generalmente prestan servicios de mantenimiento y reparación de los productos que comercializan.

- Buscan satisfacer las demandas del consumidor.
- Fomentan el movimiento comercial que la economía necesita para crecer.
- En ocasiones se encargan de la distribución de los productos al consumidor final. (Grudemi , 2022)

#### 2.1.4.2 Tipos de empresas comerciales.

De acuerdo con sus operaciones de compra y venta, hay 4 tipos de empresas comerciales:

- **Empresa mayorista:** aquella que mueve mercancía a gran escala, adquiere grandes existencias y las vende en los mercados minoristas.
- **Empresa comercial al menudeo:** empresa que se forma con una tienda o almacén y que lleva a cabo el proceso de venta. Se valen de un sistema de suministro directo.
- **Empresa minorista:** aquella que vende a pequeña escala, sin superar los límites territoriales de una población.
- **Empresas comisionistas:** empresas o personas jurídicas que no compran productos, sino que los comercializan sobre el inventario de otras. Sus ganancias provienen de un porcentaje de comisión por ventas cerradas. (Grudemi , 2022)

En función del tipo de sociedad

- **Propietario único:** el dueño y administrador de la empresa comercial es un solo individuo. Se tiene un derecho de propiedad único y el individuo y el negocio son uno y el mismo.
- **Corporación:** se trata de un grupo de empresas y sociedades que suministran servicios de manera independiente para conseguir ganancias. Los dueños son sus propios accionistas y la corporación es responsable por las acciones y las finanzas del negocio.

- **Sociedad Limitada:** se trata de una sociedad mercantil que se caracteriza por limitar la responsabilidad de sus socios al capital aportado. Es decir, en el caso de contraer deudas no se responde con el patrimonio personal de los socios.
- **Sociedad General:** se trata de empresas de propiedad conjunta en las que los individuos acuerdan compartir todos los activos y ganancias. Además, los socios acuerdan una responsabilidad ilimitada.
- **Sociedad Anónima:** es una sociedad mercantil con personalidad jurídica en la que el capital está dividido en acciones y este está integrado por las aportaciones de los socios. Además, los socios no responden personalmente por las deudas.
- **Cooperativa:** se caracteriza por tener una función social, ya que se trata de empresas o negocios centrados en las personas. Una cooperativa pertenece a sus miembros, que son los que la controlan y dirigen. (Indeed , 2022)

### 2.1.5-Manual de procedimientos.

Es un documento que contiene las reglas y pautas sobre cómo deben ejecutarse ciertos procesos en una empresa. Estos escritos permiten a las organizaciones administrar y guiar sus operaciones, estrategias y flujos de trabajo hacia resultados óptimos, así como mantener estándares de calidad y eficiencia. (Fuentes , 2024)

En cuanto a la gestión empresarial, este manual de procedimientos es esencial porque compila las políticas y los procedimientos que reflejan la visión, los valores y la cultura de una compañía, así como las necesidades y obligaciones de los empleados, dado que proporciona información relacionada con los procedimientos internos de la empresa.

### **2.1.5.1-Importancia de un manual de procedimientos.**

Contar con un flujo de trabajo óptimo es indispensable para asegurar la eficacia en los resultados operativos de las organizaciones. Por lo tanto, para lograr mantener una comunicación eficiente y continuar con el crecimiento de la empresa es imprescindible contar con un manual de procedimientos. (Fuentes , 2024)

El objetivo principal que tiene realizar estos manuales es establecer de manera clara y comprensiva para todos los miembros de la empresa, una plantilla que les facilite la comprensión de los procedimientos a realizar y estos queden de manera estandarizada.

### **2.1.5.2-Para qué sirve un manual de procedimientos.**

Es una herramienta clave para cualquier empresa y si se diseña de manera correcta provee muchos beneficios en el cumplimiento de los estándares, la seguridad de los empleados y la comunicación interna. Entre las ventajas que se presentan al realizar in manual están ahorrar tiempo, mejorar el control interno, optimizar los procesos, mejorar la comunicación, delimitar las responsabilidades, mejora la imagen de la empresa, establecer las expectativas que conduce al cumplimiento de las metas. (Fuentes , 2024)

### **2.1.5.3-Características de los manuales de procedimientos.**

- Tiene como fin estandarizar acciones, por lo que debe ser un documento de consulta disponible para todos los involucrados en un proceso.
- Debe incluir un análisis comprensivo del procedimiento, que ofrezca soluciones a diversas situaciones y provea a quien lo consulta de información integral sobre la actividad a realizar.
- No puede ser solamente descriptivo, sino prescriptivo, por lo que debe exponer lineamientos y no solo sugerencias de acción.

- Debe establecer los límites de acción de los colaboradores y las responsabilidades en el seguimiento de sus protocolos.
- Son documentos escritos para quienes desempeñan sus funciones en la empresa, por tanto, deben estar adaptados para sus conocimientos técnicos, lenguaje y niveles de comprensión analítica.
- Los manuales de procedimientos deben contener información estructurada de acuerdo con las necesidades de la empresa. Este orden permitirá que el contenido sea más fácil de entender, que la exposición de procesos sea progresiva y que haya una secuencia lógica de ideas. (Fuentes , 2024)

#### **2.1.5-4 Estructura de un manual de procedimientos.**

- Título
- Marco Normativo
- Objetivo del documento
- Revisiones y responsables
- Descripción de procesos
- Diagrama de flujo
- Glosario de términos (Fuentes , 2024)

## 2.2. Marco Contextual

Hoy en día , las mayoría de las empresas en Chinandega consideran que es necesario ofrecer crédito para conservar a los clientes y añadir al catálogo una lista de nuevos clientes , en nuestro entorno y a nivel empresarial se cree fundamental para realizar las distintas gestiones que se aplican a diario , ya que a través de los créditos las empresas pueden satisfacer la necesidad de llevar a cabo su proceso productivo , además de esa manera facilita el proceso de la toma de decisiones y contribuye a obtener mayores beneficios.

La gestión crediticia se da en crear condiciones, de manera que se puedan construir escenarios adecuados y es crucial para las instituciones financieras, ya que implica identificar, medir y gestionar los riesgos asociados a los préstamos otorgados a los clientes, es por ello la importancia de mantener un control interno adecuado de manera que se pueda lograr cumplir las metas planteadas cada mes por las empresas logrando así una recuperación anual exitosa de su cartera crediticia.

La empresa Construmas Drywall se dedica a brindar servicios en el rubro de la fabricación de ventanas, puertas en aluminio, vidrio y distintos materiales que los clientes solicitan, de igual manera renuevan espacios de empresas, locales y hogares que necesitan este servicio como realización de paredes de Gypsum, cielo raso, puertas de baño y ventanas. Sus ingresos se dan con pagos de contado y al crédito. El punto con mayor debilidad en Construmas es al momento de realizar los cobros de los servicios a estas empresas que previamente solicitan crédito en un plazo de 30 a 60 días como los ingenios azucareros, aceiteras y camaroneras.

## 2.3 Marco Legal

Tabla 1

Norma sobre gestión de riesgo crediticio

Nombre de la Norma	Aplicación	Artículos
<p><b>NORMA SOBRE GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO</b></p>	<p><b>Capítulo I Concepto, objetos, alcances.</b></p>	<p><b>Arto. 1 conceptos:</b> Para los fines de aplicación de las disposiciones contenidas en la presente norma, los términos indicados en el presente artículo, tanto en mayúsculas como en minúsculas, singular o plural.</p> <p><b>Arto. 2 objeto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer las disposiciones mínimas sobre la gestión de riesgos con que las instituciones deberán contar para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar el riesgo de crédito.</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las pautas mínimas para regular la evaluación y clasificación de los activos de riesgo según la calidad de los deudores.</li> <li>• Determinar los requerimientos mínimos de provisiones de acuerdo a las pérdidas esperadas de los respectivos activos.</li> </ul> <p><b>Arto. 3 alcance:</b> Las disposiciones de la presente norma son aplicables a los bancos, sociedades financieras y compañías de seguros.</p>
	<p><b>Capítulo II: RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA</b></p>	<p><b>Arto. 4</b> <b>responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las políticas orientadas</li> </ul>

		<p>a efectuar una gestión adecuada de administración de crédito y de evaluación y clasificación de activos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las políticas crediticias por lo menos una vez al año</li> <li>• Establecer el Comité de Crédito.</li> <li>• Delimitar las funciones y responsabilidades de los órganos de administración de riesgos, área operacional y área comercial o de negocio.</li> <li>• Establecer el área de evaluación y clasificación de activos, de tal manera que pueda desarrollar sus funciones con</li> </ul>
--	--	---

		<p>absoluta independencia y efectividad en el proceso de verificación de la correcta evaluación y clasificación de los activos, de acuerdo con las disposiciones establecidas en la Ley General de Bancos y en la presente norma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar para uso obligatorio de la institución financiera un manual de procedimientos para la gestión del riesgo crediticio y evaluación y clasificación de activos, considerando como mínimo las disposiciones</li> </ul>
--	--	---

		<p>establecidas en la presente norma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar tales evaluaciones y clasificaciones</li> <li>• Asegurar que los órganos de administración y control implementen y ejecuten las disposiciones emanadas por la Junta Directiva, así como las disposiciones establecidas en la presente norma y la normativa que regula la materia de gestión integral de riesgos.</li> <li>• Asegurar que la institución financiera cuente con sistemas de información de crédito, para la gestión de los créditos en las</li> </ul>
--	--	---

		diferentes etapas del proceso crediticio,
	<p style="text-align: center;"><b>CAPÍTULO III AGRUPACIONES PARA LA CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS</b></p>	<p><b>Arto. 5 agrupaciones</b> Para evaluar la cartera de créditos se conformarán cuatro agrupaciones, que deberán ser tratadas separadamente conforme a los criterios</p>
	<p style="text-align: center;"><b>CAPÍTULO IV CRITERIOS MÍNIMOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DEUDOR</b></p>	<p><b>Arto. 6 criterios de evaluación para créditos de consumo e hipotecario para Vivienda:</b> Previo al otorgamiento de créditos de consumo e hipotecarios para vivienda, se analizará la capacidad de pago y la de endeudamiento en base a, entre otros, los ingresos del solicitante, su patrimonio neto, las cuotas y saldo de sus diversas obligaciones.</p> <p><b>Arto. 7 criterios de evaluación para los microcréditos:</b> Previa al</p>

		<p>otorgamiento de un préstamo de microcrédito, la institución financiera deberá efectuar una evaluación exhaustiva del deudor, que contemplará el análisis de la capacidad de pago y capacidad de capitalización en base a los ingresos del solicitante, su patrimonio neto, importe de sus diversas obligaciones o pasivos, el monto de las cuotas asumidas con la institución financiera, consulta a la Central de Riesgos de la Superintendencia u otros antecedentes complementarios que permitan estimar la calidad del conjunto de las obligaciones del deudor sujeto de evaluación, tales como la información del historial crediticio del deudor de centrales de riesgo privadas que tenga</p>
--	--	---

		<p>a su disposición la institución financiera.</p> <p><b>Arto. 8 criterios de evaluación para los créditos comerciales.</b></p> <p>Previo al otorgamiento de un préstamo comercial, la institución financiera realizará una evaluación exhaustiva del nivel de riesgo de la totalidad de las obligaciones del deudor con la institución, sobre la base del análisis.</p>
	<p><b>CAPÍTULO V GESTIÓN DE RIESGO CAMBIARIO</b></p>	<p><b>Arto 9 Riesgo cambiario crediticio</b></p> <p>Las instituciones financieras deberán evaluar el riesgo cambiario crediticio de los deudores comerciales con créditos otorgados en moneda extranjera y en córdobas con mantenimiento de valor, por montos iguales o mayores al equivalente de cincuenta mil dólares</p>
	<p><b>CAPÍTULO VI EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS ACTIVOS DE RIESGO</b></p>	<p><b>Arto. 11 evaluación y clasificación:</b></p>

		<p>La institución financiera deberá efectuar permanentemente una evaluación de la calidad de sus activos de riesgo, calificándolos de acuerdo a los criterios establecidos en la presente norma, con el objeto de estimar la recuperabilidad de sus activos de riesgo y tomar las medidas correctivas y de resguardo que correspondan. La institución financiera deberá mantener actualizadas las clasificaciones de sus deudores, de acuerdo a los antecedentes que señalen variaciones del nivel de riesgo de pérdidas del deudor</p> <p><b>Arto. 12 información a la Superintendencia:</b> La clasificación efectuada por la institución financiera, deberá ser informada al Superintendente al cierre</p>
--	--	---

		<p>de cada semestre del año, acompañada de una declaración de la Junta Directiva de la institución financiera, donde conste que ha tomado conocimiento, analizado y aprobado la clasificación del 100% de la cartera.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>CAPÍTULO VII CLASIFICACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES PARA LOS CRÉDITOS DE CONSUMO</b></p>	<p><b>Arto 13 Alcance y criterios para la clasificación:</b> La institución financiera deberá clasificar su cartera de consumo permanentemente con base a los criterios establecidos en el artículo 6 y el literal a) del artículo 11 de la presente norma y constituir las correspondientes provisiones mínimas</p> <p><b>Arto. 14 alcance y criterios para clasificación:</b> La institución financiera deberá clasificar su cartera de créditos hipotecarios</p>

		<p>para vivienda  permanente con  base en los criterios  establecidos en el artículo  6 y el literal a) del artículo  11 de la presente norma y  constituir las  correspondientes  provisiones mínimas</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración de los autores.

## **2.4 Marco Institucional**

**2.4.1. Presentación de la institución:** La empresa Construmas Drywall fue fundada en el año 2015 por un matrimonio de Jóvenes emprendedores con ganas de innovar con los servicios que brindan al público, generalmente al departamento de Chinandega, iniciaron su pequeño proyecto en el municipio del viejo con servicio y asesoría cien por ciento en línea con un total de cuatro trabajadores en la actualidad están ubicados en la cabecera departamental de Chinandega de Farmacia Santa Lucía dos y media al norte por ser una zona céntrica han notado un incremento significativo de clientes, son una opción excelente como fuente de empleo para las familias Chinandeganas.

### **2.4.2. Misión y visión de la institución**

**Misión:** Realizar proyectos de construcción civil modernos que abarcan tanto el diseño, construcción e ingeniería, con excelencia de calidad, garantizando así un entorno agradable con el medio ambiente y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes como también el desarrollo de nuestro entorno social, económico. Generando fuentes de trabajo, fomentando un clima laboral que estimule el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

**Visión:** Ser la constructora líder elegida por nuestros proyectos de diseños innovadores, ingeniería, construcción y comercialización de aluminios, vidrios, cortinas metálicas de alta calidad que desarrollamos, con personal altamente calificado, optimizando los costos pensando en ofrecer diferentes opciones a los clientes manteniendo altos estándares de calidad con servicio al cliente que garantice solidez y reconocimiento contribuyendo al desarrollo de nuestro país, y optar por lograr niveles de evolución altos.

