

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PÚBLICA Y FINANZAS



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÀSTER EN FINANZAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

EVALUACIÓN FINANCIERA DE LAS COLOCACIONES DE LA EMPRESA

CREDIFACTOR, S.A, EN EL PERIODO FINALIZADO 2012-2017 PARA

CONTRIBUIR EN LAS TOMA DE DECISIONES EFICACES

AUTOR

LIC. MARYURIE DEL CARMEN REYES SANCHEZ

TUTOR

MSC. MARIA AUXILIADORA OPORTA

MANAGUA, AGOSTO 2019

i. Dedicatoria

Este trabajo está dedicado primeramente a **Dios** y a la **Virgen María** por ser mi guía espiritual hacia el camino del bien y del éxito profesional, y por darme lo que siempre con humildad les he pedido: salud, porque con salud nada es imposible.

A mis padres, Julio Cesar Reyes y Zayda Sánchez, por ser ellos los que fomentaron y cultivaron el ser que hoy en día soy, y que aun con todas las dificultades y limitaciones del mundo hicieron hasta lo imposible para educarnos a mí y a mi hermana.

ii. Agradecimiento

Quiero agradecer la fineza, paciencia, sí, mucha paciencia, y profesionalismo de mi tutora **Msc. María Auxiliadora Oporta**, que incansablemente estuvo pendiente del progreso de este trabajo, sin su dirección, correcciones y contribuciones hubiese sido imposible la culminación del mismo.

Y no puedo en ningún momento dejar de mencionar al estimadísimo profesor y coordinador de la maestría, **MSc. Evenor Morales y MSC. Ada Ofelia Delgado Ruiz** por todas sus gestiones para el éxito de este programa académico superior, y por cada correo de seguimiento enviado, en los cuales nos impregnaba ánimo y fortalezas para seguir adelante y no quedarnos atrás.

Estimado profesor Evenor, además de todo el conocimiento también me llevo: gratitud para los buenos momentos, y esperanza para los malos.

¡Gracias, muchas, para todos!

iii. Carta Aval

Por este medio certifico que la Tesis Titulado: EVALUACIÓN FINANCIERA DE LAS COLOCACIONES DE LA EMPRESA CREDIFACTOR, S.A, EN EL PERIODO FINALIZADO 2012-2017 PARA CONTRIBUIR EN LAS TOMA DE DECISIONES EFICACES, como requisito para optar al título de Máster en Finanzas Avanzada, ha concluido satisfactoriamente

Como tutor de Tesis de la Licenciada; Maryurie del Carmen Reyes Sánchez considero que tiene los elementos científicos técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador, donde le dará sugerencia al trabajo que conlleve a enriquecer y ella lo sabrá acatar.

El Trabajo de la Licenciada; Maryurie del Carmen Reyes Sánchez, se enmarca en líneas de trabajo prioritarias del programa de maestría referido a la solución de problema de evaluación financiera

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los treinta días del mes de Julio del año dos mil diecinueve.

Msc. María Auxiliadora Oporta Jiménez

Docente Tutora de Tesis.

UNAN- Managua

iv. Resumen

Actualmente la Industria del Factoraje Financiero es un mecanismo de financiamiento para las Micro y Medianas Empresas de los cuales tienen la oportunidad de desarrollarse y ser cada día más competitivas, sobre todo principalmente permitiéndoles mantener el dinamismo económico y social.

La presente tesis consiste en la evaluación financiera de las colocaciones de la Empresa Credifactor, S.A, en el periodo finalizado 2012-2017, con el propósito de contribuir en tomas de decisiones eficaces.

Evaluar financieramente a una empresa es tan importante, como el corazón de una empresa está en los ingresos.

En este caso en particular la empresa de Factoraje Financiero se evaluó para demostrar cómo afectan las colocaciones que es la fuente principal de ingresos en el periodo 2013-2018, adicionando que una Toma de Decisión contribuye al crecimiento o cierre de una empresa.

Se efectuó un análisis de razones financieras, así como una proyección de los próximos dos años con un crecimiento de la cartera del 7% tomando como base el año 2018.

Adicional se realizó un comparativo de la empresa CrediFactor, S.A. con una de las empresas de competencia que igualmente se dedica al factoraje siendo Factoring, S.A. que se encuentra en el mercado nacional y como parte del resultado que a pesar de que el nivel

de endeudamiento de la competencia sea menor que la empresa CrediFactor es por los recursos utilizados son externos y mayor colocación.

Y se recomendó Alternativas Estrategias de los cuales la empresa CrediFactor pueda competir en el mercado de los cuales es preciso tomar en cuenta si es competitivo o bien si se puede encontrar un nicho donde se pueda elaborar una estrategia defensiva para competir en uno o en varios mercados nacionales.

En base al estudio se concluye que los bancos son lo más utilizados por los clientes debido que poseen una gama de productos es por tal razón que la empresa Credifactor, S.A. tiene que marcar la diferencia en servicio de calidad y pronta respuesta a sus clientes.

v. Índice

ii. Agradecimiento.....	ii
iii. Carta Aval.....	iii
iv. Resumen.....	iv
1. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes.....	4
1.1.1. Antecedentes Históricos.....	4
1.1.2. Antecedentes de Campos.....	5
1.2. Justificación.....	11
1.3. Planteamiento del Problema.....	12
1.4. Formulación del Problema.....	13
1.4.1. Problema General.....	13
1.4.2. Problemas Específicos.....	13
1.4.3. Tema y limitación del tema.....	13
2. Objetivos.....	14
2.1. Objetivo General.....	14
2.2. Objetivo Especifico.....	14
3. Marco Teórico.....	15
3.1. Conceptos Generales del Factoraje.....	15
3.2. Segmentación de Mercado.....	16
3.3. <i>Análisis del desempeño de ventas</i>	17
3.3.1. <i>Crecimiento</i>	18
3.3.2. <i>Planeación de Ventas</i>	19
3.3.2.1. <i>Componentes De La Planeación De Ventas</i>	20
3.3.3. <i>Desempeño</i>	22
3.3.3.1. <i>Áreas De Control De La Organización De Ventas</i>	22
3.4. Las cinco Fuerzas de Porter.....	24
3.4.1. <i>Poder de negociación con los clientes</i>	24
3.4.2. <i>Poder de negociación con los proveedores</i>	25
3.4.3. <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	26
3.4.4. <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	27

3.4.5.	<i>Rivalidad entre los competidores</i>	28
3.5.	FODA.....	30
3.5.1.	<i>Identificar oportunidades y amenazas</i>	33
3.5.2.	<i>Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)</i>	35
3.5.3.	<i>Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)</i>	36
3.5.4.	<i>Matriz de perfil competitivo.</i>	38
3.5.5.	<i>Análisis estratégico mediante la matriz MAFE</i>	39
3.6.	Generalidades de las Finanzas	40
3.7.	Diagnostico Financiero	43
3.8.	Ratios Financieros	44
3.8.1.	<i>Índices de Liquidez</i>	44
3.8.1.1.	<i>Análisis de Liquidez</i>	44
3.8.1.2.	<i>Ratio de Liquidez general o razón corriente</i>	45
3.8.2.	<i>Análisis de Gestión o Actividad</i>	46
3.8.2.1.	<i>Ratio de Rotación de Cartera (Cuentas por Cobrar)</i>	46
3.8.3.	<i>Análisis de Solvencia y Endeudamiento</i>	47
3.8.3.1.	<i>Endeudamiento</i>	48
3.8.4.	<i>Análisis de Rentabilidad</i>	48
3.8.5.	<i>Proyección de estados financieros.</i>	49
3.8.6.	<i>Análisis DUPONT</i>	50
3.9.	Riesgos de Crédito.....	50
3.10.	Análisis cualitativo de las empresas	51
3.10.1.	Componentes de un análisis cualitativo.....	51
3.10.1.1.	<i>Macro ambiente</i>	51
4.	Preguntas directrices	54
5.	Diseño Metodológico	55
6.	Operacionalización de las Variables	68
7.	Análisis de Resultados	70
7.1.	Perfil de la Empresa.....	70
7.1.1.	Descripción de la Empresa	70
7.1.2.	Breve historia de la Empresa.....	70
7.1.3.	Objetivos Estratégicos	71

7.1.4.	Visión.....	71
7.1.5.	Misión.....	71
7.1.6.	Valores.....	72
7.1.7.	Organización.....	72
7.1.8.	Base Legal de la empresa	74
7.1.9.	<i>Productos y mercados que atiende</i>	76
7.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la empresa CrediFactor, S.A.....	80
7.1.1.	Rivalidades entre los Competidores.....	80
7.1.2.	Poder de Negociación con el Cliente.....	84
7.1.3.	Poder de Negociación con los Proveedores.....	87
7.1.4.	Amenaza de Nuevos Competidores	88
7.1.5.	Amenaza de Productos Sustitutos	88
7.1.6.	Determinantes de las Ventas Competitivas de Credifactor, S.A.	88
7.2.	Análisis FODA de la Empresa CrediFactor, S.A.	89
7.2.1.	<i>Fortalezas</i>	89
7.2.2.	<i>Oportunidades</i>	90
7.2.3.	<i>Debilidades</i>	92
7.2.4.	<i>Amenazas</i>	93
7.3.	Cadena de Valor de la Empresa Credifactor, S.A.	94
7.4.	Análisis de las condiciones del mercado en cuanto a las necesidades, preferencias y características de los clientes potenciales de factoraje de la empresa Credifactor, S.A.	95
7.4.1.	Conocimiento y uso del servicio de Factoraje.....	97
7.4.2.	<i>Indicadores de desempeño</i>	105
7.5.	Diagnostico Financiero Periodo 2012-2017 de la empresa CREDIFACTOR, S.A.....	106
7.5.1.	Razón de Liquidez.....	108
7.5.2.	Actividad y Eficiencia.....	109
7.5.3.	Endeudamiento	110
7.5.4.	Apalancamiento	111
7.5.5.	Concentración y Calidad de la Deuda.....	111
7.5.6.	Rentabilidad	112
7.5.7.	ANALISIS DU-PONT	113
7.5.7.1.	<i>Rentabilidad del Patrimonio (ROE)</i>	113

7.5.8.	Proyecciones de Estados Financieros 2019-2020-2021-2022.....	115
7.5.9.	Comparativo Financiero entre Credifactor y Factoring.....	118
VIII	Conclusiones	121
IX	Recomendaciones	122
X.	Referencias Bibliográficas	126
XI.	ANEXOS	103

1. Introducción

La presente investigación pretende mostrar la problemática de las decrecientes colocaciones y/o ventas por operaciones de factoraje financiero que está sufriendo la empresa CREDIFACTOR, S.A. correspondiente al periodo 2012-2017, la falta de acceso a nuevos clientes potenciales.