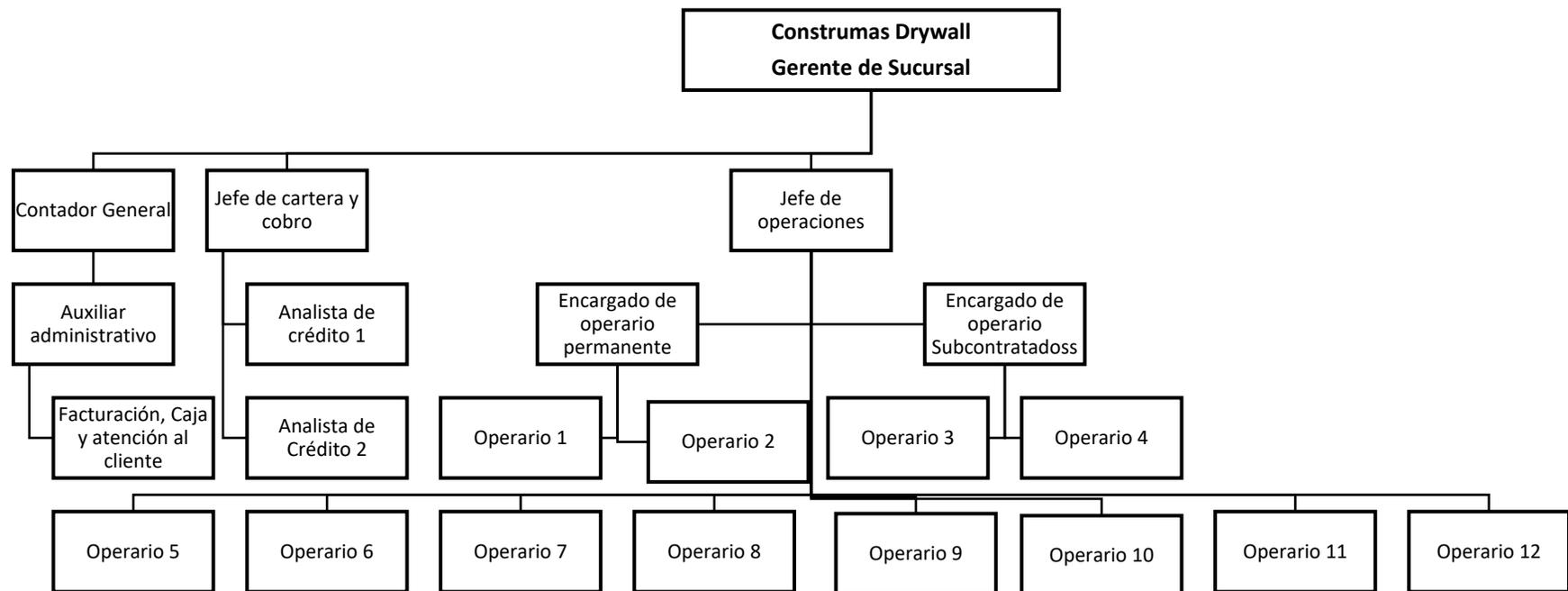
### **2.4.3. Valores institucionales**

Honestidad, respeto, responsabilidad, lealtad y compromiso.

## 2.4.4 Estructura Organizacional

Figura 1

Estructura organizacional empresa Construmas y Drywall



Fuente: Elaboración de los autores

## 2.4.5. Descripción de cargos relacionados con el proyecto.

Tabla 2

Perfiles de cargo Gerente de sucursal

<b>PERFILES DE CARGO</b>	
<b>Cargo: Gerente de sucursal</b>	
<b>Dependencia directa: Él mismo</b>	
<b>Cargos que supervisa</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Contador General</li><li>2. Jefe de Cartera y cobro</li><li>3. Jefe de Operaciones</li></ol>
<b>Funciones</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b>	Velar por el desarrollo de la organización, por el compromiso e involucramiento de las personas.
<b>Principales responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Responsable legal de la empresa</li><li>2. Responsable de la coordinación general de la empresa</li><li>3. Responsable de la contratación de colaboradores de alto nivel jerárquico</li><li>4. Responsable directo de la relación con instituciones financieras</li></ol>

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 3**

Perfil de Cargo contador general

<b>PERFILES DE CARGO</b>	
<b>Cargo: Contador General</b>	
<b>Dependencia directa: Gerente General</b>	
<b>Cargos que supervisa</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Auxiliar administrativo</li><li>2. Facturación, caja y atención al cliente</li></ol>
<b>Funciones</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b>	Elaborar los Estados Financieros de la Empresa, con la finalidad de asegurar que la información sea confiable y de generación oportuna para la toma de decisiones.
<b>Principales responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisa y analiza la razonabilidad de las cuentas contables, presentándolas al Contador General para su aprobación.</li><li>2. Realiza el análisis comparativo de la posición contable actual versus la del periodo anterior</li><li>3. Desarrolla los anexos correspondientes y los comentarios a los Estados Financieros.</li><li>4. Elabora los Estados Financieros preliminares de la Empresa.</li></ol>

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 4**

Perfil de cargo jefe de operaciones

<b>PERFILES DE CARGO</b>	
<b>Cargo: Jefe de Operaciones</b>	
<b>Dependencia directa: Gerente General</b>	
<b>Cargos que supervisa</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Encargado de operarios permanentes</li><li>2. Encargado de Operarios Subcontratados</li></ol>
<b>Funciones</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b>	Supervisa los procedimientos y operaciones en curso de la empresa, es un miembro clave, mantiene el control de las diversas operaciones empresariales, control de inventario de materiales en bodega. Además, su objetivo es asegurar la funcionalidad de la empresa para impulsar un crecimiento amplio y sostenible.
<b>Principales responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Supervisar operaciones diarias de la compañía</li><li>2. Liderar a los empleados para fomentar el desempeño y la dedicación máximos</li><li>3. Escribir y presentar informes al gerente general sobre todos los asuntos importantes</li><li>4. Participar en las actividades para la expansión (inversiones, adquisiciones, alianzas corporativas,</li><li>5. Gestionar las relaciones con socios/proveedores</li></ol>

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 5**

Perfil de cargo auxiliar administrativo

<b>PERFILES DE CARGO</b>	
<b>Cargo: Auxiliar Administrativo</b>	
<b>Dependencia directa: Contador General</b>	
<b>Cargos que supervisa</b>	N/A
<b>Funciones</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b>	Llevar a cabo de manera eficiente las tareas administrativas y de oficina, asistir en las tareas diarias es necesario que el asistente desarrolle una serie de competencias.
<b>Principales responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollar y mantener un sistema de archivo</li><li>2. Llevar en expedientes independientes por cada cliente facturaciones de contado y crédito mediante el consecutivo anual</li><li>3. Recibir acta de facturas emitidas por el área de facturación para proceder al archivo</li><li>4. Entregar facturas originales a lo inmediato una vez el cliente realice pago</li><li>5. Resguardar cotizaciones realizadas y liquidaciones realizadas por el POS de la Caja.</li><li>6. Validar que las facturas de crédito estén ingresadas en el portal de control en One Drive.</li></ol>

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 6**

Perfil Cargo facturación, caja y atención al cliente.

<b>PERFILES DE CARGO</b>	
<b>Cargo: Facturación, caja y atención al cliente</b>	
<b>Dependencia directa: Contador General</b>	
<b>Cargo's que supervisa</b>	N/A
<b>Funciones</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b>	Realizar operaciones de facturación en nuestro departamento de contabilidad, emitir facturas con un alto grado de precisión para garantizar los ingresos de la empresa, atender a los clientes con dudas y preguntas según sea la necesidad, resguardar fondos de caja chica
<b>Principales responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar liquidaciones en sistema al envío de la información bancaria detallada diariamente</li><li>2. Elaboración de facturas de crédito y contado</li><li>3. Realizar envíos de depósitos</li><li>4. Realizar cierre de caja general diariamente</li><li>5. Realizar arqueo de caja</li><li>6. Atender llamadas telefónicas, mensajes de WhatsApp y correos electrónicos.</li><li>7. Resguardar recibos de caja, facturaciones manuales</li><li>8. Entregar acta diariamente de las facturas emitidas al auxiliar administrativo</li></ol>

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 7**

Perfil de cargo analista de crédito 1

<b>PERFILES DE CARGO</b>	
<b>Cargo: Analista de crédito 1</b>	
<b>Dependencia directa: Jefe de Cartera y cobro</b>	
<b>Cargos que supervisa</b>	N/A
<b>Funciones</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b>	Evaluar la capacidad de pago de personas o empresas que solicitan un crédito. Su trabajo consiste en analizar la información financiera y crediticia de los solicitantes para determinar el riesgo asociado con la concesión del crédito.
<b>Principales responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Examinar el historial crediticio y los estados financieros de los solicitantes</li><li>2. Evaluar la capacidad de pago y el riesgo crediticio de los clientes</li><li>3. Llenar solicitud de crédito y velar por la actualización de datos constante.</li><li>4. Realizar diariamente llamadas telefónicas a los clientes que presenten un límite de mora excedido.</li><li>5. Al cierre de mes haber cumplido con la meta establecida de recuperación de crédito</li><li>6. Determinar el monto y las condiciones del crédito</li></ol>

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 8**

Perfil de cargo Análista de crédito 2

<b>PERFILES DE CARGO</b>	
<b>Cargo: Analista de crédito 2</b>	
<b>Dependencia directa: Jefe de Cartera y cobro</b>	
<b>Cargos que supervisa</b>	N/A
<b>Funciones</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b>	Evaluar la capacidad de pago de personas o empresas que solicitan un crédito. Su trabajo consiste en analizar la información financiera y crediticia de los solicitantes para determinar el riesgo asociado con la concesión del crédito.
<b>Principales responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emitir recomendaciones sobre la aprobación o rechazo de los créditos</li> <li>2. Monitorear y evaluar el cumplimiento de los pagos</li> <li>3. Mantenerse actualizado sobre las políticas y regulaciones relacionadas con el crédito</li> <li>4. Realizar aprobaciones vía sistema de cada factura subida a SAP y verificar si se le da pase a la factura o no, con sus tres etapas límite de crédito, límite de mora y precio acordado</li> <li>5. Garantizar que el área de facturación lleve al día en la capeta de One drive las facturaciones de créditos por cliente del día a día</li> <li>6. Validar que cada expediente físico cuenta con el archivarlo correcto de las facturas originales y las copias con su respectivo consecutivo</li> </ol>

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 9**

Perfil de cargo encargado de operario permanente

<b>PERFILES DE CARGO</b>	
<b>Cargo: Encargado de operario permanente</b>	
<b>Dependencia directa: Jefe de Operaciones</b>	
<b>Cargos que supervisa</b>	N/A
<b>Funciones</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b>	Supervisar y coordinar las actividades de los operarios de producción, funcionamiento, implementar los procesos y prácticas correctos en la organización. Las labores específicas de un encargado de operaciones son formular estrategias, mejorar el rendimiento.
<b>Principales responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dirigir y supervisar un equipo de trabajadores de operación, proporcionando orientación, formación y apoyo según sea necesario.</li><li>2. Planificar, organizar y programar las actividades para cumplir los objetivos y la demanda de los clientes.</li><li>3. Supervisar los procesos de producción para garantizar el cumplimiento de las normas de calidad, las normas de seguridad y los objetivos de eficiencia.</li><li>4. Llevar el control de horas extras, vacaciones y pago de sus operarios permanentes</li></ol>

	5. Identificar y aplicar mejoras en los procesos para optimizar la eficacia, reducir los costes y minimizar los residuos.
--	---

Fuente: Elaboración de los autores.

**Tabla 10**

Perfil de cargo encargado de operarios subcontractados

<b>PERFILES DE CARGO</b>	
<b>Cargo: Encargado de operario subcontractados</b>	
<b>Dependencia directa: Jefe de operaciones</b>	
<b>Cargos que supervisa</b>	N/A
<b>Funciones</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b>	Desempeña un papel crucial a la hora de garantizar el funcionamiento fluido y eficacia de los procesos de la empresa garantizar el cumplimiento de los objetivos y el mantenimiento de las normas de calidad.
<b>Principales responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar y mantener los calendarios de trabajo asegurándose de que los recursos, equipos y materiales se asignan eficazmente.</li> <li>2. Mantener registros precisos, incluidos datos sobre índices de trabajos, tiempos de inactividad y calidad del producto, para realizar un seguimiento del rendimiento e identificar áreas de mejora.</li> <li>3. Realizar evaluaciones periódicas del rendimiento de los trabajadores proporcionando retroalimentación y</li> </ol>

	<p>entrenamiento para mejorar la productividad y el desarrollo de habilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Garantizar el cumplimiento de toda la normativa pertinente en materia de salud y seguridad, aplicando las medidas adecuadas para minimizar los riesgos en el lugar de trabajo y promover un entorno laboral seguro.</li> <li>5. Mantenerse al día sobre las tendencias del sector, las nuevas tecnologías y las mejores prácticas</li> <li>6. Llevar el control de horas extras, vacaciones y pago de sus operarios subcontratados compartiendo información al proveedor de ausencias y asistencias</li> <li>7. Indicar al proveedor el personal que ingresa para contratación en temporadas estipuladas.</li> </ol>
--	---

Fuente: Elaboración de los autores

### Tabla 11

Perfil de Cargo Operarios

PERFILES DE CARGO	
<b>Cargo: Operarios</b>	
<b>Dependencia directa: Encargado de operario subcontratados y permanentes</b>	
<b>Cargos que supervisa</b>	N/A
<b>Funciones</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b>	Realizar tareas operativas en un proceso de fabricación según las necesidades y solicitudes de los clientes

<b>Principales responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar y ajustar las máquinas y equipos</li> <li>2. Realizar inspecciones y controles de calidad</li> <li>3. Montar, ensamblar y acabar los productos</li> <li>4. Manejar herramientas manuales y eléctricas</li> <li>5. Mantener el área de trabajo limpia y ordenada</li> <li>6. Cumplir con las normas y regulaciones de seguridad e higiene</li> </ol>
---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración de los autores.