La empresa CrediFactor, S.A. su giro principal es el Factoraje Financiero a pequeñas y medianas empresas, este tipo de producto es un financiamiento que el microempresario cede sus cuentas por cobrar por un porcentaje de anticipo del saldo total de sus facturas y donde hay de por medio un contrato de los cuales el micro y mediano empresario traspasa el servicio de cobranza.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha aplicado Diagnostico Financiero por los años de 2012-2017, los cuales consisten en análisis de razones financieras de liquidez, actividad y eficiencia, endeudamiento, apalancamiento, Concentración y Calidad de la Deuda, el ROE. Como resultado de los métodos utilizados se han efectuado estados financieros proyectados para los periodos 2019 al 2023, el cual es útil como un instrumento para la toma de decisiones más eficiente y oportuna.

El enfoque metodológico por utilizar es cuantitativo, cualitativo debido a que se tomaran muestras de clientes y transversal ya que hay un periodo comprendido. Esta investigación incluye anexos que soportan el detalle de las actividades realizadas con el levantamiento de la información

El trabajo está estructurado en once acápite, siendo el acápite uno la Introducción el cual contiene antecedentes teóricos y antecedentes de campos, la justificación que en ella se describe el por qué se lleva a cabo esta investigación.

En el segundo acápite se aborda los objetivos de la investigación siendo estos donde se quiere llegar y las metas a cumplir en la investigación, en ella se definen los alcances. El tercer acápite es para el marco teórico donde se definen los conceptos necesarios para el conocimiento del Factoraje donde se detalla el marco jurídico del tema.

Como parte de la investigación se desarrolla las 5 fuerzas de Porter como es la Rivalidad entre los Competidores, Poder de Negociación con el Cliente, Poder de Negociación con el Proveedor, Amenaza de nuevo Competidores, Amenaza de Productos sustitutos.

En ellos se determinarán sus principales competidores, que productos nuevos estos competidores están sacando al mercado para ser más competitivo, además se determinara el alcance que tiene la empresa Credifactor con sus clientes.

También se desarrolla la teoría de análisis interno y externo de la empresa mejor conocido como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa CrediFactor.

El cuarto acápite es de las preguntas directrices que expresan con claridad porqué es conveniente llevar a cabo la investigación. El quinto acápite se encarga de la Operacionalización de las variables, que consiste en el proceso metodológico para descomponer las características y atributos que tienen los objetivos de la investigación. El diseño metodológico ocupa el sexto

acápites seguidos del séptimo que abarca los resultados de la investigación, en esta parte, se va detallando cada uno de los métodos contemplados por la legislación nicaragüense, y mediante justificación se considera o descarta cada método.

En las recomendaciones a la gerencia se le indicará las posibles acciones a efectuar por la empresa Credifactor, S.A. Para concluir, tendremos los anexos y bibliografía.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Históricos

Los estudios enfocados de Factoraje a nivel mundial es la Compra de Cartera realizada en Babilonia hace 600 años A.C, adicional que en Roma hace 240 años A.C tienen noticias que realizaban un tipo de factoraje actual. Coronado, J.L (2006)

Según Rodríguez, Y. y Quintero, J. (2008). El origen del Factoraje se encuentra en Europa y particularmente en Londres donde es la cuna del Contrato e Factoraje.

También estudios realizados, se remonta al comercio textil entre Inglaterra y sus colonias norteamericanas, en el cual aparece la figura del FACTOR con un marcado matiz de agente o representante de los comerciantes e industriales ingleses en aquellas tierras.

Posteriormente la figura de este representante fue evolucionando, tanto en su condición como en la actividad de los servicios que prestaba, hasta convertirse en la actual COMPAÑÍA DE FACTORING (Factor), como empresa independiente y con las funciones administrativo-financieras.

El desplazamiento de un continente a otro encarecía las operaciones comerciales adicionando la falta de información sobre los clientes, con el tiempo muchos empresarios norteamericanos iniciaron a asumir riesgos comerciales de las ventas y realizar adelantos financieros a los exportadores ingleses.

Desde entonces hasta el presente el negocio del factoraje en el mundo no ha dejado de crecer. Su tasa de crecimiento es del 8% anual en promedio extendiéndose a partir de los años de 1960 prácticamente en todo el mundo.

En la actualidad, el número de firmas de factoraje operando es de casi 2.000, convirtiendo así a esta forma de financiamiento en una de las fuentes de fondos de corto plazo más utilizadas por las pequeñas y medianas empresas

Si bien Estados Unidos fue pionero en este negocio, la mayor parte del factoraje se realiza actualmente en Europa. Aunque la mayoría de los negocios de factoraje está concentrada en el factoraje doméstico, es decir, dentro del país, cada día va tomando más importancia el factoraje internacional o de exportación.

El factoraje internacional es utilizado por exportadores o importadores que venden o compran en cuenta abierta o mediante documentos de pago en condiciones pactadas.

1.1.2. Antecedentes de Campos

Según Hernández, E. y Mendoza, B. (2012) “Ventajas de la Ley Factoraje Ley 740 aplicada al contrato de Factoraje Financiero en Nicaragua”, se basa en el estudio que la empresa de Factoraje le hace a la empresa Deudora de la factura luego que esta entregue información financiera donde se detallan sus cuentas por cobrar y sus cuentas por pagar.

Una vez que la empresa de factoraje aprueba su evaluación se procede a la firma del contrato y se cede el crédito, así el cliente entrega sus cheques a fecha, facturas, vouchers de tarjetas de créditos, letras de cambio, pagares, y otros documentos similares a la empresa de factoraje.

La empresa de factoraje comúnmente paga entre un 80% y unos 90% del valor (o los valores) documentadas en forma inmediata.

Una vez llegada la fecha de vencimiento, la empresa de factoraje le entrega el porcentaje restante.

El factoraje no es solamente la venta de un crédito comercial a cambio de un precio, sino que la empresa de factoraje presta servicios adicionales como ya se abordó anteriormente, relacionados con los créditos que adquiere, estos servicios son también remunerados. Durante el siglo XIX y comienzos del XX, el factoraje cayó en desuso en Europa, al sustituirse las ventajas que daba la figura por otros medios, como el seguro de crédito o el descuento.

Según Barberi, P. (1998) sin embargo, a pesar de su expansión en la República Argentina su aplicación se torna francamente escasa, debido a los riesgos que ello implica, lo cual, sumado a la complejidad técnica que trae aparejada su operativa y a la falta de regulación legislativa, ha determinado la casi nula utilización en nuestro mercado financiero de esta figura que, de estar correctamente legislada sería un instrumento financiero de gran utilidad.

En Nicaragua “Nuestro Factoring” (programa de financiamiento de cuentas por cobrar) es uno de los primeros antecedentes que encontramos, utilizado por numerosos negocios de América latina que exportan productos a los Estados Unidos.

“El programa permite que nuestros clientes aumenten su capital de trabajo e incrementen sus exportaciones a los Estados Unidos y Canadá. El proceso de factoraje con RTS International es simple, y se puede financiar dentro de 24 horas”.

Primero, RTS International compra hasta el 80% del valor de sus facturas. Una vez que el cliente recibe los fondos, actúan como su departamento de cobranzas y cobramos el valor total de la factura de sus clientes.

Una vez que recibe el pago total, se transfiere el saldo de la factura al cliente, menos el descuento por nuestros honorarios e interés. En este proyecto iniciado en el 2006 también se trabaja aceleradamente para que pueda ser presentado en el segundo semestre del 2007.

Tiene como objetivo principal, promover y fortalecer el crecimiento de factoreo en Nicaragua, dotando al país de un instrumento jurídico legal, que facilite que las facturas sean un título ejecutivo, que facilite así su uso permitiendo liquidez a las empresas principalmente a las pequeñas y medianas.

El proyecto es financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Cámara de Comercio es la institución ejecutora. Administra los fondos no reembolsables otorgados mediante un convenio firmado en el año 2006.

Se encontraba a cargo del anteproyecto el Lic. Ernesto Porta, asistido por la Lic. Ana Lorena López. Inició desde el mes de mayo 2006, y se previó esté finalizado en el segundo semestre del año 2007.

Cabe mencionar que son muy pocas las empresas que lo ofrecen, pero está en práctica desde hace algunos años, entre los pioneros están Afinsa y CrediFactor.

Dada la importancia que ha significado en otros países de Latino América en su economía interna, la Cámara de Comercio de Nicaragua dio una vital importancia a la elaboración del anteproyecto de Ley de Factura Cambiara y su aprobación posterior en el parlamento, ya que este instrumento financiero complementando a la aplicación de la Ley de FACTORAJE dará a las pequeñas y medianas empresas un gran empuje en la búsqueda de financiamiento y asistencia técnica, que les permita un desarrollo empresarial en un mercado cada vez más competitivo.

CACONIC firmó con el BID, un convenio de financiamiento y cooperación técnica no reembolsable, para impulsar el anteproyecto, con el objetivo de incrementar la competitividad, de las Pymes en Nicaragua, proveyéndoles de este mecanismo e instrumento comercial legal, que brinde acceso a servicios financieros ágiles y que satisfagan sus necesidades particulares, mediante una ley que ofrezca mayor seguridad en las transacciones comerciales.

De acuerdo con la investigación realizada por CrediFactor, S.A. (2004) la cual tenía como objetivo incursionar con un nuevo producto en el mercado financiero, en ese momento el panorama era poco favorable para el negocio ya que la economía de Nicaragua empezaba a mostrar un declive económico que duraría hasta mediados del 2003.

Según Cedo, K. (2002) planteaba que el factoraje era un producto muy poco conocido en el medio financiero nacional, se percibía como de alto riesgo y las tasas que ofrecían los Bancos para líneas de financiamiento eran poco atractivos. A esa situación poco favorable se unió una opinión pública muy en contra de los bancos y, por ende, del sistema financiero en general.

Así mismo, Cedo, K. (2002) menciona que entre los años 2000 y 2002 se cerraron 4 bancos comerciales en Nicaragua, lo que aportaba aún más incertidumbre a un sector ya de por sí poco

“creíble”. Además, se presentaba otro importante factor en contra: no existía una Ley de factoraje que amparara al negocio. Con todo, dos empresas de Factoring, AFINSA y Factoring ya habían iniciado su andadura en el mercado, ambas presentes desde 1998.