#### **2.4.6 Relación del proyecto con la institución**

Este proyecto de investigación es importante para la empresa Construmas Drywall ya que de esta manera se pueden implementar mejoras, mantener y reforzar ideas enfocadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El análisis está relacionado directamente con la institución debido a que actualmente le está brindando un aporte a todos los estudiantes de la carrera de contaduría pública y finanzas en temática de gestión de riesgo de la cartera crediticia. Y además nos brindan la oportunidad como estudiantes de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

De esta manera este estudio brinda aportes que ayuden al mantenimiento de la estabilidad financiera y mejorar la rentabilidad, identificando cuales son los riesgos potenciales que presenta para tomar medidas proactivas para mitigar riesgos futuros.

## CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Tipo de Investigación

El presente proyecto es de tipo descriptiva, según (Chávez, 2007) está orientada a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objeto, situaciones o fenómenos tal y como se presenta en el momento de su recolección, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos, mostrando las necesidades de la gestión del riesgo de la cartera, así como su importancia.

El enfoque de este proyecto es de tipo cuantitativos porque se hace uso del procesamiento de información que emplean datos numéricos, para llevar a cabo su análisis, utilizando la técnica de la entrevista que será aplicada al gerente, jefe de cartera y cobro y analista de crédito de la empresa Construmas Drywall.

De acuerdo con el diseño es no experimental, según (Chávez, 2007) ya que se estudian situaciones, instituciones o individuos en sus contextos y no se manipulan ni las condiciones ni las variables, consiste en observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después ser analizados.

Este proyecto es de Corte transversal debido a que los datos serán recolectados en un solo momento y lugar (Chávez, 2007), es decir en el periodo comprendido de septiembre 2024 a enero 2025 en la ciudad de Chinandega.

Para el uso de instrumentos cuantitativos se hará el procesamiento de información mediante tablas y gráficos de barra para llevar a cabo su análisis y conocer los procedimientos que se llevan a cabo al momento de otorgar un crédito y el periodo de tiempo de recuperación de la misma.

### 3.2 Área de estudio

El área de estudio está comprendida por la empresa Construmas Drywall ubicado en la ciudad de Chinandega, en la dirección de la farmacia Santa Lucía 2c ½ al norte.

**Figura 2**

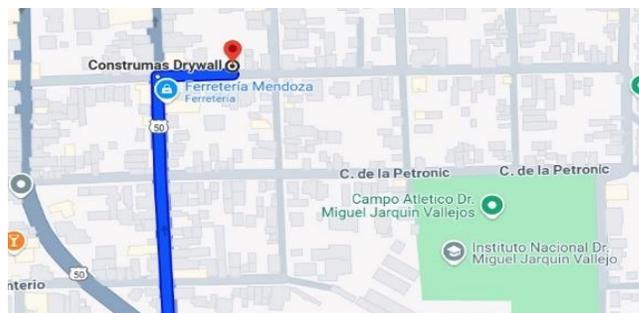
Macro localización área de Chinandega



Fuente, Google maps.

**Figura 3**

Micro localización Construmas Drywall



Fuente, Google Maps

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

### **3.3- Unidad de Análisis.**

La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia se aplica el instrumento de medición (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) en este proyecto la unidad de análisis a tomar en cuenta es la cartera crediticia que tiene la empresa Construmas Drywall en Chinandega.

La unidad de análisis la compone el personal de la empresa Construmas Drywall involucrado de manera directa en el control de riesgo de la cartera de crédito como es el gerente general, personal responsable del departamento de cartera y cobro y Análista de crédito.

#### **3.3.1 Muestra**

Debido a que se va a aplicar el instrumento de la recolección de datos al 100% de la población no se aplicara muestreo.

El sujeto de estudio en este proyecto es: el gerente y personal responsable del departamento de cartera y cobro y analista de crédito de la empresa Construmas Drywall.

### **3.4 – Técnica e instrumentos de recolección de datos.**

Para la recolección de Instrumentos cuántitativos se realizaron preguntas a través de una entrevista, Google meets para la realización de una entrevista previa para conocer los puntos a enfocarse al momento de la realización de la entrevista final.

#### **Fuentes primarias**

Para la recolección de datos se hizo uso de entrevista, la cual consta de 10 preguntas en cumplimiento de los objetivos, los datos obtenidos serán analizados en un cuadro matriz de interpretación de datos, tablas con datos numéricos para realizar el análisis de los resultados y gráficos de barra para saber lo porcentajes y

de esa manera comparar con periodos anteriores para posteriormente mostrar conclusiones y recomendaciones.

### **Fuentes secundarias**

Se recolectó antecedentes referentes al tema de investigación, a través de diferentes páginas web, referencias bibliográficas, libros, artículos de revista.

### **3.5- Confiabilidad y validez de los instrumentos.**

El instrumento que se aplicó en este proyecto fue la entrevista, la cual se validó con dos expertos que brindaron tutoría en este proyecto de graduación los cuales son MSc. Constantino Portocarrero Berrios, tutor técnico y Lic. Keira Caballero Martínez, tutor metodológico. Como soporte de autorización de la entrevista por los tutores, se utilizó la ficha de validación del instrumento juicio de experto, como resultado se obtuvo un promedio de 95.5% y 92% el cual muestra la viabilidad del instrumento aplicado (Ver anexo 8 y 9, página 92,93)

### **3.6- Procesamiento y plan de análisis de la información.**

Para el procesamiento y análisis de la información del proyecto de graduación evaluación de la gestión de riesgo en la cartera crediticia Construmas Drywall, se utilizaron los siguientes programas.

#### **Microsoft Office:**

Se trata de un conjunto de aplicaciones que realizan tareas ofimáticas, es decir, que permiten automatizar y perfeccionar las actividades habituales de una oficina, con características nuevas y mejoradas que se añaden periódicamente. (Perez, 2009)

#### **Microsoft Excel:**

Es un programa de hojas de cálculo que permite realizar cálculos, contiene herramientas de gráficos, tablas dinámicas y soporte para lenguajes de programación de macros, este se utilizó para realizar el análisis numérico de los resultados de la entrevista. (Perez, 2009)

**Microsoft Word:**

Es un programa completo de procesamiento de texto para los sistemas operativos con el que realizaremos nuestra redacción de informes hasta el trabajo final, este programa se utilizó para la elaboración del documento investigativo. (Perez, 2009)

**Microsoft PowerPoint:**

Es el programa de Office que se utiliza para crear y mostrar presentaciones visuales. Su base está en el desarrollo de diapositivas multimediales que pueden incluir imágenes, texto, sonido y videos. (Perez, 2009) , con esta herramienta se realizará la presentación del trabajo final, el que se incluirá imágenes y texto.

### 3.7- Operacionalización de las variables.

**Tabla 12**

Operacionalización de las variables

Objetivos	Variables	Tipo de Variables	Definición	Dimensión	Tipo de Instrumento
Diagnosticar el cumplimiento del control interno y normativa aplicable de las cuentas por cobrar a lo interno de la empresa.	Control interno de las cuentas por cobrar	Variable independiente	Procedimientos diseñados para procesar, registrar e informar sobre las operaciones realizadas para el control de las cuentas por cobrar	Empresa Construmas y Drywall	Entrevista
Evaluar el comportamiento de la recuperación mensual del crédito por medio del análisis obtenido a través del sistema de información departamento cartera y cobro.	No se aplican las normativas establecidas por la empresa	Variable dependiente	Los datos no se obtienen al instante para definir si el cliente esta apto o no para el otorgamiento de crédito	Métodos empleados en sus procesos	Entrevista

Proponer un manual de mejora a los procedimientos de recuperación de crédito con metas mensuales en la cartera crediticia de Construmas Drywall.	Control de la cartera y crédito	Variable Dependiente	Proceso de administrar y controlar los préstamos que una entidad le otorga a sus clientes.	Eficiencia y control de los procesos	Manual de mejora de
--	---------------------------------	----------------------	--	--------------------------------------	---------------------

Fuente: Elaboración de los autores.

## CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Diagnóstico de la Entrevista a Gerente, jefe de cartera y cobro y Analista de aprobación de créditos.

**Tabla 13**

Análisis de resultados referencias de los informantes

<b>Informante/ Rol</b>	<b>R</b>	<b>Objetivo de la Entrevista</b>	<b>Fecha, Hora y lugar de la entrevista.</b>
<b>Entrevista 1.</b> Gerente general	<b>E.1</b>	Determinar la gestión gerencial en las estrategias y políticas relacionadas a la cartera crediticia de la empresa.	18-11-2024 2:00 pm Construmas Drywall Chinandega
<b>Entrevista 2.</b> Jefe de cartera y cobro	<b>E.2</b>	Determinar el control y seguimiento en el comportamiento de cartera crediticia de los clientes.	18-11-2024 2:30 pm Construmas Drywall Chinandega
<b>Entrevista 3.</b>	<b>E.3</b>	Determinar el cumplimiento de	18-11-2024 3:15 pm

<b>Analista de aprobación de créditos.</b>		los procedimientos en los tramites de solicitud de crédito	Construmas Drywall Chinandega
--	--	--	-------------------------------------

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 14**

Matriz de interpretación de datos

DIMENSION / CODIGOS TEMATICOS	DEFINICION OPERATIVA DE LOS CODIGOS	“LO EXPRESADO” – TEXTUAL ENTREVISTADOS	ANALISIS DE LO EXPRESADO
1.- ¿Cuál es el perfil de los clientes que tienen créditos en la cartera?	Conocimiento sobre tema de interés.	<p><b>E1.</b> El perfil deseado son empresas que requieren servicios de manera rápida y que soliciten servicios frecuentes.</p> <p><b>E.2.</b> Los clientes que tienen servicios no mayores a U\$3,000 estos con mayor facilidad realizan la cancelación del crédito.</p> <p><b>E3.</b> Los clientes que no estén tan comprometidos y endeudados con los bancos u otras financieras.</p>	Los criterios del perfil de cliente que tienen crédito difieren, en dependencia de la posición y prioridad de cada entrevistado.

<p>2.- ¿Cuál es el saldo total de la cartera de crédito?</p>	<p>Conocimiento en particular sobre tema en estudio.</p>	<p><b>E1.</b> Se estima alrededor de U\$17,000. Con un 20 % de incremento con respecto al año 2023 y 32 % con respecto al año 2022, esto posiblemente por el alza de precios y costos de materiales, en el 2022 el saldo de crédito mensual representaba el 20 %, de las ventas mensuales, en el 2023 hasta en un 30 % y en 2024 en un 25 %.</p> <p><b>E2.</b> El saldo actual acumulado es de U\$17,900 al cierre de octubre 2024</p> <p><b>E3.</b> Nosotros tenemos un saldo en concepto de crédito menor de U\$ 18,000</p>	<p>Existe un conocimiento preciso en el monto de las ventas que serán canceladas por medio de crédito, aproximadamente U\$ 17,900, este tiene un incremento de más de 2 dígitos porcentuales con respecto a los periodos anteriores, pero se debe a una variación de precio no de volumen.</p>
<p>3.- ¿Cuál es la tasa de morosidad actual?</p>	<p>Experiencia en tema razón de estudio.</p>	<p><b>E1.</b> En este año la tasa de morosidad es del 24 %, en un 18 % en el 2023 y 15 % en el 2022.</p> <p><b>E2.</b> La morosidad aumento este año en 6 %, el 56 % del saldo en mora presenta antigüedad mayor de 60 días, 24 % menor de 30 días de antigüedad y un 20 % entre</p>	<p>El nivel de morosidad es alto, no se percibe que sea un problema para la empresa, posiblemente ya se acostumbró a no tener planes de crecimiento y esta estática.</p>

		<p>30 a 60 días de antigüedad de mora.</p> <p><b>E3.</b> No manejo a exactitud este dato, sé que normalmente tardan la mayoría en pagar en el plazo.</p>	
<p>4.- ¿Cuáles son los plazos promedio de los créditos otorgados?</p>	<p>Experiencia práctica en el campo.</p>	<p><b>E1.</b> En los últimos 3 años hemos mantenido nuestra política en los plazos de crédito de 30 a 60 días, con las empresas grandes definimos darles 60 días.</p> <p><b>E2.</b> Crédito de 30 días, gerencia aprueba los casos especiales hasta un máximo de 60 días. Este cliente de 60 días de crédito está en su totalidad en mora mayores a 60 días.</p> <p><b>E3.</b> Son 30 días de créditos, para un mayor plazo para los casos especiales se revisan y autorizan por gerencia.</p>	<p>El plazo promedio de los créditos es de 30 días, solo alta gerencia puede aumentar este plazo sin consultar al área de cartera y cobro.</p>
<p>5.- ¿Qué porcentaje de la cartera está calificado como de alto riesgo?</p>	<p>Conocimiento sobre experiencia en el campo.</p>	<p><b>E1.</b> Aquellos clientes que necesitan generar recursos de los servicios que le brindamos, estimo que son un 38 % del saldo de la cartera</p>	<p>El nivel de morosidad es mayor del 30 %, la morosidad la consideramos alta</p>

		<p><b>E2.</b> El 32 % de los clientes son de alto riesgo, 28 % en el 2023 y 20 % en el año 2022, pero igualmente forman parte de los clientes más activos en los últimos 3 años</p> <p><b>E3.</b> Desconozco cual es el porcentaje, pero siempre son los mismos clientes.</p>	
6- ¿Qué tipo de garantías se están utilizando para respaldar las deudas del crédito?	Uso y Experiencia de aplicación	<p><b>E1.</b> No especificamos la garantía, pero es una opción</p> <p><b>E2.</b> Carta de compromiso</p> <p><b>E3.</b> Ninguna</p>	A pesar que existe en el formato de solicitud de crédito no se especifica como un requisito que restrinja el crédito, en la práctica no se está utilizando.
7- ¿Cómo se compara la cartera de crédito actual con los últimos 3 periodos?	Generación de resultados por uso en el campo.	<p><b>E1.</b> Considero que aumento, pero como mencione es por tema de aumento en los precios de los servicios que ofrecemos</p> <p><b>E2.</b> Este aumento un 7 % con respecto a los 2023 y un 12 % con respecto al año anterior</p> <p><b>E3.</b> No llevo algún reporte de ese dato</p>	La cartera de crédito aumento en un 20% en los últimos 3 años, no existe un reporte formal que indique este comportamiento a corto y largo plazo

<p>8- ¿Qué medidas se toman para mejorar la calidad de la cartera?</p>	<p>Generalización de los resultados obtenidos.</p>	<p><b>E1.</b> En el caso de las empresas llamo directamente a los dueños y gerente para negociar pagos.  <b>E2.</b> Realizamos carta de compromisos para programar pagos  <b>E3.</b> Trato en lo posible de cumplir con toda la información de la solicitud de crédito</p>	<p>No existe un adecuado plan para reducir o mejorar el nivel de la cartera, no hay formalismo para reducir o anticipar el riesgo de morosidad.</p>
<p>9- ¿Cuáles son los tiempos promedio de morosidad?</p>	<p>Experiencia y conocimiento adquiridos por repetición.</p>	<p><b>E1.</b> 30 días  <b>E2.</b> 30 a 40 días  <b>E3.</b> Estimo que más de 30 días</p>	<p>El tiempo promedio de la morosidad está en promedio por encima de 30 días, esto significa que desde que se factura el servicio se acumulan 60 días para recuperar la inversión y costos de operación</p>
<p>10- ¿Cuál es el procedimiento para la apertura de crédito a los clientes?</p>		<p><b>E1.</b> Llenar formato de solicitud y valorar la aprobación en dependencia del cliente y negocio</p>	<p>Existe formato de solicitud de crédito, consideramos que la toma de</p>

		<p><b>E2.</b> Revisar si está realizando los compromisos de pago</p> <p><b>E3.</b> Revisar el récord y la firma de aprobación de crédito por parte de gerencia</p>	<p>decisión recae en la gerencia, el formato no incluye el análisis del cliente, ni especifica la valides de la garantía.</p>
--	--	--	---

Fuente: Elaboración de los autores

#### 4.1.1-Análisis de interpretación de la entrevista.

En la entrevista se logró entender sobre la dinámica en el sistema de crédito de la empresa Construmas y Drywall, la empresa se dedica a brindar servicios de construcción y el sistema de crédito permite brindar facilidad de pago a los clientes que no pueden pagar a contado, a pesar de que el enfoque de parte de los entrevistado difiere, la gerencia está enfocada en aumentar las ventas y prioriza los créditos a empresas que requieren servicios de manera más rápida sin tantos requisitos y trámites burocráticos, esta facilidad le permite ser una opción para los clientes que no son atractivos para otras empresas de la misma industria.

El área de crédito está enfocada en garantizar la información más completa de los clientes, existe un formato de solicitud de crédito y a pesar que validan el récord crediticio de los solicitantes de crédito, la gerencia toma la decisión basada en que los clientes que solicitan crédito que en su mayoría son empresas estarán cumpliendo el pago del crédito, estas tienen un crédito de más de 60 días.

#### 4.1.2- Resultados estadísticos de la información obtenida en la empresa

##### Construmas Drywall.

Con los datos de la entrevista logramos cuantificar los saldos mensuales de los últimos 3 periodos, las ventas del año pasado con respecto a este año incrementaron notablemente y superaron a las del 2023, los saldos mensuales de crédito con respecto al 2024 incrementaron más de 20 %, posiblemente aumentar el crédito reduciendo los requisitos fue una estrategia para aumentar las ventas

**Tabla 15**

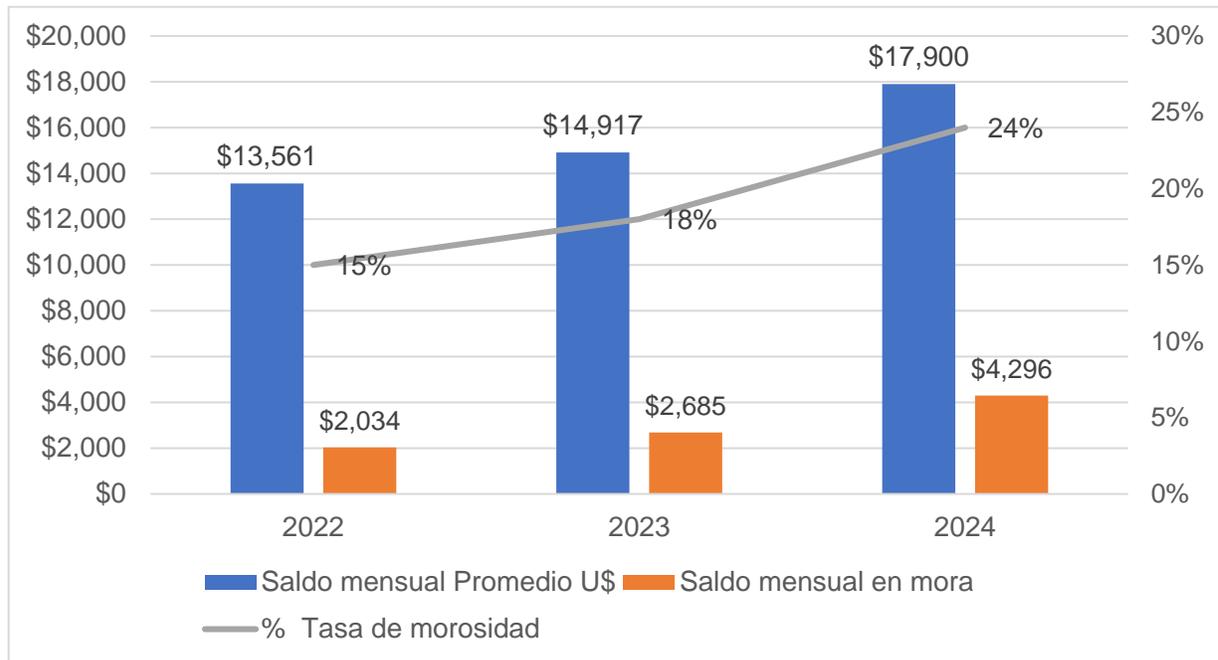
##### Saldos mensuales de crédito empresa Construmas y Drywall

Año	Saldo mensual Promedio U\$	Variación % respecto 2024	% Ventas mensual /Saldo crédito mensual	Ventas mensual promedio U\$
2022	\$13,561	32%	20%	\$67,803
2023	\$14,917	20%	30%	\$49,722
2024	\$17,900		25%	\$71,600

Fuente: Elaboración de los autores

**Figura 4**

Saldo promedio mensual en mora periodo 2022 a 2024



Fuente: Elaboración de los autores.

La figura 4, muestra el promedio de saldos mensual en mora de los últimos 3 periodos, en el análisis de esta grafica se observa una tendencia o incremento en los 3 periodos.

- La gráfica muestra que en los 3 periodos evaluados el saldo en mora promedio mensual tiene el siguiente patrón: 1) Crecimiento positivo con un mayor crecimiento en el periodo 3. 2) El periodo 2 no tiene el mismo comportamiento que el periodo 1 y 3, en este periodo se redujo el saldo de crédito, pero aumento el saldo en mora con respecto al periodo anterior.
- El saldo en mora con respecto al saldo mensual promedio de crédito sufrió un incremento en la tasa de morosidad a razón del 3 % en el periodo 1 con respecto al periodo 2, esta tendencia de incremento de la tasa de morosidad se duplico hasta en un 6 % del periodo de análisis 2 al periodo de análisis 3.

**Tabla 16**

Distribución de morosidad por antigüedad Construmas Drywall

Año	% Tasa de morosidad	Saldo mensual Promedio U\$	Saldo mensual en mora
2022	15%	\$13,561	\$2,034
2023	18%	\$14,917	\$2,685
2024	24%	\$17,900	\$4,296

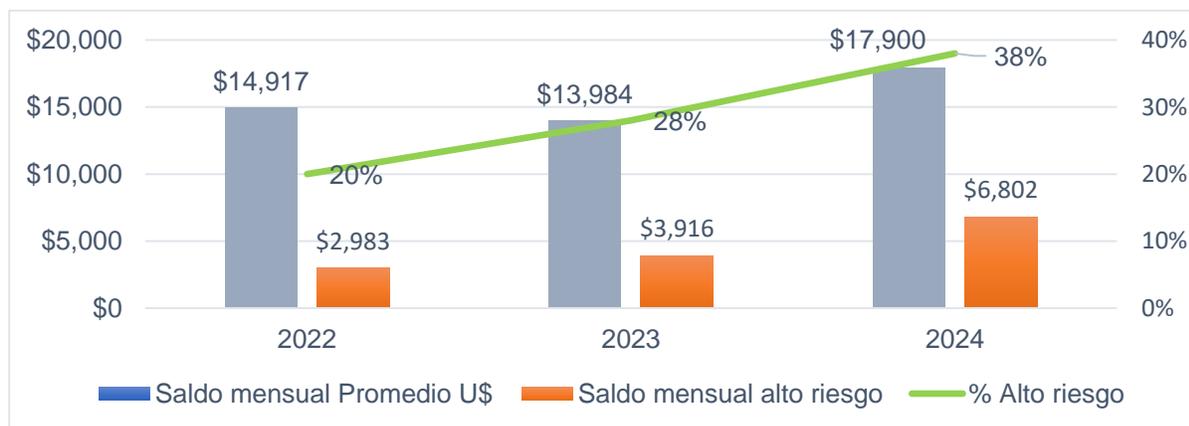
Antigüedad	% Antigüedad	Saldo mensual antigüedad
menos 30	24%	\$1,031
30 a 60 días	20%	\$859
mayor 60 días	56%	\$2,406
Total, U\$		\$4,296

Fuente: Elaboración de los autores.

Los entrevistados expresan que la tasa de morosidad incremento notablemente en los últimos 3 periodos, más del 56 % de la antigüedad en mora tiene una antigüedad mayor de 60 días, estas corresponderían a las aprobadas por gerencia a los clientes que son empresas.

**Figura 5**

Cartera de Alto riesgo periodo 2022 a 2024 Construmas Drywall.



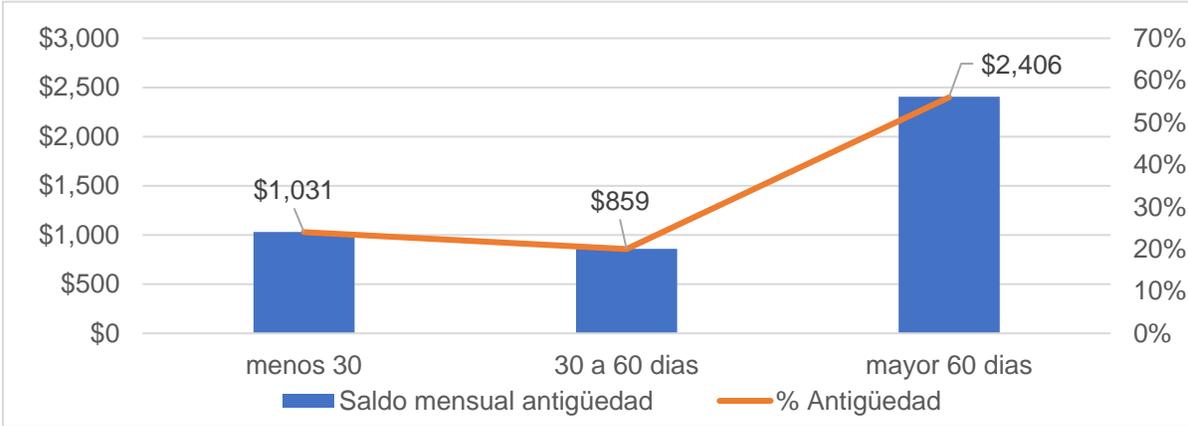
Fuente: Elaboración de los autores.

En la figura 5 expresa el porcentaje que representan los clientes de altos riesgos en el saldo promedio mensual de las cuentas en crédito. Esto significa que en los 3 periodos analizado más del 20 % del saldo de crédito está compuesto por clientes clasificados de alto riesgo.

- En el periodo 2 el porcentaje del saldo que representan los clientes de alto riesgo con respecto al saldo de crédito promedio mensual incremento en un 8 % con respecto al periodo 1. El saldo que representa los clientes de alto riesgo aumento de \$2,983 a \$3,916 con un crecimiento del 31.2 % del periodo 1 al periodo 2.
- El crecimiento del saldo de crédito en el periodo 3 con respecto al periodo 2 aumento en un 28 %, sin embargo, el crecimiento del saldo de clientes de alto riesgo aumento en un 73 % de \$3,916 a \$6,802.

**Figura 6**

Antigüedad de saldo de morosidad Construmas Drywall Periodo 3



Fuente: Elaboración de los autores.

A continuación, se presenta una gráfica de distribución de la antigüedad de los montos en mora. Evidentemente más del 56 % del “incumplimiento” de pago esta con antigüedad mayor a 60 días y esto se debe a las siguientes razones

- La gerencia es la única que autoriza los créditos de más de 60 días y normalmente es a empresas con el fin de vender, incumpliendo los procedimientos del proceso de validación para aprobar los créditos.
- Según entrevista los clientes que son empresa representaban que les aprueban créditos mayores a 60 días están en su totalidad en mora y son los clientes que impactan en la antigüedad de más de 60 días

#### **4.2 Análisis del cumplimiento de las normativas del control interno de la empresa Construmas drywall.**

En la actualidad la empresa Construmas Drywall se rige bajo la norma sobre gestión de riesgo crediticio para el control interno publicada en la gaceta, diario oficial número 176 y 178.

Se ha encontrado que se están ejecutando de manera interna los siguientes aspectos:

Establecimiento de las políticas orientadas a efectuar una gestión adecuada de administración de crédito, evaluación y clasificación de activos para eso el gerente de la empresa Construmas Drywall establece los criterios para el otorgamiento de los créditos, los requisitos que deben cumplir los clientes y las garantías para dar paso a la apertura de crédito , así como la política general de precios a aplicar, la documentación mínima que deben tener para cumplir los requisitos para su otorgamiento y durante su vigencia.

En Construmas Drywall siguiendo la normativa se efectúa permanentemente una evaluación de la calidad de sus activos de riesgo, calificándolos de acuerdo a los criterios establecidos en la presente norma, con el objeto de estimar la recuperabilidad de sus activos de riesgo y tomar las medidas correctivas y de resguardo que correspondan.

Además, se encontró que aplican garantías, así como el establecimiento de prórrogas, refinanciamiento y reestructuraciones.

La empresa cuenta con la información mínima de clientes el cual se establece en la norma como requerimiento de información de los deudores, existe un formulario de solicitud de crédito en el cual los clientes brindan su información y proporcionan la documentación en dependencia de si es persona natural o jurídica.

### 4.3 Comportamiento de recuperación mensual del crédito de la empresa.

**Tabla 17**

Reporte de saldos mensuales de cartera de crédito saldo en mora empresa Construmas Drywall.