Según Cedo, K. (2002) dice que en Nicaragua el factoraje financiero empezó a funcionar en 1998, siendo la institución pionera BDF Factoring en dedicarse a esta actividad, seguida por la empresa Afinsa Factoring, que también inicia en 1998 como parte del grupo Investa, posteriormente hablando de un tercer lugar en fundación, se encuentra la empresa CrediFactor S.A., fundada en marzo del año 2000.

Según Cedo, K. (2002) estas son las empresas fundadoras en esta actividad financiera y que prácticamente dieron a conocer en Nicaragua este Producto Financiero, quienes apoyaron con sus recursos a Medianas y Pequeñas Empresas que por su tipo de constitución y por su tamaño no podían acceder a la Banca Formal para obtención de Capital de Trabajo.

Según Lovo, A. (2005) en su estudio con el objetivo de encuestar a 200 propietarios de Pymes, planteo que la industria de las MIPYME en Nicaragua era bastante particular, éstas conformaban cerca del 60% del PIB anual y el 70% de los empleos del país, pero la gran verdad era que, en promedio, las MIPYME nicaragüenses morían a los 3 años de su creación, precisamente por la falta de estructuras financieras que pudieran oxigenarles con capital de trabajo ágil y fácil para desarrollar sus actividades.

Según el análisis de Lovo, A. (2005) es en este aspecto en donde entrar el factoraje como medio de financiamiento y herramienta de crecimiento; esto debido que la garantía era la misma factura y no se requerían hipotecas o prendas.

Para Lovo, A. (2005) el negocio dinámico e innovador del factoraje financiero era prácticamente desconocido en Nicaragua. En su mayoría, el público objetivo no conocía en qué consistía el factoraje y cuáles eran sus ventajas.

Según el análisis de Lovo, A. (2005) existía un gran número de empresas en Nicaragua que tenían necesidad de recursos financieros a muy corto plazo, sin embargo, no poseían garantías reales y tampoco contaban con el tiempo requerido para tramitar un crédito bancario tradicional.

Según Lovo, A. (2005) para obtener financiamiento de la banca formal se debe tomar en cuenta que los bancos solo atienden a las Mi Pymes legalmente registradas y que las condiciones para acceder al crédito que una Pyme debe cumplir es estar registrada su actividad económica, obrar con referencias comerciales, tener una actividad económica con al menos dos años de registro de ventas formales y presentar el plan de negocios que quiere desarrollar con el financiamiento solicitado.

Para Lovo, A. (2005) según su análisis su gran mayoría no se cumplen con estos requisitos, las Mi Pymes deben buscar otras fuentes de financiamiento en su mayoría ONG's microfinancieras.

De esta manera las microempresas no tienen ninguna oportunidad de prosperar y se evidencia la falta de acceso al financiamiento por parte del microempresario a la banca formal, teniendo que recurrir a micro financieras y en el peor de los casos a prestamistas con tasas dañinas

e impensables, esto por un lado, y por otro lado se acentúa el problema de las Pymes ante el hecho que sus clientes grandes les piden varias semanas de gracia o días de créditos para pagarles los bienes y/o servicios obtenidos de éstas.

Esta falta de financiamiento se pretende superarla a través del uso de los documentos de crédito facturadas al gobierno para realizar operaciones de factoraje.

El factoraje es útil a las MIPYMES que venden a grandes empresas con elevados niveles de solvencia crediticia.

Para el año 2010 sale en vigencia Ley 740 Ley de Factoraje y Ley 739 Ley de Factura cambiaria está aprobada por la Asamblea General de la Republica de Nicaragua, en ellas determinan definiciones, requisitos y objeto.

1.2. Justificación

Este trabajo investigativo sobre la decreciente colocación en la empresa CrediFactor, S.A. es de mucha importancia debido que permitirá crear bases de las acciones, en las tomas de Decisiones Eficaces en el negocio Factoring.

Con este estudio se motivará los propietarios de empresas y estudiantes a conocer porque muchas sociedades no crecen en sus ventas y otras del porque sus ventas caen, que áreas hay que analizar para detectar dónde está la clave para solucionar estos tipos de problemas.

Los beneficiados directos de esta investigación son: Gerente General, Vice Gerente y Gerente de Crédito que conforman el comité de crédito de la empresa CrediFactor, S.A. Así mismo con esta investigación se darán cuenta si son competitivos en el mercado, como han decrecido las colocaciones y debido a que ha persistido esta situación.

Beneficiará también a todos los alumnos de la universidad, porque no solamente los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas pueden desarrollar negocios. Cualquier alumno o docente independientemente de la carrera o profesión que tenga, puede emprender un negocio según su perfil profesional.

1.3. Planteamiento del Problema

Actualmente la empresa CrediFactor, S.A. está presentando una reducción de sus operaciones de colocación, y menos captación de clientes nuevos, lo cual ha generado una baja sensible en la rentabilidad de la empresa.

Con esta investigación se pretende determinar las causas de las bajas colocaciones, la migración de clientes o simplemente el hecho que motiva de no querer trabajar con la empresa CrediFactor, S.A.

Es importante realizar esta evaluación, con el propósito de precisar si la empresa CrediFactor, S.A. es competitiva en el mercado aun con todos los costos fijos y tasas de interés que aplica. De igual manera se conocerá los mercados relevantes y clientes potenciales e incentivar la calidad de servicio que ofrece.

Esta tendencia, sugiere que la empresa CrediFactor, S.A., podría llegar a perder una parte sustancial de su cartera de clientes y por ende quedar en una frágil liquidez y posición financiera.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema General

¿Cuáles son los factores de las bajas colocaciones y su rentabilidad en el valor de la empresa CrediFactor, S.A. en el periodo 2012-2017?

1.4.2. Problemas Específicos

¿Cuáles son los principales factores que están ocasionando las bajas colocaciones en la empresa CrediFactor?

¿Cómo afectan las bajas colocaciones a la rentabilidad de la empresa CrediFactor S.A.?

¿Cuáles son los principales sectores del mercado que aportan mayor rentabilidad?

¿Cuáles son las estrategias de ventas que debe implantar la empresa CrediFactor para ser competitiva?

¿Cuál es el proceso de un desembolso para poder brindar una mejor atención al cliente?

1.4.3. Tema y limitación del tema

Evaluar Financieramente las Colocaciones de la Empresa CrediFactor, S.A, en el Periodo Finalizado 2012-2017 para contribuir en la Tomas de Decisiones Eficaces.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Evaluar Financieramente las Colocaciones de la Empresa CrediFactor, S.A, en el Periodo Finalizado 2012-2017 para contribuir en la Tomas de Decisiones Eficaces.

2.2. Objetivo Especifico

1. Evaluar el ambiente interno y externo a través de las cinco fuerzas de Porter y el FODA
2. Analizar las condiciones del mercado en cuanto a las necesidades, preferencias y características de los clientes potenciales de factoraje
3. Elaborar Diagnostico Financiero de la empresa Credifactor, S.A. del periodo 2012-2017.
4. Presentar propuestas de estrategias para la Tomas de Decisiones eficaces y el cumplimiento de sus objetivos.

3. Marco Teórico

3.1. Conceptos Generales del Factoraje

Según Asamblea Nacional (2010) el Factoraje es el servicio especializado de crédito que permite el financiamiento a corto plazo, de personas naturales o jurídicas con actividad empresarial, quienes venden o ceden en garantía sus cuentas o créditos por cobrar parcial o totalmente, administración, custodia y servicio de cobranza, realizada por una empresa de factoraje a cambio de un precio determinado o determinable, facilitando efectivo en un período de tiempo determinado.

Este tipo de servicio cuenta con varios sujetos involucrados con el objetivo que se dé correctamente todo el proceso del factoraje, de los cuales tenemos:

Según Asamblea Nacional (2010) el Deudor es la persona natural o jurídica, que compra al crédito los productos o servicios del Factorado, quien tiene a su cargo la obligación transferida al factor.

Según Asamblea Nacional (2010) la empresa de Factoraje es la Personas jurídicas que actúan como factor.

Para Asamblea Nacional (2010) factor son personas Jurídicas que ofrecen servicio de factoraje.

Para Asamblea Nacional (2010) factorado es la persona natural o jurídica que utiliza el servicio de Factoraje. Se denomina también Cedente o Cliente.

Según Asamblea Nacional (2010) el factorado o bien el cliente es el principal sujeto de esta investigación porque de ellos dependen las colocaciones semanal, mensual, trimestral y anual de los cuales conllevan a tener mayor rentabilidad y que aumente el valor de dicha empresa.

3.2. Segmentación de Mercado.

Según Vargas Heriberto (2007) la segmentación de mercados es el proceso mediante el cual se identifica o se toma un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los compradores.

Según Vargas Heriberto (2007) los elementos de cada submercado son similares en cuanto a preferencias necesidades y comportamiento, por eso se tiene que elaborar un programa de mercadotecnia para cada uno de ellos. Para realizar una segmentación de mercados se efectúa un proceso y consiste en:

- Conocer las necesidades del consumidor.
- Crear un producto y un programa de mercado técnica para alcanzar ese submercado y satisfacer sus necesidades.

Producir una variedad distinta del mismo producto para cada mercado.

Según Vargas Heriberto (2007) mercado es un lugar geográfico o humano en donde interactúan los demandantes y oferentes para satisfacer la necesidad.

Según Vargas Heriberto (2007) análisis de las necesidades del mercado. Este concepto es fundamental para la identificación y generación de oportunidades. Se basa en la premisa de que todos los productos satisfacen algunas de las necesidades de los consumidores y que resultados de un producto son directamente proporcionales a la importancia de estas necesidades y el grado en que se satisfagan.

Según Vargas Heriberto (2007) producto: Es un bien tangible e intangible que satisface las necesidades del ser humano.

3.3. *Análisis del desempeño de ventas*

Según Velez, J. E. (s.f.) las evaluaciones de desempeño del personal de ventas deben ser una herramienta que permita un espacio de comunicación entre el Gerente de Ventas y el Vendedor. Dicho espacio debe traer como conclusión, la generación de entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.

Para Velez, J. E. (s.f.) poder realizar una evaluación exitosa, el Gerente de Ventas debe conocer al detalle las diferentes medidas de desempeño y elegir las más apropiadas para su tipo de negocio. Además, deben realizar la evaluación de manera tal que permita al vendedor afirmarse en sus fortalezas y eficiencias actuales, y mejorar su desempeño en los puntos débiles.