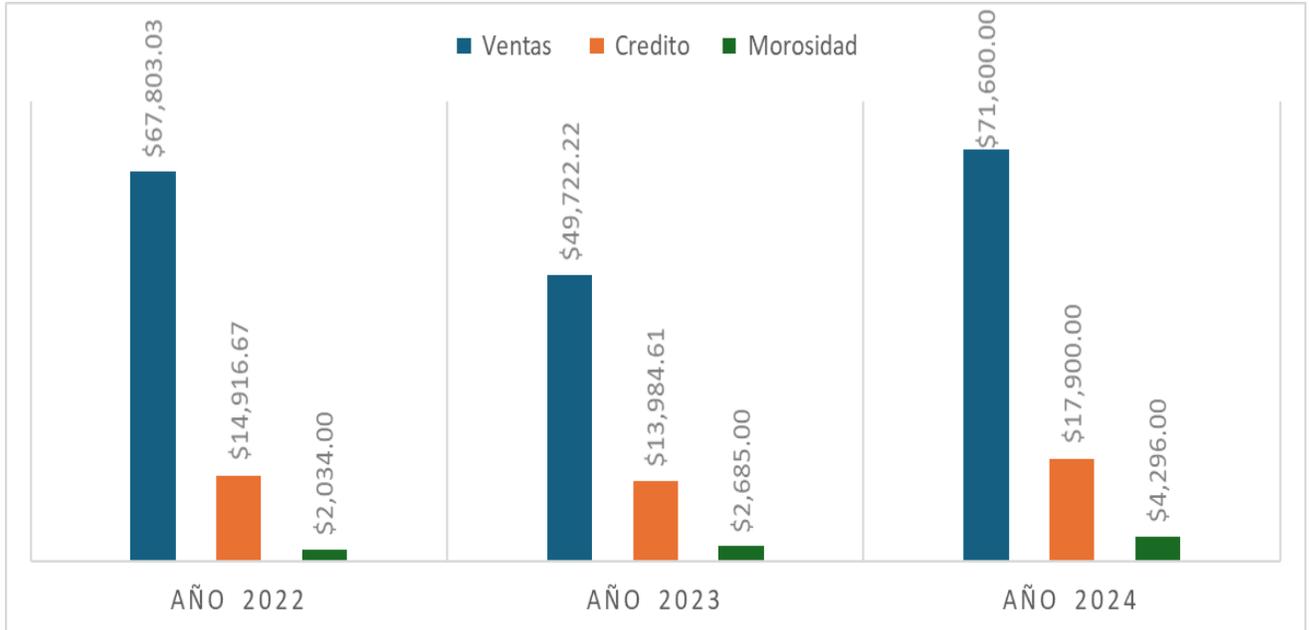
REPORTE DE SALDO MENSUALES DE CARTERA DE CREDITO SALDO EN MORA - CONSTRUMAS DRYWALL													
2022 al 2024 - Chinandega Nicaragua													
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio Mora
2022	\$2,007.88	\$1,763.01	\$1,860.96	\$2,056.85	\$2,184.19	\$2,262.55	\$2,154.80	\$2,056.85	\$1,958.91	\$2,252.75	\$2,282.14	\$1,567.11	\$2,034.00
2023	\$2,641.99	\$2,359.36	\$2,457.67	\$2,703.43	\$2,863.18	\$2,961.49	\$2,826.32	\$2,801.74	\$2,580.55	\$2,949.20	\$2,986.06	\$2,089.02	\$2,685.00
2024	\$4,252.13	\$4,049.65	\$4,657.09	\$3,988.90	\$4,333.12	\$4,069.89	\$4,960.82	\$4,798.83	\$3,239.72	\$4,636.85	\$4,434.36	\$4,130.64	\$4,296.00

Fuente. Elaboración de los autores

En la tabla 17 se presenta el comportamiento de los saldos de morosidad de la empresa Construmas Drywall en los últimos 3 periodos de análisis el saldo promedio del año 2024 es aproximadamente el doble del saldo promedio del año 2022.

**Figura 7**

Comportamiento gestión de cartera y cobro saldo mensual promedio empresa Construmas Drywall.

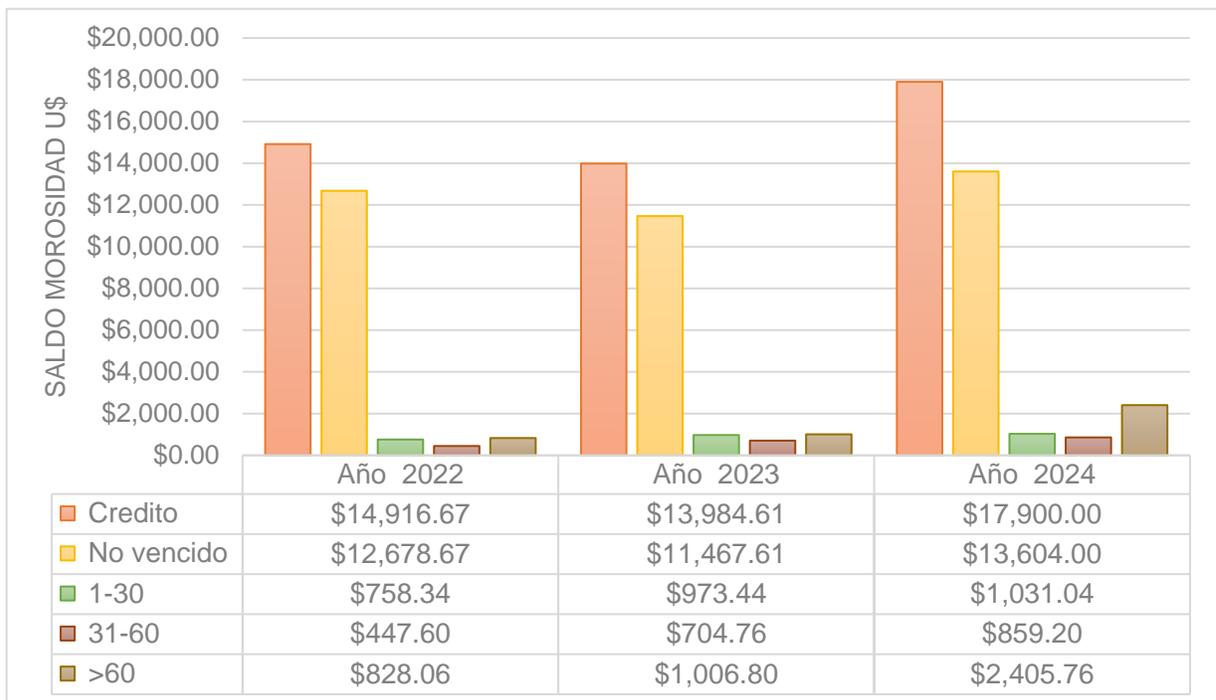


Fuente. Elaboración de los autores.

Esta grafica muestra el comportamiento en los últimos 3 periodos en donde las ventas del año 2022 con respecto al 2023 aumentaron en un 5.3%, la cantidad de porcentajes de crédito en estas ventas en promedio anual fuero del 22% y 25% respectivamente.

**Figura 8**

Saldo morosidad por antigüedad empresa Construmas Drywall 2022-2024.



Fuente. Elaboración de los autores.

En esta grafica se muestra el saldo de morosidad promedio anual por antigüedad, la gestión en la recuperación en la cartera en el año 2024 fue ineficiente ya que los saldos de antigüedad mayor a 60 días se duplicaron notablemente con respecto al año 2022 y 2023 mismo comportamiento de tendencia se observa en la cartera con saldos de antigüedad entre 31 y 60 días.

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA  
LA GESTIÓN RECUPERACIÓN DE  
CRÉDITOS**



**CONSTRUMAS  
DRYWALL  
Servicios Generales**

**TODOS EN ALUMINIO, VIDRIO, Y CORTINAS METÁLICAS**

#### **4.4 Propuesta de mejora en el manual de procedimientos para la gestión de recuperación de créditos para la empresa Construmas Drywall**

La presente propuesta tiene como objetivo mejorar la gestión y control de la cartera de crédito y cobranza de la empresa Construmas Drywall, este plasma los diferentes procedimientos que fortalecerá la gestión para recuperar saldos en mora y específicos para la actividad comercial de Construmas Drywall.

##### **4.4.1 Objetivo General del manual**

Diseñar propuestas que ayuden a mejorar el crédito y gestión de cobranza que permitan disminuir la cartera en mora de la empresa Construmas Drywall.

##### **4.4.2 Objetivos específicos del manual**

Identificar los principales elementos de un manual de políticas de crédito y cobranza que sea efectiva para la operación de Construmas Drywall

Implementar estrategias de cobranza que apoyen a mejorar la gestión de otorgar créditos y cobros

Garantizar que la empresa opere con un control eficiente y facilitador, que permita a la empresa ser competitiva en la industria en que se encuentra operando.

##### **4.4.3 Justificación de la propuesta del manual**

Esta propuesta permite fijar todas las funciones relevantes que están involucradas en las tareas específicas para cada sujeto, esto permite recortar responsabilidades, evitar duplicar información, errores y detectar omisiones. Al constar con un adecuado término de responsabilidades, logrando efficientizar las tareas de análisis y decisión con el fin de que permitan disminuir el riesgo crediticio y evitar un incremento de la cartera vencida.

#### **4.4.4 Factibilidad y Viabilidad de la propuesta del manual**

Esta propuesta de mejoras al Manual debe servir como un recurso que oriente al personal que tiene como funciones las tareas de recuperación de crédito, con la implementación de este, se hacen más fáciles las decisiones de aprobación o rechazo de las operaciones, las solicitudes pueden ser resueltas con mayor claridad, haciendo innecesario el estudio de aquellas operaciones que no se adapten a las condiciones generales mínimas exigidas.

#### **4.4.5 Descripción de los beneficios de la propuesta del manual**

- Los beneficios que proporcionará el manual son los siguientes:
- Servirá de guía al personal del departamento de crédito y cobranza, en la forma adecuada de otorgar créditos y gestionar la cobranza de sus clientes.
- Desarrollará al personal que ingrese sobre las actividades que deben realizar en el departamento de crédito y cobranza.
- Reducirá el tiempo de las actividades desarrolladas por el personal del departamento de crédito y cobranza.
- El crédito será una herramienta de venta que no arriesga las finanzas de la empresa.
- Permitirá a la gerencia aplicar un mayor control, seguimiento y evaluación de las actividades del personal de crédito y cobranza; con el objetivo de conocer si utilizan adecuadamente los procedimientos y políticas establecidas en este manual.

#### **4.4.6 Alcance de la propuesta de mejora en créditos y cobranza**

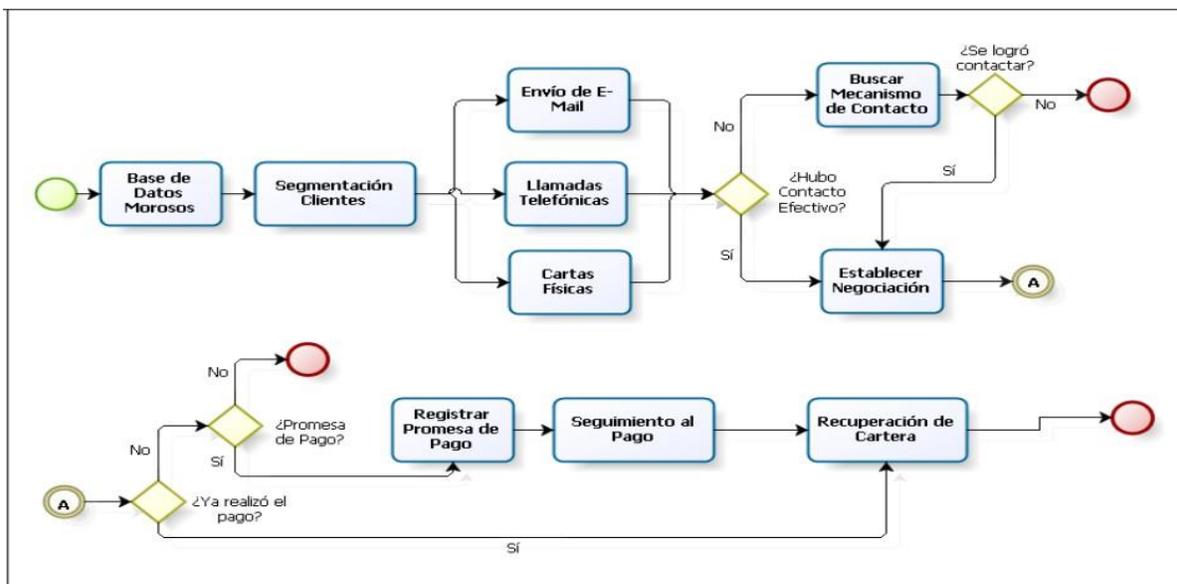
El presente va dirigido para el área de crédito y cobranza, esto permitirá dar a conocer los procedimientos y políticas que se aplican desde que se genera la solicitud de crédito hasta la recuperación de la cartera, con el propósito de que no haya inconvenientes en el proceso de crédito y cobranza.

#### 4.4.7 Procedimiento

El procedimiento es aplicable a toda gestión realizada para los cobros a los clientes que tienen crédito y a la recuperación de cartera vencida o en mora de los mismos. Estos cobros corresponden a la recuperación de valores por servicios prestados por la empresa Construmas Drywall.

**Figura 9**

Flujograma de procesos actuales de recuperación de cartera empresa Construmas Drywall.



Fuente. Extraído de departamento de cartera y cobro, empresa Construmas Drywall.

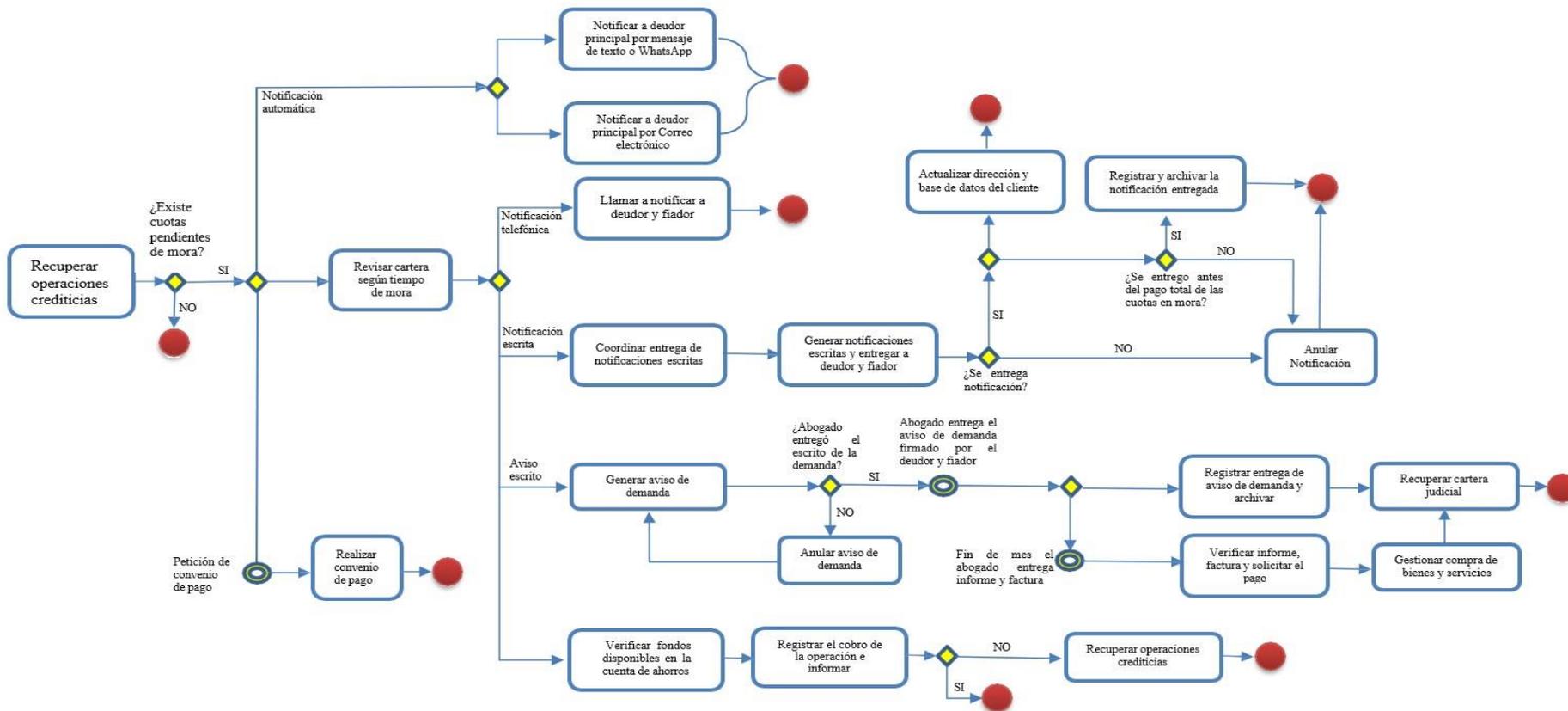
La empresa Construmas Drywall dispone de un flujograma actual que no garantiza la eficiente recuperación en su totalidad de los créditos vencidos a nivel general ya que existen procesos que no se realizan por la falta de seguimiento de las áreas involucradas y en la toma de decisiones oportuna para gestionar correctamente los créditos vencidos.

Adicionalmente no se lleva un registro digital que demuestre el seguimiento oportuno de los saldos en mora para su pronta recuperación.

Actualmente los protocolos de gestión de recuperación de cartera existen según la normativa sobre gestión de riesgo crediticio publicado en la gaceta número 176 y 178, como apoyo a esta se implementó propuestas normativas que se pueden implementar de manera que la recuperación de cartera sea eficiente con resultados positivos.

**Figura 10**

**Flujograma para recuperación de cartera**



Fuente. Elaboración de los autores

## **Procedimiento para la mora de Cobranza dentro de la empresa Construmas Drywall.**

Se sugiere como método preventivo el poder realizar una gestión oportuna de comunicación con el cliente y de esta maneja poder establecer un control y condición de pago.

El primer seguimiento que se debe hacer a cada cliente debe ser mediante un correo recordatorio amable. Este debe enviarse dos días antes de la fecha de vencimiento de la factura de crédito. Se pueden configurar recordatorios automáticos mediante una solución de facturación, informando el saldo a pagar y las incurrencias que existirían si los pagos no se realizan como el cargo de mora del 2% al no cancelar en tiempo y forma.

Mensajes automáticos vía WhatsApp que permita al cliente poder comunicarse a la brevedad posible y a su vez dar seguimiento y generar soportes de gestión oportuna.

Si el pago se realiza después del primer correo recordatorio, no es necesario realizar ningún otro seguimiento. Sin embargo, si el pago no se realiza en la fecha de vencimiento, se debe realizar una llamada de seguimiento 2 o 3 días después del correo recordatorio. Esto ayuda a comprender los posibles motivos de la demora y a lograr que el cliente pague lo antes posible. Las llamadas de seguimiento periódicas son esenciales para los clientes que retrasan los pagos con bastante frecuencia.

Recordar al cliente los términos y condiciones en el cual solicito el servicio en la empresa Construmas Drywall establecidos en el formulario para la solicitud de crédito.

Solicitar a las empresas como ingenios y aceitera a los que se les brinda el crédito que cumplan los plazos de los pagos que, en el periodo establecido, dar seguimiento a estas facturas para que el deudor cumpla a la brevedad posible.

**Tabla 18**

Tipos de Clientes empresa Construmas Drywall

<b>Clientes actuales Construmas Drywall</b>	<b>Segmentación de mercado</b>
<p>Persona natural que requiere de los servicios que presta esta empresa normalmente son trabajos de bajo monto que se facturan de contado.</p> <p>Pymes pequeñas y medianas que solicitan la prestación de los servicios su facturación es de crédito y al contado.</p> <p>Empresas grandes como ingenios azucareros, aceitera, empresas agrícolas. (el periodo de cobro para esas facturas es de 30 a 60 días)</p>	<p>Para los clientes de empresa Construmas Drywall se sugiere segmentar mejor a los clientes potenciales que produzcan buen aporte de capital en ventas pero que también reúnan los requisitos establecidos por el personal encargado de la cartera de crédito y que los plazos de pagos estén convenidos de acuerdo al periodo de facturación de la empresa 15 a 30 días, de esa manera se podrá tener mejor recuperación de cartera.</p>

Fuente: Elaboración de los autores.

**Tabla 19**

Comparativo de Manual de procedimientos empresa Construmas Drywall.

<b>Manual actual de empresa Construmas Drywall.</b>	<b>Propuestas de Mejoras para el Manual de procedimientos.</b>
En cuanto a las responsabilidades existe un comité de crédito encargado de la aprobación de los créditos conformado por gerente general, jefe de cartera y cobro, analista de créditos.	Se propone mejorar el comité de crédito ya que el gerente general sus funciones establecidas dentro de la empresa y este puede intervenir en caso de ser necesario es por eso que se recomienda delegar la función principal de los créditos al departamento de cartera y cobro para su aprobación o rechazo y el gerente general se encargue de casos en específicos si es requerido, así como contar con el apoyo de un asesor legal en caso de que el crédito haya pasado a clasificación D de 61 hasta 90 días considerado como dudosa recuperación.
Límites de autorización de crédito actualmente se establece que toda solicitud de crédito sin importar el monto deberá ser tramitado según el procedimiento de la oficina de crédito para seguir su proceso el monto mínimo	Seguir los procedimientos establecidos en el formato de solicitud de crédito propuesto y respetar los filtros que tenga cada cliente para saber si es apto o no para aplicar al crédito, si tiene facturas vencidas o saldos en mora

<p>que se establece para aplicar al crédito es de \$300 o su equivalente en córdobas y la gerencia general es la única que puede autorizar crédito a montos que superen los \$1000 o su equivalente en córdobas.</p>	<p>solicitar se ponga al día con la totalidad de la deuda para poder aplicar nuevamente a un crédito si pasa los filtros.</p>
<p>Procedimientos actuales para otorgar un crédito, los requisitos van en dependencia de la personería natural o jurídica una vez cumplido los requisitos se procede a realizar un filtro por el departamento de cartera y crédito quien determina si el cliente es apto o no para un crédito, en ocasiones el gerente general aprueba los créditos sin que el cliente cumpla con todos los requisitos para poder realizar la venta.</p>	<p>Dejar que los canales establecidos para otorgar el crédito se den correctamente para poder establecer de manera viable el servicio al cliente y poder tener certeza que el monto de crédito podrá tener un retorno no mayor a 30 días.</p>
<p>Seguimiento a los clientes que tienen crédito, actualmente el flujograma de recuperación de cartera posee pocas herramientas que le permitan tener un resultado eficiente, aunque está contemplada la segmentación de los clientes no se aplica correctamente.</p>	<p>Se propone una mejora para el flujograma de recuperación de cartera en donde muestra un mejor seguimiento en donde se recomienda dar seguimiento mediante mensajes automáticos vía WhatsApp al plazo de vencimiento de la factura, mensaje de texto, correo electrónico como</p>

	<p>recordatorio con el detalle de la factura a pagar, llamada telefónica amable.</p> <p>En el caso de la vía legal en caso que se requiera consultar con un asesor para poder gestionar el saldo de la factura vencida en clasificación de dudosa recuperación.</p>
<p>Cumplimiento del cobro de los créditos vencidos, cargo por pago tardío, interés de morosidad al saldo vencido por días transcurridos. Este no estaba claramente contemplado en los documentos.</p>	<p>El porcentaje de cargo por pago tardío es de 2%, interés de morosidad al saldo vencido por días de vencimientos 1%.</p>

Fuente: Elaboracion de los autores.

**Tabla 20**

Tabla para categorizar el cumplimiento de la Clasificación de los clientes.

	<b>Clasificación</b>	<b>Días de atraso</b>
<b>A</b>	Riesgo normal	<b>Hasta 15</b>
<b>B</b>	Riesgo potencial	<b>De 16 hasta 30</b>
<b>C</b>	Riesgo real	<b>De 31 hasta 60</b>
<b>D</b>	Dudosa recuperación	<b>De 61 hasta 90</b>
<b>E</b>	<b>Irrecuperables</b>	<b>Más de 90</b>

Fuente: Elaboración de los autores

**PROPUESTA DE NORMATIVA COMO APOYO  
A LOS PROCEDIMIENTOS DE  
RECUPERACION DE CARTERA DE CRÉDITO**



**CONSTRUMAS  
DRYWALL  
Servicios Generales**

**TODO EN ALUMINIO, VIDRIO, Y CORTINAS METÁLICAS**

## CAPÍTULO I MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### 1.1 Misión:

Garantizar que la operación de la empresa sea rentable y sostenible, apoyar en el crecimiento de la empresa Construmas Drywall y de nuestros clientes de la región de occidente de Nicaragua

### 1.2 Visión

Ser la mejor opción económica siendo líderes en calidad en nuestros servicios, ser líderes en ventas y posicionamiento en la zona de occidente de Nicaragua

### 1.3 Valores



- **Lealtad:** Todas las actividades realizadas y acciones están comprometidas para el bien común de la empresa, sus trabajadores y cliente, somos leales a nuestros compromisos y papel que desempeñamos dentro de la organización

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

- **Responsabilidad:** Los procedimientos y todas las políticas que se establecen están alineadas responsablemente para brindar un ambiente de negocio y comercial con nuestros clientes sin acciones ventajosas
- **Compromiso:** Mejorar notablemente todas las gestiones de créditos y cobranza con la única finalidad de satisfacer las expectativas de nuestros clientes
- **Respeto:** Brindar el mejor trato humano, cordial y amable en el procedimiento de cobranza y créditos.
- **Calidad:** Realizar de manera sobresaliente toda nuestra gestión en el área de crédito y transmitir valor a nuestros clientes
- **Honestidad:** Realizar todas las gestiones y manipulación de documentos personales de nuestros clientes con transparencias y rectitud.

## CAPITULO II RESPONSABILIDAD DEL COMITÉ DE CRÉDITO

### 2.1 Responsabilidades:

Se establecerá un comité de crédito asignado por la gerencia general y el departamento de cartera y cobro, dicho comité de crédito tendrá las facultades de aplicar las políticas y ejecutar la mejor gestión del crédito y de la evaluación de la solicitud del crédito para decidir su aprobación o, denegación, además de la apropiada clasificación de activos.

Estas deberán incluir estrictamente los siguientes aspectos:

La negación o rechazo de una solicitud será por alguno de los siguientes motivos:

- Malas referencias externas e internas en el sistema financiero y casas comerciales.
- Por mal historial crediticio en el último año
- Nivel de endeudamiento altos que no permita cubrir el crédito
- Situación actual del crédito (mora)
- La información que proporcionó el cliente no es verificable.

El comité de crédito estará conformado por:

- Gerente general
- Jefe de cartera y cobro
- Contador general
- Representante de socios o dueños

Ninguna persona podrá aprobar crédito si no está comprendido dentro del comité de crédito.

## **2.2 Límites de autorización de crédito:**

Toda solicitud de crédito sin importar el monto deberá ser tramitado según procedimiento en la oficina de crédito para seguir su proceso y una vez recopilada la información se le hacer llegar la solicitud a la persona que según límite corresponda. El monto mínimo para aplicar a crédito es de U\$300 o su equivalente a córdobas.

### **2.2.1 Los límites de autorización de crédito:**

Gerencia de crédito y cobro tendrá un límite de autorización para personas naturales hasta U\$1000 o su equivalente en córdobas

Gerencia general es la única que aprueba montos superiores a U\$1000 hasta un máximo de U\$2000 para personas naturales

Gerencia de crédito y cobro tendrá un límite de autorización para empresas formalmente registradas hasta un monto de U\$4000 o su equivalente en córdobas

Gerencia general es la única que puede aprobar con visto bueno de los socios y el comité crédito mayores a U\$4000 hasta un máximo de U\$8000 a empresas con buen historial de crédito y lealtad.

## **CAPÍTULO III POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA OTORGAR CRÉDITO**

### **3.1 Personas sujetas a créditos:**

Todas las personas naturales mayores de edad que cuenten con los requisitos establecidos por Construmas Drywall; Estas además requieren un fiador solidario el cual garantice el cumplimiento de esta obligación para asumir el compromiso

económico en caso de que el deudor no pueda asumirla o entidades públicas y privadas que necesiten realizar compras al crédito con plazos fijos de un mes.

### **3.1.1 Requisitos del crédito:**

#### **Solicitud de crédito**

Está constituido por los datos generales y económicos del solicitante, datos del conyugue (Opcional), datos del fiador solidario, referencias y Beneficiarios. Llenado con letra legible y completada toda la información requerida en dicho formato. Se utilizará para llenado de todo formato de solicitud de crédito bolígrafo azul y su escritura debe ser clara y no se acepta tachones, ni enmendaduras, si existen se anula la solicitud.

Los requisitos que se piden en la solicitud para optar a un crédito son:

#### **Información del cliente persona natural:**

Datos del cliente

Cédula de identidad

Colilla del INSS

Dirección del domicilio, ciudad de residencia y números telefónicos.

Ingresos y gastos estimados del cliente.

Carta salarial donde especifique el tiempo de laborar en dicha empresa y el salario devengado por el solicitante después de deducciones.

Presentar facturas de servicios básicos de los últimos 3 meses (agua, luz, cable)

Datos del conyugue.

Luego se verificará mediante el gestor de cobro la información facilitada en la solicitud de crédito como: la dirección que el solicitante proporcionó, color de casa, verificar datos mínimos con 3 personas que habiten cerca (vecinos) preferiblemente

en ventas o pulperías cercanas, tiempo de vivir en el domicilio y si el bien inmueble es propio, alquilado o de algún familiar.

Para verificar el trabajo del cliente se deberá llamar a la persona que extendió la constancia salarial para solicitar algunos datos tales como: dirección de la empresa donde labora, cargo que desempeña el solicitante y tiempo de laborar.