El desempeño de un vendedor actualmente es una función de cinco factores:

- ✓ Como percibe su papel.
- ✓ Actitud.
- ✓ Nivel de habilidades.

- ✓ Motivación.
- ✓ Variables organizacionales y ambientales.

3.3.1. Crecimiento

Según Moreno, M. A. (s.f.) la manera en que nos informamos y nos comunicamos, compramos o producimos, cambia radicalmente. Es un modo distinto de estudiar el mundo de los negocios, donde continuamente seguimos etapas.

Para Moreno, M. A. (s.f.) a este fenómeno no podría estar ajeno el producto y mucho menos en la era de Internet que ha nacido para quedarse entre nosotros y por eso, tras su crisis de crecimiento, me ha hecho modificar una vez más las diferentes ases del ciclo vital.

La importancia del producto en la empresa ha llevado a ésta a tratar de Sistematizar el comportamiento de las ventas de los productos a través de su permanencia en el mercado.

Para Moreno, M. A. (s.f.) permanecen mucho tiempo y otros tienen una duración efímera. Aún más, ¿durante todo el tiempo de permanencia, las ventas no sufren fluctuaciones? ¿La problemática de precios, estrategias de publicidad, presión de la demanda y de los competidores son siempre las mismas?, y también, ¿es similar para todos los productos? La observación de las situaciones y fases por las que atraviesan los productos en el mercado ha permitido deducir que éste recorre un adecuadamente.

Según Moreno, M. A. (s.f.) como toda teoría de base experimental, puede tener excepciones, o mejor, no adaptarse muy bien a ciertos productos. Se deduce, por tanto, que la aplicación práctica del ciclo de vida del producto, a partir de las consideraciones teóricas que se

deduzcan, requerirá unos estudios particulares, adaptados al tipo de mercado-producto de que se trate.

Según el análisis de Moreno, M. A. (s.f.) quizás de los más difundidos, parte del supuesto de que los productos tienen un desarrollo biológico, es decir, nacen, crecen y mueren. Es evidente el interés que tiene conocer en qué «fase de vida» y está condicionada a su política de renovación de gama.

Dicha política debe basarse en un buen conocimiento de estas cuestiones: ¿qué productos morirán pronto?, ¿cuáles están naciendo?... Aunque hay diferentes teorías en cuanto al número de etapas existentes, sin entrar en polémica, las fases que se consideran que forman el ciclo vital de un producto son cinco:

- 1) Lanzamiento o introducción.
- 2) Turbulencias.
- 3) Crecimiento.
- 4) Madurez.
- 5) Declive

3.3.2. *Planeación de Ventas*

Para Guzman, C. A. (2006) esta es una actividad que debe desarrollar toda empresa sin importar su tamaño, actividad económica que desempeñe, capital invertido. La planeación de ventas les permite a los directivos hacer un estimativo del volumen de ventas que deben cubrir en un periodo dado para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

3.3.2.1. Componentes De La Planeación De Ventas

Según Guzman, C. A. (2006) los componentes de la planeación de ventas son:

Los objetivos de las ventas dependen de los objetivos generales que se haya propuesto la empresa, estos pueden ser:

- 1) Alcanzar un volumen especial de ventas
- 2) Obtener un margen específico de utilidad
- 3) Mantener el crecimiento continuo de la empresa

Según Guzman, C. A. (2006) los pronósticos de ventas es el documento básico de la planeación, representa la estimación de la venta que se espera realizar en un periodo dado y los alcances futuros de las mismas en el futuro. Este se puede expresar en unidades o en dinero, por líneas de producción, por productos o en forma global.

Según Guzman, C. A. (2006) los pronósticos pueden elaborarse así:

Anuales, semestrales, trimestrales mensuales en pesos.

Anuales, semestrales, trimestrales mensuales en unidades

La importancia de este pronóstico es que el departamentos financiero y contable de la empresa se basa en el para generar los presupuestos de ingresos y egresos de la empresa en el ciclo contable de la empresa.

3.3.2.2. Técnicas Para Planificar Las Ventas

Según el análisis de Guzman, C. A. (2006) las técnicas de planeación no consisten en predecir y en prepararse para el futuro; es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable.

Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. La planeación de ventas comprende siete pasos que son:

- ✓ Recopilación de información
- ✓ Fijación de objetivos
- ✓ Desarrollo de estrategias
- ✓ Desarrollo de políticas
- ✓ Desarrollo de programas
- ✓ Establecimiento de procedimientos
- ✓ Presupuestos

3.3.2.3. Importancia De Planificar Las Ventas

Para Guzman, C. A. (2006) desde el punto de vista conceptual la tarea de planeación del gerente de ventas es la misma que la del gerente de mercadeo, e incluye establecer objetivos enfocados en la misión y relacionados con la comprensión de los puntos fuertes, puntos débiles, las oportunidades y las amenazas.

Para Guzman, C. A. (2006) el objetivo de la fuerza de ventas incluye desarrollar nuevos negocios, vender los servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. Estos objetivos que orientan la formulación de las estrategias de ventas, deben desarrollarse junto con la fuerza de venta.

Según Guzman, C. A. (2006) un componente importante del proceso de planeación de ventas es preparar planes de contingencia, tomando en cuenta las influencias impredecibles e

incontrolables, como los cambios en el entorno económico, legal o de medidas reguladoras, que pueden afectar en el desempeño de ventas. El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluyendo los peores escenarios.

Para Guzman, C. A. (2006) quizás el beneficio más grande de la planeación sea que proporciona la base para el control. Lo hace proporcionando normas por las cuales puede medirse el desempeño, siendo entonces evidente cualquiera desviación del plan.

3.3.3. Desempeño

3.3.3.1. Áreas De Control De La Organización De Ventas

Para Guzman, C. A. (2006) el control asegura que el sistema avance hacia los objetivos de la organización de acuerdo con el plan. Cuando un sistema se encuentra fuera de control, algunos ajustes menores pueden devolverlo a la normalidad.

Según análisis Guzman, C. A. (2006) el estado de fuera de control del sistema también puede revelar que los objetivos del plan no eran realistas; por lo tanto, quizás, se requiera retomar la etapa de planeación y repetir la secuencia de funciones.

Para Guzman, C. A. (2006) el control de la organización de ventas garantiza que la dirección del personal conduzca a la organización hacia los objetivos del plan.

Para Guzman, C. A. (2006) establecimientos de sistemas de informes los sistemas de informes garantizan que la organización vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que determinar qué datos básicos se requieren y cómo y cuándo se informarla respecto.

Según Guzman, C. A. (2006) desarrollo de estándares de desempeño los estándares de desempeño especifican cuan bien deben realizarse las actividades de la descripción del puesto. Por ejemplo: un vendedor que no hace visitas al día quizás no actúa en forma adecuada, si esa es la norma para la compañía. Todos los niveles de la organización de ventas tendrán estándares similares. Medición del desempeño el sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados como las ventas en dólares o la participación del mercado para ver si el vendedor cumple sus metas. El control es automático cuando se proporcionan estos datos al vendedor las cuotas y los resultados de ventas le permiten evaluar su desempeño sin esperar las evaluaciones del gerente.

Según Guzman, C. A. (2006) toma de acciones correctivas cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas. Se requiere volver a planear y repetir el proceso administrativo cuando el plan original no es realista o cuando ocurren cambios ambientales inesperados.

La acción correctiva en la administración de ventas, comprende volver a capacitar, un cambio de asignaciones, la degradación o el despido. Guzman, C. A. (2006)

Recompensa entre la recompensa para un desempeño superior se cuenta los premios financieros obvios, además de las recompensas sociales y psicológicas como las alabanzas de un gerente, el acontecimiento en un boletín o reunión de ventas, o ganar un concurso. Esta actividad también debe incluir acciones negativas como condicionantes, degradaciones o despidos. Guzman, C. A. (2006)

3.4. Las cinco Fuerzas de Porter

Según Porter, M. E. (2008) las cinco fuerzas su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido.

Según Porter, M. E. (2008) las cinco fuerzas competitivas, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales y reflejan el hecho de que la competencia en un Sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos.

Para Porter, M. E. (2008) los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa.

3.4.1. Poder de negociación con los clientes

Según el análisis de Porter, M. E. (2008) los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí.

Según el análisis de Porter, M. E. (2008) el poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

Para Porter, M. E. (2008) el poder de clientes detallistas y mayoristas obedece a las mismas reglas, con una importante adición. Los detallistas pueden alcanzar un gran poder de negociación sobre los fabricantes cuando están en condiciones de influir en las decisiones de compra de los consumidores.

3.4.2. Poder de negociación con los proveedores

Según el análisis de Porter, M. E. (2008) los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

Según el análisis de Porter, M.E. (2008) las condiciones que rigen el poder de los proveedores no están sujetas sólo al cambio, sino algunas veces también al control de la compañía. Sin embargo, como sucede con el poder de los compradores, a veces puede mejorar su situación aplicando una estrategia.

Para Porter, M. E. (2008) generalmente los proveedores son otras compañías; pero también hay que incluir en este rubro la mano de obra, donde ejerce profunda influencia en muchas industrias. Se cuenta con suficiente evidencia de que, mediante negociaciones, los empleados bien

calificados y los trabajadores firmemente sindicalizados pueden quedarse con una parte importante de las utilidades potenciales de una industria.

Según el análisis de Porter, M. E. (2008) los principios que rigen el poder potencial de la mano de obra como proveedor son semejantes a los que acabamos de explicar. Las adiciones fundamentales con que se evalúa son su grado de organización y la posibilidad de expandir la oferta de tipos escasos de mano de obra. Su poder es considerable, cuando los trabajadores están bien organizados o cuando se impide que crezca la oferta de mano de obra.

Para Porter, M. E. (2008) entonces intensificará la amenaza de recurrir a la integración hacia atrás, tratará de eliminar los costos cambiantes y tomará otras medidas pertinentes.

3.4.3. Amenaza de nuevos competidores

Según el análisis Porter, M. E. (2008) los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.

Para Porter, M.E. (2008) las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar como lo hizo Philip Morris con la cerveza Miller.

Para Porter, M.E. (2008) en conclusión, las adquisiciones cuyo fin es obtener una posición en el mercado quizá deban ser consideradas como ingreso, aunque no funden una entidad enteramente nueva.

Según Porter, M.E. (2008) el riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.

3.4.4. Amenaza de productos sustitutos

Según Porter, M.E. (2008) todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Según Porter, M.E. (2008) los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad.

Según Porter, M.E. (2008) para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. Algunas veces es una tarea sutil y lleva al analista a industrias aparentemente muy distintas.

Para Porter, M.E. (2008) por ejemplo, así como los corredores de valores deben tratar cada día con más sustitutos como bienes raíces, seguros, fondos del mercado de dinero y otras formas en que el individuo invierte su capital, cuya importancia ha crecido por el desempeño deficiente de los mercados necesarios.

La posición frente a los productos sustitutos requiere a veces acciones colectivas De la industria.

Según Porter, M.E. (2008) los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que: Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria. Los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

Según Porter, M.E. (2008) en el segundo caso, los sustitutos a menudo son introducidos rápidamente en el mercado, cuando algún adelanto o hecho acrecienta la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño.

3.4.5. *Rivalidad entre los competidores*

Según Porter, M.E. (2008) la rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes.

Según Porter, M.E. (2008) la rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las

tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las Otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes.

Para Porter, M.E. (2008) algunas formas de competencia, sobre todo la competencia de precios, son extremadamente inestables y tienden a empeorar la rentabilidad de la industria entera.

Para Porter, M.E. (2008) los rivales igualan pronto y fácilmente las reducciones de precio; una vez hecho esto, disminuyen los ingresos de todos ellos, a menos que la elasticidad de precios de la demanda sea lo bastante flexible. Por su parte, las guerras de publicidad acrecientan la demanda o elevan el nivel de diferenciación de productos en la Industria en beneficio de todos.

Según Porter, M.E. (2008) la rivalidad intensa proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí.

- Competidores números o de igual fuerza
- Lento crecimiento en la industria
- Altos costos fijos o del almacenamiento
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes
- Aumento de la capacidad en grandes incrementos
- Competidores diversos
- Importantes intereses estratégicos
- Barreras solidas entre las salidas

Según Porter, M.E. (2008) el diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

Según Porter, M.E. (2008) el marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias.

3.5. FODA

Según Wheelen, T. L. y Hunger D. J. (2007) el FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica.

Para Wheelen, T. L. y Hunger D. J. (2007) el análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados.

Según Wheelen, T. L. y Hunger, D. J. (2007) una oportunidad por sí misma no tiene un valor real a menos que una empresa tenga la capacidad para aprovecharla. Sin embargo, este enfoque considera sólo las oportunidades y fortalezas al tomar en cuenta estrategias alternativas.

Según Wheelen, T. L. y Hunger D.J. (2007) por sí misma, una competencia distintiva en un recurso o capacidad clave no es garantía de que sea una ventaja competitiva.

Para Wheelen, T.L. y Hunger D.J. (2007) las debilidades en otras áreas de recursos pueden evitar que una estrategia sea exitosa, por lo tanto, el análisis FODA puede ser útil para obtener un enfoque más amplio de la estrategia a través de la fórmula $AE = O/(F-D)$, es decir, Alternativa Estratégica es igual a Oportunidad dividida entre Fortalezas menos Debilidades.

Para Wheelen, T.L. y Hunger D.J. (2007) el análisis FODA sirve para evaluar su situación, pero esta herramienta también se utiliza para generar varias estrategias alternativas posibles. La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas.

La sigla FODA es un acrónimo de:

- Fortalezas (factores positivos con los que se cuenta)
- Oportunidades, aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas.
- Debilidades, factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir.
- Amenazas, factores que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

La Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresas, etc. Que esté actuando como objetivo de estudio en un momento determinado del tiempo.

Las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opporunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Talancón P.H (2007)

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del perso nal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia McConkey, (1988); Stevenson, (1976).

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable Vandenberg y Lance, (1992).

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos Wilhelm, (1992).

3.5.1. Identificar oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Talancón P.H (2007)

“Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.”
Talancón P.H (2007)

Tabla N° 1 Matriz Foda

Fortalezas	Debilidades
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos.

<p>Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</p> <p>Propiedad de la tecnología.</p> <p>Ventajas en costos.</p> <p>Mejores campañas de publicidad.</p> <p>Habilidades para la innovación de productos.</p> <p>Dirección capaz.</p> <p>Posición ventajosa en la curva de experiencia.</p> <p>Mejor capacidad de fabricación.</p> <p>Habilidades tecnológicas superiores</p>	<p>Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución.</p> <p>Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.</p> <p>Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</p> <p>Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</p> <p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento más rápido en el mercado.</p> <p>Entrada de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>Incremento en las ventas y productos sustitutos.</p> <p>Crecimiento más lento en el mercado.</p> <p>Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</p>

	Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos
--	--

Fuente: Thompson y Strikland (1998)

Una vez elaborada la matriz Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

3.5.2. *Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)*

Según Talancón, P.H. (2007). El procedimiento para la elaboración de una matriz de evaluación de los factores internos consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0
- Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante

- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno.

3.5.3. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Según Talancón, P.H. (2007). Una vez elaboradas las matrices fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y matriz factores internos, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico.

Según Talancón, P.H. (2007). La siguiente matriz evalúa los factores externos, donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa
- Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0
- Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son

realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala;

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Tabla N° 2 Matriz evaluación de los factores externos.

Factor Externo	Peso	Calificación	Peso Ponderado
El tratado de libre comercio entre estados unidos, Canadá y México fomenta el crecimiento.	0.08	3	0.24
Los valores del capital son saludables	0.06	2	0.12
El ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año	0.11	1	0.11
Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	0.09	4	0.36
El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	0.09	4	0.36
Amenazas			
Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos	0.10	2	0.20
El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro	0.12	4	0.48
La república de Rusia no es políticamente estable	0.07	3	0.21
El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	0.13	2	0.26
Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando	0.10	1	0.10
Total	1		2.44

Fuente: Talancón, P.H. (2007)

Según Talancón, P.H. (2007). El total ponderado de 2.44 indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas; la clave de la Matriz de evaluación de fuerzas externas consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

El peso ponderado total de las oportunidades es de 1.19, y de las amenazas de 1.25, lo cual indica que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización. Resulta claro que, al realizar una matriz de factores externos, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas.

3.5.4. Matriz de perfil competitivo.

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades Talancón P.H (2007)

El procedimiento consiste en los siguientes pasos:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.
3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.

4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.

5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.

6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

Tabla N° 3 Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	Empresa 1		Empresa 2	
		C	Peso ponderado	C	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	.60	2	0.4
Competitividad de los precios	0.20	1	.20	4	0.80
Posición financiera	0.40	2	.80	1	0.40
Calidad del producto	0.10	4	.40	3	0.30
Lealtad del cliente	0.10	3	.30	3	0.3
Total	1		2.30		2.2

Fuente: Talancón P.H (2007)

3.5.5. Análisis estratégico mediante la matriz MAFE

Una vez efectuada la matriz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias:

Talancón P.H. (2007)

- Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, FA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización.

Sin embargo, se considera que el nombre de esta matriz con el acrónimo MAFE asignado por David (1997) no es adecuado, pues realmente no explica lo verdaderamente importante de la matriz, que consiste en formular estrategias.

3.6. Generalidades de las Finanzas

Según Robles C. (2012) los recursos financieros son de los más importantes dentro de una organización, por ello es necesario usar este recurso de forma adecuada para aprovecharlo de la mejor manera posible en las inversiones que se realizan en una entidad.

En la actualidad, el mundo empresarial se ha convertido en “una lucha sin tregua” debido a la globalización y al uso de la tecnología, en consecuencia, ahora se requieren empresas competitivas que puedan utilizar la administración financiera como una herramienta determinante

para tener los recursos monetarios necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de las organizaciones.

Algunos autores definen a la administración financiera de la siguiente manera: “Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas”.

Según Robles C. (2012) el sistema financiero ha evolucionado radicalmente, este sistema comenzó cuando todas las transacciones se realizaban mediante trueque (mercado de bienes reales), en el que se intercambiaban bienes y se negociaba con productos agrícolas (cosechas de granos, especias), ese era el comercio que se hacía de productos por otros productos diferentes para poder cubrir todas las necesidades sin utilizar dinero, por lo tanto, la mayor inversión era tener productos que conservaran sus características durante más tiempo para poder negociarlos.

Según Robles C. (2012) después apareció el dinero como medio de intercambio, y se comenzó a utilizar para comprar y vender productos, o para guardarlo y usarlo en intercambios futuros, entonces cambia la riqueza, de productos a dinero. Sin embargo, aun guardando el dinero, éste sólo servía para comprar productos cuando se necesitaban, sin que pudiera generar riqueza al acumularlo (inversiones).

Según Robles C. (2012) en este sentido, más adelante surgió la posibilidad de guardar el dinero en los comercios e invertirlo a corto o mediano plazo, y recibir un premio por esta decisión, que consistía en pagar el 10% del valor del dinero acumulado, considerando el alza de precios, por lo que el premio se denominó rendimiento.

Según Robles C. (2012) de esta manera, el sistema financiero ha evolucionado de tal forma, que actualmente se busca que el dinero genere el mayor rendimiento. La administración financiera se refiere al uso adecuado del dinero, por ello es importante en la organización tanto para el desarrollo de las operaciones como para las inversiones que se realizan.

Para las empresas privadas, en las que el propósito es el fin lucrativo (obtener ganancias financieras), los recursos financieros se convierten en los más importantes, ya que el objetivo es hacer más dinero con el que aportan los socios o accionistas

Según Robles C. (2012) la administración financiera dentro de las organizaciones significa alcanzar la productividad con el manejo adecuado del dinero, y esto se refleja en los resultados (utilidades), maximizando el patrimonio de los accionistas, y se asocia a los siguientes objetivos:

1. Obtención de los fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones: Las organizaciones deben generar flujos propios de efectivo para que puedan desarrollarse todas las operaciones de la empresa sin problema, y cuando esto no suceda, entonces puede ser mediante financiamiento, pero con la certeza de que se generarán los fondos necesarios para cumplir con el pago de este financiamiento.
2. Inversión en activos reales (activos tangibles como inventarios, inmuebles, muebles, equipo, etcétera). Para el desarrollo de todas las operaciones de la empresa se debe contar con el equipo necesario, por lo que se tiene que invertir en activos, con una simple regla: toda inversión debe ser en activos productivos (generar fondos).
3. Inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar)
4. Inversiones temporales de aquellos excedentes que se obtengan de efectivo: Cuando la empresa ha tomado los recursos necesarios para desarrollar las operaciones normales, se deben generar excedentes para realizar inversiones en diferentes instrumentos en instituciones financieras.

5.Coordinación de resultados (reinversión de las utilidades y reparto de utilidades). La política de dividendos es fundamental en una organización para establecer las normas y reglas de lo que se hará con las utilidades obtenidas en la organización.