**Las empresas que solicitan crédito deberán presentar los siguientes documentos:**

Matricula de registro del negocio (copia)

Número RUC

Balance general

Estado de resultado

**Documentación de representante legal**

Documentos de Identificación:

Para poder hacer efectivo el otorgamiento de los créditos es necesario presentar los documentos requeridos sobre todo con los documentos de identificación de las personas solicitantes como son:

Cédula de identidad o Licencia de conducir.

**En caso de que el sujeto de crédito sea extranjero deberá presentar los siguientes documentos:**

Cédula de residencia o pasaporte nicaragüense.

Todo expediente de crédito deberá llevar copia del documento de identificación del cliente con la cual se validará la firma del cliente y debe concordar con la plasmada en los formatos de solicitud de crédito y contrato de crédito.

**Documentos que debe firmar el cliente**

- Solicitud de crédito
- Pagaré
- Acuerdo de pago
- Contrato de crédito

#### **Documentos que debe firmar el Fiador**

- Solicitud de crédito
- Pagaré
- Acuerdo de pago
- Contrato de crédito

#### **Actualización y análisis de información.**

La información requerida para los créditos debe estar permanentemente actualizada y con un análisis completo, con mayor razón cuando haya variaciones.

#### **Plazos del crédito:**

Todo Crédito tendrá un plazo de 30 días para persona natural y de 60 días para casos especiales de empresas con buen récord crediticio y con visto bueno del comité de aprobación de crédito.

La tasa de Financiamiento es del 8 % para todos los clientes, el cual se deberá cobrar al final del plazo establecido. El interés de morosidad será del 1 % al saldo vencido por día de vencimientos.

Todo crédito cancelado antes del vencimiento tendrá un descuento por pronto pago (2.5 %)

Tasa de interés

La tasa de interés para ventas a crédito es del 8 % mensual para plazos de cancelación de 30 días y del 8 % también para empresas con plazos de cancelación de 60 días.

## **Recargos por incumplimiento de plazos:**

El recargo de cobranza por pago tardío de cuota es de 2% mensual.

## **CAPITULO IV CRITERIOS MÍNIMOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DEUDOR**

### **4.1 Criterios de evaluación para los créditos:**

Previo al otorgamiento de un préstamo se tomarán en cuenta los siguientes factores principales:

- La capacidad de pago del deudor y del fiador solidario
- El historial de pago de los último 2 años
- Validación del domicilio del solicitante y el centro o lugar donde labora el solicitante y fiador.

La capacidad de pago del deudor:

Se realizará un análisis de ingresos y compromisos financieros que afecten la capacidad de pago de los deudores, se incluirá el comportamiento bancario, los saldos a favor y comportamiento de consumos por temporadas registrados en el sistema bancario.

Para el cálculo de esta, se establecen que el límite de las deudas para las personas naturales y empresa será como máximo el 25%.

Se deberá aplicar la siguiente fórmula:

Capacidad de endeudamiento =  $\frac{((\text{Ingresos totales} - \text{Gastos fijos y variables}) / \text{Ingresos totales}) \times 100}{100}$  = % endeudamiento

### **El historial de pago:**

Es el comportamiento pasado y presente del deudor respecto de los créditos que tiene o ha tenido con Construmas Drywall, considera el grado de cumplimiento de

las condiciones establecidas en los contratos de crédito, niveles de morosidad u otros compromisos formales.

**Fiador solidario:**

El fiador solidario propuesto por el deudor a favor de Construmas Drywall representan una fuente alternativa de recuperación de los créditos con él. La evaluación de este deberá basarse en la revisión de los antecedentes del mismo y su capacidad de hacer frente a la deuda en caso del que el solicitante no cumpla con su compromiso este deberá asumir la totalidad de la cuenta, por tanto, este deberá cumplir con los siguientes puntos:

El fiador deberá presentar documento de identificación, soporte de ingresos, se consultará en el historial de crédito en la empresa, (en caso de que el solicitante ya haya tenido crédito anteriormente), se analiza el grado de endeudamiento que tiene para verificar capacidad de pago y se le verificara la dirección domiciliaria.

No se aceptan como fiadores empleados activos de Construmas Drywall.

**El crédito será denegado:**

- Cuando es un nuevo cliente, y tiene fuentes de trabajo informal sin soportes de sus ingresos. (solo en caso de que este sea verificado por el responsable del área de crédito y cobranza se podrá considerar su aprobación en conjunto de la decisión del comité de crédito).
- Cuando el monto solicitado este por debajo de la capacidad de pago.
- Si el cliente ya tuvo cuenta con Construmas Drywall y presentó algún atraso de 50 días a más no aplica a crédito.

## CAPÍTULO V CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

### 5.1 Clientes nuevos

- Cliente nuevo para aplicar a crédito debe tener como mínimo un año de vivir en la dirección proporcionada y 6 meses de estabilidad laboral.
- Documento de identificación. (Cédula de identidad, licencia de conducir, pasaporte nicaragüense, cédula de residencia permanente).
- Todo cliente nuevo es sometido a verificación domiciliar.
- Capacidad de pago se medirá según soportes que presente, si es negocio se valora según matrícula, facturas y verificación de acuerdo a inventario.
- Además, la capacidad se medirá dependiendo de cada actividad económica según la ciudad o departamento.

### 5.2 Créditos de Empleados

- Todo crédito a empleados queda sujeto al departamento de recursos humanos y gerencia general para su aprobación y en el cual será deducido por planilla.
- Todo empleado debe llenar su solicitud de crédito y su fiador.
- El empleado que solicite crédito debe tener como mínimo 6 meses de laborar para optar al crédito.
- La capacidad de pago es avalada por recursos humanos / gerencia general, se tomará en cuenta el 20 % de sus ingresos.
- Está prohibido y sujeto a llamado de atención si prestan y solicitan créditos para terceros o a nombres de otros empleados.

### 5.3 Clientes Establecidos

- Se consideran clientes establecidos cuando han tenido cuentas canceladas, a estos clientes establecidos se les podrá otorgar el crédito con un contrato de renovación.
- Todo cliente nuevo se le solicitara la documentación descrita en el inciso tal del presente manual, en el caso de clientes con referencia crediticia buenas se puede negociar de acuerdo al estado del cliente.

## CAPÍTULO VI. CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS

### 6.1. Clasificación y asignación de la cobranza de cartera.

La empresa Construmas Drywall deberá clasificar su cartera de créditos comerciales permanentemente con base a los criterios establecidos en los criterios de evaluación para los créditos de las personas naturales y empresas.

La clasificación estará conformada por riesgo normal, riesgo potencial, riesgo real, dudosa recuperación y los créditos irrecuperables, para clasificar estos créditos se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- **Riesgo normal:** aquellas personas y entidades que poseen liquidez suficiente para cumplir con sus compromisos financieros dentro del tiempo acordado
- **Riesgo potencial:** aquellas personas y entidades que no cumplen con sus obligaciones a tiempo, por lo general tienen cuotas atrasadas.
- **Riesgo real:** aquellas personas y entidades con pocos ingresos que no le permite cumplir con sus obligaciones en el tiempo establecido en el contrato.
- **Dudosa recuperación:** aquellas personas y entidades que están en acciones legales por incumplimiento de sus obligaciones financieras.
- **Irrecuperables:** aquellas personas y entidades que se declaran en quiebra.

## **6.2 Políticas de cancelación**

- En la política de cancelación de la deuda se requerirá hacer el pago en efectivo en moneda nacional nicaragüense.
- Cuando se haga efectivo el pago con tarjetas de crédito solo se cobrará el 3.05% de intereses moratorios.

## **6.3 Políticas de bloqueo de clientes**

Se aplicará el bloqueo al cliente cuando estos por medio de su historial evidencien un mal comportamiento de pago y quiera realizar renovación de este. Esta decisión será realizada por el responsable del área de crédito y cobranza, bajo la supervisión del gerente general.

## **6.4 Políticas de cartera administrativa**

- El gerente del área de crédito y cobranza podrá realizar la gestión de cobro por vía telefónica para hacer conocer al cliente los plazos y montos que debe cancelar y los recargos que se le deberán aplicar si no cancela a tiempo.
- Al momento de realizarse la gestión de cobranza telefónica, el gestor de cobro o la gerente, debe llamar al cliente de forma amable, siempre demostrando que puede ayudarle a cancelar su deuda sin retraso.
- Las llamadas de cobranza se realizarán de lunes a sábados en horarios de 8:00 am a las 5:00 pm.
- El gestor deberá realizar únicamente 2 llamadas por día.
- Únicamente en el caso que el cliente no responda ninguna de las llamadas realizadas por el gestor, la última instancia sería recurrir por medio de la llamada telefónica con el responsable del área de recursos humanos del centro donde labora el cliente, para así poder notificar a este.

- Se hará uso de la red social WhatsApp con el fin de hacer llegar al cliente avisos de cobro, además de enviar las fotografías de los estados de cuenta y se debe enviar notificaciones al correo electrónico.
- Solo se recurrirá a visita domiciliar para realizar una entrevista con el cliente si no responde ninguna de las notificaciones anteriores.
- Se realizará cobranza administrativa mediante notificaciones con un estado de cuenta adjunto.

### **6.5 Política de Cartera extra judicial**

- Todo cliente que cumpla con el rango de vencimiento superior a 50 días, pasará de forma inmediata a cartera extra judicial, teniendo en cuenta que, de acuerdo a la situación estas pueden pasar directamente a cobro jurídico.
- Los clientes que realicen convenios de pago, no se le aplicará cobranza pre jurídica, y esta decisión será tomada por el gerente general y el responsable de área de crédito y cobro y el contador. En cambio, si el cliente incumple el acuerdo, el caso pasará de inmediato a cobro jurídico.

#### Proceso Judicial

Esta instancia judicial se inicia cuando en la etapa pre jurídica, el deudor niega la deuda. Estos créditos son los que tienen 90 días de atraso.

Los tribunales de justicia dictarán la sentencia para recuperar la deuda y añadiendo en el monto los recargos del 10% en concepto de gastos generados por la cobranza judicial más los intereses moratorios y los recargos del 2% por días de retraso calculados sobre los intereses moratorios.

## V. CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.

Una vez analizadas las respuestas y datos de la entrevista aplicadas en este proyecto de investigación a la empresa Construmas Drywall se formulan las siguientes conclusiones.

- Se logró evaluar la gestión de riesgo en la cartera crediticia de la empresa Construmas Drywall. Se evidenció que la entidad tiene una cartera de clientes morosa cuya responsabilidad recae en una gestión del riesgo deficiente del personal que aprueba el crédito, en este caso la gerencia general es causante de más del 50 % de los saldos en mora, producto de aprobaciones a clientes que sobrepasan más de 60 días de antigüedad.
- Se diagnosticó que no se están cumpliendo los controles internos y las normativas en el área de crédito, en la entrevista se evidenció que no hay un control estricto en los procedimientos que impidan aprobar un crédito a cliente de alto riesgo.
- Se logró evaluar el comportamiento del crédito a través del análisis de la información brindada en la entrevista, en el periodo actual de evaluación el porcentaje de morosidad incremento en un 9 % con respecto al periodo 1.
- Se presentó propuesta de mejora en el manual de recuperación de cartera y cobro que permitirá reducir la morosidad en la cartera de crédito de la empresa Construmas Drywall.

## **Futuras líneas de investigación**

- Impacto económico por cartera de créditos irrecuperables en las Pymes.
- Evaluación de recuperación de crédito en negocios de emprendedores
- Analisis de rentabilidad en la cartera de crédito de las empresas de comercialización de agroquímicos
- Nuevas técnicas tecnológicas en el control de cartera y cobro.

## CAPITULO VI. RECOMENDACIONES

Una vez concluido este proyecto de graduación se formulan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que se realice lista de clientes con mora mayor de 60 días para gestionar recuperación de cuenta y comprometer a la gerencia a respetar las políticas y canales de validación del área de crédito para que los riesgos sean minimizados
- Mejorar el seguimiento y gestión de cartera y cobro, para garantizar el cumplimiento de las normativas en el área de crédito, de esa manera se llevará un mejor control para identificar los clientes de alto riesgo
- Establecer límites de aprobación de crédito según las políticas y procedimientos que garanticen el cumplimiento según lo establecido en manual de recuperación de cartera y otorgamiento de crédito
- Hacer uso del manual de recuperación de cartera y cobro para aplicar las políticas y ejecutar la mejor gestión del crédito, evaluar eficientemente las solicitudes de crédito para decidir su aprobación o, denegación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acedo , J. (1997). Credito. En J. Acedo, *Control avanzado de procesos* (pág. 15). ISE .
- Amat, O. (2012). Introducción a las tecnicas de análisis , confección de informes y seguimiento de las operaciones. En A. O, *Análisis de operaciones de Crédito*. PROFIT.
- Brachfield, J. (2017). *Guia para el recobro de deudas* . Fundacion Cofemetal .
- Espinoza, J., Peña, L., & Altamirano, G. (2018). *Universidad autonoma de Nicaragua - Managua*. Obtenido de Seminario de graduacion para optar al titulo de licenciatura en banca y finanzas: <http://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unan.edu.ni/id/ep rint/13848/1/13848.pdf>
- Flores , J., Flores , M., & González , M. (2019). *Analisis de la incidencia de los créditos que ofrecen las micro fincieras y el sistema bancario en las pequeñas empresas del sector comercio del municipio de León , durante el segundo semestre del año 2019*. Obtenido de Repositorio Unan León : <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/handle/123456789/7808>
- Fuentes , N. (marzo de 2024). *Manual de procedimientos* . Obtenido de Procedimientos empresa : <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>
- Gomez J. (2021). Planificacion de la gestion financiera. *Razones o indices financieros*.
- Grudemi , E. (JULio de 2022). *Enciclopedia economica*. Obtenido de Empresas comerciales: <https://enciclopediaeconomica.com/empresas-comerciales/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Indeed . (Noviembre de 2022). *Equipo editorial de Indeed*. Obtenido de Que son las empresas comerciales: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/buscar-trabajo/que-son-empresas-comerciales>
- Layton Pinilla , A. E., & Tellez Barreto , P. A. (2017). *Universidad de Lasalle facultad de ciencias economicas y sociales* . Obtenido de Tesis de grado para optar al titulo profesional en finanzas y comercio internacional : [http://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1236&context=finanzas\\_comercio](http://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1236&context=finanzas_comercio)

- Lemus S, M. E. (2020). *Universidad EAN , facultad maestria en gestion financiera*. Obtenido de Trabajo de grado presentado como requisito para optar al titulo de Magister en Gestion Financiera: <http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/4c00af3a-7400-4081-875c-02fad01f74f1/content>
- López Barahona , K., & Rocha Salgado , K. F. (2011). *Universidad autónoma de Niagaragua -recinto universitario Carlos Fonseca Amador* . Obtenido de Seminario de graduacion para optar al titulo de licenciatura en banca y finanzas : <http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unan.edu.ni/id/ep rint/8309/1/17230.pdf>
- Massachs , M. M. (2010). Cartera de clientes. *Como llevar correctamente la cartera crediticia*.
- Perez, J. (2009).
- Riveros , A. (2024). Tipos de riesgo de credito . *EALDE BUSINESS SCHOOL*.
- Rugama, S. N., Suarez, J. S., & Vásquez, M. (2018). *Repositorio Institucional Unan Managua*. Obtenido de Master en gestion y Sostenibilidad y calidad de las MIPYMES: <http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/232128418.pdf>
- Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigacion* . MC Graw Hill Education .
- SYDLE. (26 de 09 de 2022). *Blog*. Obtenido de Automatización de procesos: ¿cómo funciona? ¿Cuáles son los beneficios?: <https://www.sydle.com/es/blog/automatizacion-de-procesos-6070ae4c9b901904c4349dcb#:~:text=La%20automatizaci%C3%B3n%20de%20procesos%20es%20la%20operacionalizaci%C3%B3n%20de%20un%20proceso,eficiencia%20y%20valor%20al%20cliente>
- Torres Lizararo, Y., & Serrano, A. F. (2023). *Unidades tecnologicas de Santander*. Obtenido de INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO: <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/13321/3%20AVANCE%20F-DC-125%20%20Informe%20Final-firmado.pdf%7D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, N. (2022). Riesgo y credito bancario en Nicaragua . *Banco central de Niagaragua* .