6.Administración del capital de trabajo, con la finalidad de disponer de recursos monetarios a corto plazo; disponibilidad para cumplir con las obligaciones menores a un año.

7.Presentación e interpretación de información financiera. La información financiera es la base de las finanzas para la toma de decisiones de una manera acertada, ya que se realiza un análisis cuantitativo para determinar las áreas de oportunidad de las organizaciones.

3.7. Diagnostico Financiero

Según Garcia O. (2009) diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta.

Según Garcia O. (2009) aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio.

Según Garcia O. (2009) es así como un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas (simulación de resultados, proyección de estados financieros, etc.), información cualitativa interna (ventajas comparativas, tecnología utilizada, estructura de organización,

recursos humanos, etc.), información sobre el entorno (perspectivas y reglas de juego del sector, situación económica, política y social del país, etc.) y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, etc.

3.8. Ratios Financieros

A nivel general los Ratios Financieros ayudan a determinar el nivel de rentabilidad de una empresa.

Según Guzman, C. A. (2006) los ratios Financieros es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas.

Para Guzman, C. A. (2006) los Ratios se dividen en 4 grupos:

Índices de liquidez Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

Índices de Gestión o actividad Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

Índices de Rentabilidad Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

3.8.1. *Índices de Liquidez*

3.8.1.1. Análisis de Liquidez

Según Guzman, C. A. (2006) miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas.

Para Guzman, C. A. (2006) permite examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en estos casos los ratios financieros se limitan al análisis de activos y pasivos corrientes de la empresa.

Para Guzman, C. A. (2006) una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros requiere mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las actividades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento a corto plazo.

3.8.1.2. Ratio de Liquidez general o razón corriente

Según el análisis de Guzman, C. A. (2006) el ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios.

Según el análisis de Guzman, C. A. (2006) este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

3.8.2. *Análisis de Gestión o Actividad*

Según Guzman, C. A. (2006) miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales.

3.8.2.1. Ratio de Rotación de Cartera (Cuentas por Cobrar)

Según Guzman, C. A. (2006) miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de esta ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza.

Según Guzman, C. A. (2006) el saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Según Guzman, C. A. (2006) es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

$$\text{ROTACION DE CARTERA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO 360 días}}{\text{VENTAS}} = \text{días}$$

3.8.3. *Análisis de Solvencia y Endeudamiento*

Según Guzman, C. A. (2006) estas ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Según Guzman, C. A. (2006) permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Según Guzman, C. A. (2006) para la entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.

3.8.3.1. Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

3.8.4. Análisis de Rentabilidad

Según Guzman, C. A. (2006) miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Para Guzman, C. A. (2006) expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir.

Según Guzman, C. A. (2006) relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Según Guzman, C. A. (2006) indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

Para Guzman, C. A. (2006) los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que estudiamos aquí son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

3.8.5. *Proyección de estados financieros.*

De acuerdo a Besley. B. (2012) los estados financieros proyectados consisten en la “Proyección de las ventas, ingresos y activos, basada en estrategias alternativas de producción y comercialización, así como en la determinación de los recursos necesarios para lograr estas proyecciones.”

El objetivo de los estados financieros proyectados es determinar la cantidad de dinero que necesitará la empresa durante un período determinado. Así como la cantidad de dinero que la empresa generará en el futuro.

Cada suposición para preparar los estados financieros proyectados debe indicar hacia dónde va la empresa, y los compromisos adquiridos por cada una de las áreas de la empresa.

Los estados financieros proyectados o proforma constituyen el producto final de la planeación financiera de una empresa. El proceso de planeación es de relevancia para las empresas y llevarlo a cabo significa considerar el entorno en el que deberán desarrollarse las operaciones en el futuro: tasas de interés, tasas de inflación, participación en el mercado, competencia y crecimiento de la economía.

3.8.6. Análisis DUPONT

Según Guzman, C. A. (2006) para explicar, por ejemplo, los bajos márgenes netos de venta y corregir la distorsión que esto produce, es indispensable combinar esta razón con otra y obtener así una posición más realista de la empresa. A esto nos ayuda el análisis DUPONT.

Según Guzman, C. A. (2006) este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo.

Para Guzman, C. A. (2006) la matriz del Sistema DUPONT expuesta al final, nos permite visualizar en un solo cuadro, las principales cuentas del balance general, así como las principales cuentas del estado de resultados. Así mismo, observamos las principales razones financieras de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad.

$$\text{DUPONT} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

3.9. Riesgos de Crédito

Según Superintendencia de Bancos (2008) activos de riesgo son todas las operaciones de cartera de créditos y contingentes que de alguna manera signifiquen financiamientos directos o indirectos a favor de personas naturales o jurídicas.

Para Superintendencia de Bancos (2008) días de mora para los créditos de un solo vencimiento, los días transcurridos desde la fecha de vencimiento del crédito; para los créditos pagaderos en cuotas, los días transcurridos desde la fecha de vencimiento de la cuota (intereses, principal o combinación de principal e intereses).

Según Superintendencia de Bancos (2008) endeudamiento total la sumatoria de las operaciones de créditos (directos e indirectos) y contingentes, según la información disponible en la Central de Riesgos de la Superintendencia y centrales de riesgo privadas que tenga a su disposición la institución financiera, así como la información proveída por el cliente.

Para la Superintendencia de Bancos (2008) el riesgo cambiario crediticio 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 (US\$50,000.00).

3.10. Análisis cualitativo de las empresas

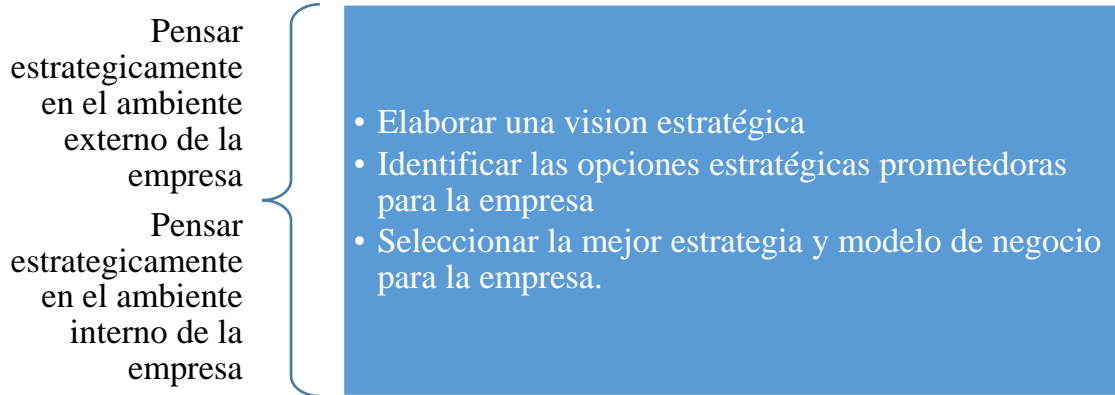
3.10.1. Componentes de un análisis cualitativo

3.10.1.1. *Macro ambiente*

En el análisis cualitativo de la empresa se deben de tomar en cuenta los componentes estratégicamente del macro ambiente de la empresa.

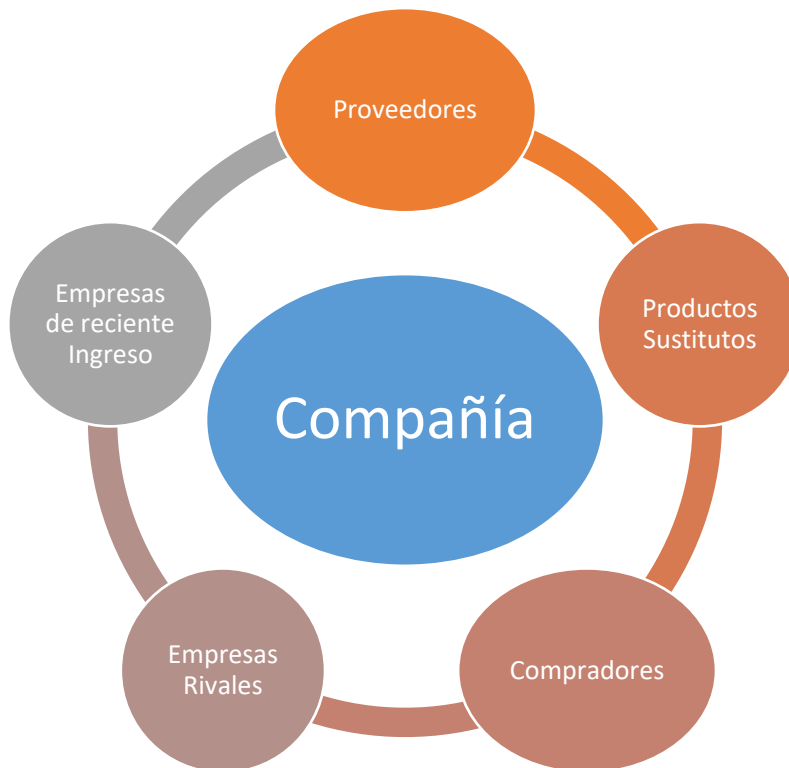
En el macro ambiente engloba el amplio contexto en el que se ubica el ambiente a la empresa.

Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía ante la elección de estrategias.



Fuente: Thompson, P. y Gamble, I.S (2014)

Figura # 1 Ambiente industrial y competitivo inmediato de una compañía



Fuente: Thompson, P. y Gamble, I.S (2014)

Según Peteraf Thompson, él cita que los elementos del macro ambiente de la compañía adicionalmente a los elementos de la figura anterior, también puede citar:

- Condiciones económicas generales
- Aspectos demográficos: Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con los factores demográficos por ejemplo edad y distribución del ingreso.
- Ambiente natural
- Factores políticos regulatorios legales
- Fuerzas globales
- Fuerzas sociales
- Factores tecnológicos.

Según Thompson (2014) indica que las influencias provenientes del área externa del macro ambiente en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la situación de los negocios de una compañía y un impacto muy significativo en el rumbo de la estrategia de la compañía.

Lo que sucede en la parte externa del macro ambiente puede ser rápido o lento, con advertencias o sin ellas. Cuando los administradores de la compañía examinan el ambiente externo, deben estar alertas para detectar lo importante en el anillo exterior evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y la estrategia de la compañía según se requiera. Sin embargo, los factores y fuerzas en el macro ambiente de una empresa que tiene los mayores efectos en la formación de la estrategia por lo general se refieren al ambiente industrial y competitivo inmediato, como presiones competitivas, acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador, consideraciones relacionadas con proveedores, etc.

4. Preguntas directrices

4.1 ¿Cuáles son los principales servicios de la empresa CrediFactor, S.A.?

4.2 ¿Cuánto son sus colocaciones anuales (si volumen de clientes)?

4.3 ¿Cuál es su margen de comercialización?

4.4 ¿Cuáles son las políticas de crédito?

4.5 ¿Cuáles son sus políticas de cobranza?

4.6 ¿Tienen políticas de mercadeo y publicidad?

4.7 ¿Cuáles son los tipos de sectores al que están concentrados?

4.8 ¿Cuáles son las preferencias, necesidades de utilizar este tipo de servicio?

4.9 ¿Cuánto son sus costos y gastos anuales?

4.10 ¿Cómo ha incidido las colocaciones en sus costos y gastos?

5. Diseño Metodológico

Enfoque

El diseño de la investigación tendrá un enfoque cualitativo con lineamientos cuantitativo. Cuantitativo porque se tomará una muestra de clientes de cualquier sector que ayuden a determinar la proporción de colocaciones por clientes en un determinado periodo 2012-2017.

El enfoque cualitativo debido que se determinara cuáles son los factores que están afectando las bajas colocaciones con respecto al servicio de factoraje financiero de la empresa CrediFactor, S.A. en el periodo 2012-2017.

Tipo de Investigación

El tipo de estudio es transversal múltiple debido que se tomará un cierto periodo de tiempo equivalentes a 5 años 2012-2017 además de ser longitudinal ya que la muestra será de la cartera de clientes que tiene la empresa de CrediFactor, S.A.

Se trabajará con la misma muestra durante el mismo periodo de tiempo. Es etnográfica ya que determinare los fenómenos que están afectando las bajas colocaciones del factoraje financiero y las conclusiones servirán únicamente para aplicarse a esta empresa.

Población y muestra

Población

La población será de 1,000 pagadores, 400 clientes que utilizan el servicio de factoraje financiero en Managua en la empresa CrediFactor S.A. en el periodo del 2012-2017 de los sectores: Servicio, Construcción, farmacéuticos.

Muestra

Sera una muestra de 203 clientes establecidos que realizan desembolsos en Managua durante el periodo 2012-2017 en la empresa CrediFactor, S.A.

6. Operacionalización de las Variables

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems
1. Evaluar el ambiente interno y externo a través de las cinco fuerzas de Porter y El FODA	Ambiente Interno y Externo	Según Thompson (2014) indica que las influencias provenientes del área externa del macro ambiente en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la situación de los negocios de una compañía y un impacto muy significativo en el rumbo de la estrategia de la compañía	Aplicación de las cinco fuerzas de Porter y Ejecución del FODA	Las cinco fuerzas de Porter Poder de negociación de los compradores o Clientes Poder de negociación de los proveedores o vendedores Amenaza de productos sustitutos Rivalidad entre los competidores FODA Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Revisión documental Anexo 10 y Entrevista al gerente financiero y Contralor General Anexo 7 Pregunta 23-24-25-26-27-28
2. Analizar las condiciones del mercado en cuanto a las necesidades, preferencias y características de los clientes potenciales de factoraje.	Condiciones del Mercado	Según Vargas (2007) Mercado Es el lugar geográfico o humano en donde interactúan los demandantes y oferentes para satisfacer la necesidad.	El estudio de mercado se utiliza herramientas que permitan identificar y analizar las principales características de los clientes potenciales	Tasa de utilización del producto Necesidades de los clientes Preferencias de los clientes Sector económico del que proceden los clientes Características de los clientes	Revisión documental Anexo 10 Entrevista Anexo 7 Pregunta 7-9-10-14-15-33
Elaborar Diagnostico Financiero de la empresa Credifactor, S.A. periodo 2012-2017.	Diagnostico Financiero	Según García O (2009) Diagnostico Financiero o análisis financiero es el estudio que se hace de la información que proporciona la Contabilidad y de toda	Con el análisis financiero se pretende determinar la situación financiera de la empresa Credifactor, S.A.	Índice de Liquidez Índice de Gestión o de Actividad Índices de Rentabilidad Análisis Horizontal y Vertical Manual de procedimientos y procesos	Revisión Documental Anexo 10 y Entrevista al gerente Financiero Razones Financieras Métodos de análisis

		la demás información disponible.			Estados Financieros de la compañía Anexo 1 Anexo 2 Anexo 4 Anexo 5 Anexo 6 Anexo 9 Preguntas 4-7-9-13-14-15
--	--	----------------------------------	--	--	--

7. Análisis de Resultados

7.1. Perfil de la Empresa

7.1.1. Descripción de la Empresa

Le empresa CREDIFACTOR, S.A. como bien lo dice su nombre se dedica al factoraje financiero descuento de facturas a cambio de efectivo que es uno de los principales servicios o su giro económico.

7.1.2. Breve historia de la Empresa

Se constituye el 17 de marzo del 2000, según Escritura Pública número 18 de las 4.00 pm, autorizada ante Notario e inscrita bajo el número 21647-B5 págs. 205/2008, tomo 786B5 del libro segundo de sociedades e inscrita bajo el número 31961 pág. 54, tomo 141 del libro de personas, ambos del Registro Público Mercantil de Managua.

Es la primera empresa de Factoraje autorizada por la Bolsa de Valores de Nicaragua, la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, para colocar certificados de Inversión de Renta Fija; documentos que representan una de las mejores alternativas de Inversión en el mercado, con plazos de hasta 720 días.

7.1.3. Objetivos Estratégicos

Fortalecer nuestra imagen de empresa líder a nivel nacional en servicios de Factoraje.

Incrementar los volúmenes de crecimiento en 20% al año.

Incrementar la rentabilidad de la empresa en términos anuales en 20%.

Mantener índices de morosidad menores al 3% del monto total del patrimonio de la empresa.

Lograr crecer al menos en 20% en clientes nuevos cada año.

7.1.4. Visión

Ser la empresa de Factoraje líder en el área Centroamericana que proporcione soluciones ágiles, innovadoras, seguras y confiables que generen valor agregado a aquellas empresas con necesidad de liquidez a corto plazo.

7.1.5. Misión

Somos una unidad productiva de servicios, que le proporciona soluciones crediticias financieras a nuestros clientes, brindando satisfacción plena de sus necesidades y dirigidas al mercado nacional nicaragüense y centroamericano, cuyo objetivo principal radica en el crecimiento de cartera en forma sana y ordenada, con disposición a crear negocios rentables, sin perder la objetividad del negocio.

7.1.6. Valores

Honestidad

Respeto

Confianza

Integridad

Excelencia

Calidad Humana

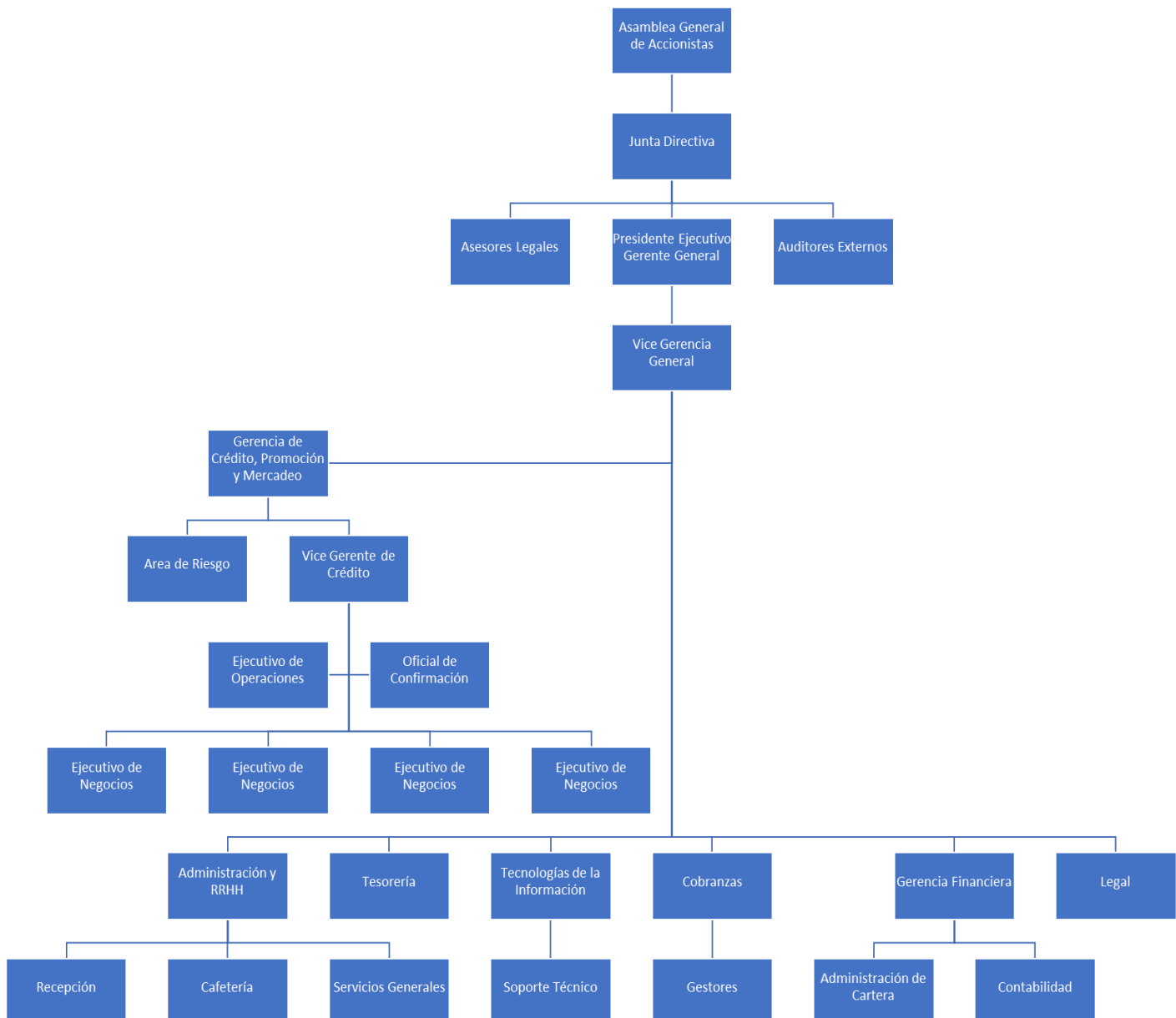
Transparencia

Confidencialidad

7.1.7. Organización

La estructura organizativa de la empresa está conformada en el más alto nivel por la Asamblea General de Accionistas, seguida de la Junta directiva, conteniendo un Comité de Crédito para la toma de decisiones. La empresa se divide en cinco gerencias que se describen continuación en la estructura orgánica de la Empresa:

Organigrama al 31 de diciembre 2018



Fuente: Prospecto Informativo Credifactor 2018

7.1.8. Base Legal de la empresa

Según Asamblea Nacional de Nicaragua (2005) la empresa de CrediFactor, S.A. es una Institución Financiera No Bancaria que prestan servicios de intermediación bursátil o servicios financieros con recursos del público.