Trejo , J., Ríos, H., & Martínez , M. (2020). Analisis de la Administracion del riesgo crediticio en México para tarjetas de crédito . *Revista mexicana de economia y finanzas* .

Zavala , M., Ríos , A., & Salgado , H. (2021). *Cartera de crédito y depositos bancarios una explicación al crecimiento económico en Nicaragua León 2021*. Obtenido de Repositorio Unan León : <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/9518/1/251554.pdf>

## ANEXOS O APENDICES

### Anexo 1

#### Entrevista

#### ENTREVISTA

Somos estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas de la Universidad de Ciencias Comerciales UCC-León, como parte del Curso de Culminación en Proyecto de Investigación para optar al título de grado en Contaduría Pública y Finanzas estamos realizando esta entrevista para Evaluar la gestión de riesgo en la cartera crediticia de la empresa Construmas Drywall ubicado en Chinandega, en el periodo de septiembre 2024 a enero 2025. Nos gustaría que nos brindara unos minutos de su tiempo.

1. ¿Cuál es el perfil de los clientes que tienen créditos en la cartera?
2. ¿Cuál es el saldo total de la cartera de crédito?
3. ¿Cuál es la tasa de morosidad actual?
4. ¿Cuáles son los plazos promedio de los créditos otorgados?
5. ¿Qué porcentaje de la cartera está calificado como de alto riesgo?
6. ¿Qué tipo de garantías se están utilizando para respaldar las deudas del crédito?
7. ¿Como se compara la cartera de crédito actual con los últimos 3 periodos?
8. ¿Qué medidas se toman para mejorar la calidad de la cartera?
9. ¿Cuáles son los tiempos promedio de morosidad?
- 10 ¿Cuál es el procedimiento para la apertura de crédito a los clientes

## Anexo 2 Formato para solicitud de crédito

SOLICITUD DE CRÉDITO



FECHA: \_\_\_\_\_

### PROPOSITO DE LA SOLICITUD

Apertura de Crédito

Ampliación de crédito

Actualización de datos

Valor del crédito solicitado (US \$) \_\_\_\_\_

### INFORMACION PARA PERSONAS NATURALES

Nombre Completo: _____	
No. Cédula: _____	Estado civil: _____
Teléfono Celular Tigo/ Claro: _____	
Correo electrónico: _____	
Departamento: _____	Municipio: _____
Dirección de residencia: _____	
Nombre del Conyugue: _____	
Teléfono Celular Tigo/ Claro: _____	
¿Residencia? <input type="checkbox"/> Propia	<input type="checkbox"/> Alquilada
Tiempo de residir en dirección actual: _____	
Nombre comercial del negocio: _____	
Antigüedad del negocio: _____	

### INFORMACION GENERAL PARA PERSONAS JURIDICAS

Razón social de la sociedad: _____	
RUC: _____	
Departamento: _____	Municipio: _____
Dirección de la sociedad: _____	
Nombre del representante legal: _____	
Cédula: _____	Celular: _____
Correo electrónico del representante legal: _____	
Nombre del encargado de compras: _____	
Cédula: _____	Celular: _____
Correo electrónico del encargado de compras: _____	

### REFERENCIAS DE CREDITOS

#### PERSONAS AUTORIZADAS A FIRMAR FACTURAS

1° Nombre completo: _____	
Cédula: _____	Firma Según Cédula: _____
2° Nombre completo: _____	
Cédula: _____	Firma Según Cédula: _____
3° Nombre completo: _____	

Cédula: \_\_\_\_\_ Firma Según Cédula: \_\_\_\_\_

## INFORMACION DE LA GARANTIA

---

### DATOS DEL FIADOR

Nombre completo: \_\_\_\_\_  
Firma según cédula: \_\_\_\_\_  
Cédula: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_  
Relación con el deudor: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_

**Hago constar: que la información en esta solicitud es correcta.**

(AURORIZACION PARA CONSULTAR Y COMPARTIR INFORMACION CREDITICA). Por medio del presente instrumento, el Deudor autoriza expresamente a Construmas Drywall a realizar los siguientes actos: requerir y verificar por medio de las centrales de riesgos privadas autorizadas por la superintendencia de bancos y otras instituciones financieras (SIBOIF) o cualquier otro banco de datos información relevante relacionada con comportamiento crediticio del deudor sobre sus obligaciones o antecedentes financieros o cualquier otra información vinculada a las características, históricas y presentes, de su capacidad de endeudamiento, historial, riesgo y comportamiento (en adelante "información crediticia"); reporte y divulgue información crediticia del deudor, incluyendo saldos que resulten a favor de Construmas Drywall resultantes de las operaciones crediticias bajo cualquier modalidad otorgada, así como reportar el cumplimiento o incumplimiento de sus obligaciones crediticias de forma oportuna a centrales de riesgo privadas autorizadas por la SIBOIF o cualquier otro banco de datos, incluyendo asociaciones privadas en las que Construmas Drywall sea parte, con el fin de que sean divulgadas en los medios que se consideren adecuados y necesarios.

**Nota: Esta información será tratada confidencialmente. Por favor adjuntar los siguientes documentos:**

**Personal Natural:**

Copia de cédula de identidad  
Copia de matrícula del negocio  
Aceptación firma de contrato de línea de crédito

**Persona Jurídica**

Copia cédula RUC  
Copia matrícula del negocio  
Copia de escritura de constitución debidamente inscrita  
Copia de cédula de identidad del representante legal  
Copia de poder generalísimo de administración  
Aceptación firma de contrato de línea de crédito

Firma de solicitante según cédula \_\_\_\_\_

Monto solicitado \_\_\_\_\_ Plazo solicitado \_\_\_\_\_

Fecha de solicitud \_\_\_\_\_

*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

## Anexo 3

### Facturas con límite de mora y límite de crédito etapa rechazada

Informe decisión de autorización											
1	Tiempo de fabricación	Modelo	Status de modelo	Etapas	Respuesta	Tiempo	Comentarios	Fecha de vencimiento	Fecha de contabilización	Nº documento preliminar	Clave doc.preliminar
	10:54AM	↔ Límite de mora	Autorizado	↔ Etapa Limite de mora	Autorizado	10:58AM		18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124613	↔ 233555
	2:53PM	↔ Límite de crédito	Rechazado	↔ Cartera	Rechazado	2:57PM		18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124615	↔ 233591

## Anexo 4

### Facturas con límite de mora y límite de crédito etapa aprobada.

Informe decisión de autorización											
1	Tiempo de fabricación	Modelo	Status de modelo	Etapas	Respuesta	Tiempo	Comentarios	Fecha de vencimiento	Fecha de contabilización	Nº documento preliminar	Clave doc.preliminar
	10:54AM	↔ Límite de mora	Autorizado	↔ Etapa Limite de mora	Autorizado	10:58AM		18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124613	↔ 233555
	3:14PM	↔ Límite de crédito	Autorizado	↔ Cartera	Autorizado	3:15PM		18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124615	↔ 233591

## Anexo 5

### Facturas con límite de mora, límite de crédito y precio acordado etapa aprobada

Informe decisión de autorización											
1	Tiempo de fabricación	Modelo	Status de modelo	Etapas	Respuesta	Tiempo	Comentarios	Fecha de vencimiento	Fecha de contabilización	Nº documento preliminar	Clave doc.preliminar
	10:54AM	↔ Límite de mora	Autorizado	↔ Etapa Limite de mora	Autorizado	10:58AM		18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124613	↔ 233555
	3:14PM	↔ Límite de crédito	Autorizado	↔ Cartera	Autorizado	3:15PM		18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124615	↔ 233591
	3:37PM	↔ Límite de crédito	Pendiente	↔ Cartera	Pendiente			18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124616	↔ 233601
	3:37PM	↔ Límite de crédito	Pendiente	↔ Cartera	Pendiente			18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124616	↔ 233601
	3:37PM	↔ Precio_Acordado	Pendiente	↔ Fact_Precio_Acordado	Pendiente			18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124616	↔ 233601
	3:37PM	↔ Precio_Acordado	Pendiente	↔ Fact_Precio_Acordado	Pendiente			18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124616	↔ 233601
	3:37PM	↔ Límite de mora	Pendiente	↔ Etapa Limite de mora	Pendiente			18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124616	↔ 233601
	3:37PM	↔ Límite de mora	Pendiente	↔ Etapa Limite de mora	Pendiente			18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124616	↔ 233601
	3:37PM	↔ Límite de mora	Pendiente	↔ Etapa Limite de mora	Pendiente			18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124616	↔ 233601
	3:37PM	↔ Límite de mora	Pendiente	↔ Etapa Limite de mora	Pendiente			18/12/2024	18/11/2024	↔ 1124616	↔ 233601

## Anexo 6 Etapa de aprobación

#	Modelo de aprobación	Comentarios
1	Límite de crédito	LIMITE DE CREDITO
2	Precio_Acordado	PRECIO ACORDADO
3	Límite de mora	LIMITE DE MORA

## Anexo 7

### Tabla de presupuesto de proyecto

<b>PRESUPUESTO DE ELABORACION DE TRABAJO DE INVESTIGACION 2024</b>			
<b>EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO EN LA CARTERA CREDITICIA DE LA EMPRESA CONTRUMAS DRYWALL UBICADO EN CHINANDEGA, EN EL PERIODO DE SEPTIEMBRE 2024 A ENERO 2025”.</b>			
<b>Presupuesto septiembre – Diciembre expresado en córdobas</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Arancel del curso de culminación</b>	4	3,662.43	14,649.72
<b>Alimentación</b>	18	300.00	5,400.00
<b>Consumo de energía</b>	4	250.00	1,000.00
<b>Transporte</b>	19	758.00	14,402.00
<b>Adquisición de memoria USB</b>	1	350.00	350.00
<b>Impresión del primer ejemplar</b>	1	400.00	400.00
<b>Impresión del informe final</b>	1	480.00	480.00
<b>Empastado</b>	1	560.00	560.00
<b>Total C\$</b>	-	<b>6,760.43</b>	<b>37,241.72</b>

Fuente. Elaboración de los autores.

## Anexo 8

### Ficha de validación del instrumento de investigación juicio de experto

#### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

##### I. Datos Generales:

**Apellidos y nombres del informante:** Lic. Keira Caballero

**Grado Académico:** Licenciatura

**Institución donde labora:** Universidad de Ciencias Comerciales

**Nombre del instrumento:** Entrevista

**Autores del instrumento:** Cristhel Jessenia González Guevara, Mariann de Jesús Narváez Santos

**Título de la investigación:** EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO EN LA CARTERA CREDITICIA DE LA EMPRESA CONTRUMAS DRYWALL UBICADO EN CHINANDEGA, EN EL PERIODO DE SEPTIEMBRE 2024 A ENERO 2025".

##### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Calificación cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		(01-10) 01	(10-13) 02	(14-16) 03	(17-18) 04	(19-20) 05
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					19
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					19
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.					20
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los items.					20
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad				18	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.				18	
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.					19
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores.					19
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.					19
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia					20
Sub Total						
Total						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total /10).....

VALORACIÓN CUALITATIVA.....

VALORACIÓN DE APLICABILIDAD:.....

**Leyenda:**

01-13 Improcedente

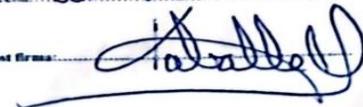
14-16 Aceptable con recomendación

17-20 Aceptable

Lugar y Fecha:

León 24 noviembre

Firma y Post firma:



## Anexo 9

### Ficha de Validación del Instrumento de Investigación juicio de experto

#### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

##### I. Datos Generales:

Apellidos y nombres del informante: Msc. Constantino Portocarrero Berrios

Grado Académico: Maestría

Institución donde labora: Universidad de Ciencias Comerciales

Nombre del Instrumento: Entrevista

Autores del Instrumento: Cristhel Jessenia González Guevara, Mariann de Jesús Narváez Santos

Título de la investigación: **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO EN LA CARTERA CREDITICIA DE LA EMPRESA CONTRUMAS DRYWALL UBICADO EN CHINANDEGA, EN EL PERIODO DE SEPTIEMBRE 2024 A ENERO 2025".**

##### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Calificación cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		(01-10)	(10-13)	(14-16)	(17-18)	(19-20)
		01	02	03	04	05
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				18	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					19
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.				17	
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems.				17	
5. SUFFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad.					19
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.					19
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.					19
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis, dimensiones e indicadores.					19
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.				18	
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Cartera.					19
Sub Total:						
Total:						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total 40).....

VALORACIÓN CUALITATIVA.....

VALORACIÓN DE APLICABILIDAD.....

##### Leyenda:

01-13 Impropio

14-16 Aceptable con recomendación

17-20 Aceptable

Lugar y Fecha:

Firma y Post Firma:

## Anexo 10

### Servicios que ofrece Construmas Drywall



## Anexo 11

### Visita Construmas Drywall aplicación de entrevista Gerente, jefe de cartera y cobro y Análista de crédito.



*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*

## Anexo 12

### Empresa Construmas Drywall aplicación de entrevista



*Por nuestro prestigio, trayectoria y calidad  
¡Somos la universidad de la gente que triunfa!*