Según Asamblea Nacional de Nicaragua (2005) todo banco o institución financiera no bancaria deberá constituirse como sociedad anónima de acuerdo con esta ley, código de comercio y demás leyes aplicables a este tipo de sociedades en cuanto no estuviesen modificados por la presente ley.

La empresa CrediFactor, S.A. se rige por la **LEY 587 Ley de Mercados de Capitales, Arto 2 Oferta pública de valores**. Para efectos de esta Ley, se entenderá por oferta pública de valores todo ofrecimiento, que se proponga emitir, colocar, negociar o comerciar valores y se transmita por cualquier medio al público o a grupos determinados. Asimismo, se entenderá por valores, los títulos valores y cualquier otro derecho de contenido económico o patrimonial, incorporado o no en un documento, que por sus características jurídicas propias y régimen de transmisión puedan ser objeto de negociación en un mercado bursátil.

En lo que respecta al tratamiento tributario vigente se rige Ley 822 Ley de Concertación Tributaria y por el Arto 62 numero 1, inciso b del decreto No 01-2013 Reglamento de la Ley 822, Le y de Concertación Tributaria.

Plan de Arbitrio de Managua Arto 3 Toda persona natural o jurídica que, en la circunscripción del Municipio de Managua, habitual o esporádicamente, se dedique a la venta de

Bienes, o a la Actividad Industrial o Profesional, o a la Prestación de otros servicios sean o no profesionales, pagará mensualmente un Impuesto Municipal del 1% sobre el monto total de los Ingresos Brutos percibidos. Entendiéndose como Ingresos Brutos las ventas al contado y/o crédito o cualquier otro ingreso percibido producto de su actividad. Se excluyen de esta disposición los asalariados y las prestaciones de servicios hospitalarios

Reglamento Decreto Ejecutivo No 10-2012 Reglamento de la Ley 740 Ley de Factoraje

Arto 3 De las personas dedicadas al factoraje. Los interesados en realizar operaciones de factoraje deberán constituirse como personas jurídicas de derecho comercial, cumpliendo con todos los requisitos, procedimientos y solemnidades que establece la ley de la materia.

Ley 740 Ley de Factoraje

Según Asamblea Nacional (2010) el Factoraje es el servicio especializado de crédito que permite el financiamiento a corto plazo, de personas naturales o jurídicas con actividad empresarial, quienes venden o ceden en garantía sus cuentas o créditos por cobrar parcial o totalmente, administración, custodia y servicio de cobranza, realizada por una empresa de factoraje a cambio de un precio determinado o determinable, facilitando efectivo en un período de tiempo determinado.

Este tipo de servicio cuenta con varios sujetos involucrados con el objetivo que se dé correctamente todo el proceso del factoraje, de los cuales tenemos:

Según Asamblea Nacional (2010) el Deudor es la persona natural o jurídica, que compra al crédito los productos o servicios del Factorado, quien tiene a su cargo la obligación transferida al factor.

Según Asamblea Nacional (2010) la empresa de Factoraje es la Personas jurídicas que actúan como factor.

Para Asamblea Nacional (2010) factor son personas Jurídicas que ofrecen servicio de factoraje.

Para Asamblea Nacional (2010) factorado es la persona natural o jurídica que utiliza el servicio de Factoraje. Se denomina también Cedente o Cliente.

Según Asamblea Nacional (2010) el factorado o bien el cliente es el principal sujeto de esta investigación porque de ellos dependen las colocaciones semanal, mensual, trimestral y anual de los cuales conllevan a tener mayor rentabilidad y que aumente el valor de dicha empresa.

7.1.9. Productos y mercados que atiende

Esta empresa cuenta con 28 colaboradores todos distribuidos en diferentes áreas para brindar la atención eficaz y los siguientes servicios al cliente:

Financiamiento de ventas de crédito por medio de facturas y letras de la empresa privada y Gobierno, así como descuento de títulos valores.

Líneas especiales de financiamiento para PYMES, con fondos especiales de organismos internacionales.

Administración y gestión de cuentas por cobrar.

Clasificación de la solvencia de su cartera de clientes.

Cadenas Productivas

Factoraje Internacional

Como toda entidad financiera dentro de sus políticas internas la empresa CrediFactor, S.A. tiene requisitos para acceder a este tipo de financiamiento como son:

Personas Naturales:

- ✓ Llenar solicitud de factoraje
- ✓ Solvencia Fiscal, Municipal y Seguridad Social
- ✓ Estados Financieros de los últimos dos periodos fiscales y el más reciente del periodo actual
- ✓ Cedula de Identidad del propietario del negocio
- ✓ Numero RUC, Matricula de la Alcaldía, Constancia de Responsable Directo, Proveedor del estado y otros permisos de operación si existiesen
- ✓ Cartas de Referencias Comerciales o Crediticias
- ✓ Inscripción como Comerciante ante el Registro Mercantil
- ✓ Copia de recibos de servicios básicos del domicilio del firmante y/o fiador

Persona Jurídicas:

- ✓ Llenar solicitud de factoraje
- ✓ Solvencia Fiscal, Municipal y Seguridad Social

- ✓ Estados Financieros de los últimos dos periodos fiscales y el más reciente del periodo actual con sus anexos firmados y sellados
- ✓ Cedula de Identidad del propietario del negocio
- ✓ Numero RUC, Matricula de la Alcaldía, Constancia de Responsable Directo, Proveedor del estado y otros permisos de operación si existiesen
- ✓ Escritura de Constitución, Estatutos y Reformas sociales si existen
- ✓ Inscripción como Comerciante ante el Registro Mercantil
- ✓ Poder General debidamente inscrito y/o certificación donde se autoriza a contratar el servicio de factoraje con CrediFactor, S.A. (El Acta puede ser de JD o AGA)
- ✓ Nombramiento de Junta Directiva Vigente debidamente inscrita ante el Registro Público Mercantil
- ✓ Copia de recibos de servicios básicos del domicilio del firmante y/o fiador

La empresa que requiera este tipo de servicio sea persona Natural o persona Jurídica debe contar con todos estos requisitos para el análisis financiero y crediticio tanto de la empresa como del representante legal con el fin de optimizar riesgos, posteriormente el caso se lleva a comité de crédito donde autorizan una línea revolvente de Recurso (Factoraje) y clientes-pagadores (Deudor).

La empresa CrediFactor, S.A. como parte de sus políticas internas de crédito, el comité de crédito determina condiciones a un cliente en base a:

¿Quién sea el pagador?

¿Plazo de la operación?

Gestión de pago

¿Tipo de Operación?

Cesión de Crédito

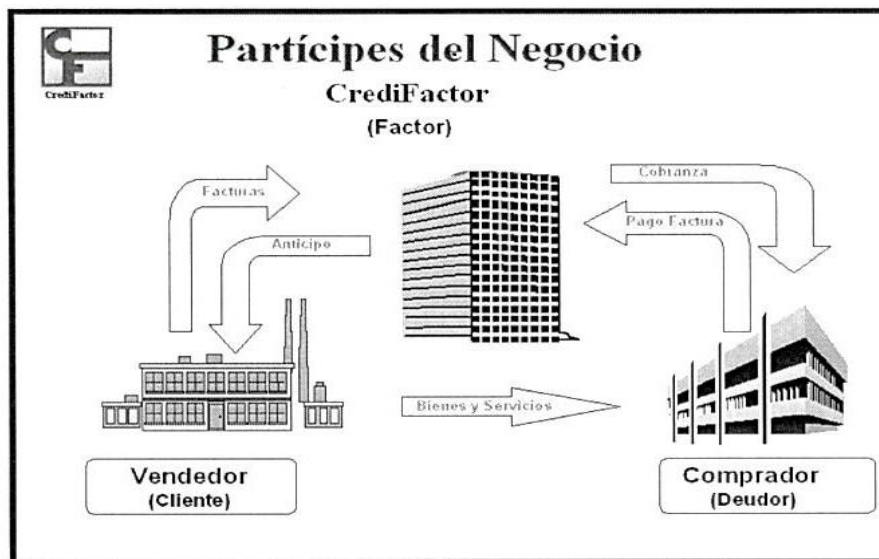
Cobranza a un tercero

Los clientes que actualmente atiende la empresa CrediFactor, S.A. Son Pequeños, Medianas y grandes empresas de los cuales abarcan sectores como Industria, Servicio, Comercio, Agro, Acuicultura, Telecomunicaciones, Electricidad, Tecnología, entre otros.

El Factoraje Financiero en si tiene un ciclo que debe de cumplir:

Venta-Entrega-Aceptación de la factura-Presentación de la factura al factor-Verificación-Formalización-Desembolso-Cobranza-Liquidación

Grafico 2: Ciclo del Factoraje



Fuente: Prospecto Informativo Crefactor 2018

Clico que conlleva hacer Factoraje Financiero:

El Factorado (Cliente) lleva sus facturas de Crédito (Deudor) de bienes y servicios al Factor (CrediFactor).

El Factor le anticipo hasta un 90% del total de sus facturas al factorado mediante una letra de cambio y un contrato de factoraje donde se detalle tasa de interés corriente, tasa mora, plazo del financiamiento, número y monto por cada factura en córdobas y en dólares.

El Factor realiza la gestión de cobranza al Deudor

Cuando el Deudor cancela las facturas el Factor le transfiere el 10% restante del total de las facturas al Factorado.

7.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la empresa CrediFactor, S.A.

7.1.1. Rivalidades entre los Competidores

La empresa Factoring se diferencia de CrediFactor, S.A. en la diversificación de los productos que ofrece como es el Financiamiento de impuestos y nacionalización de mercadería.

Afinsa factoring se diferencia de la empresa de CrediFactor, S.A. en la agilización en el trámite de un descuento de facturas o bien de órdenes de compra, es decir la verificación de los documentos a descontar es más rápida.

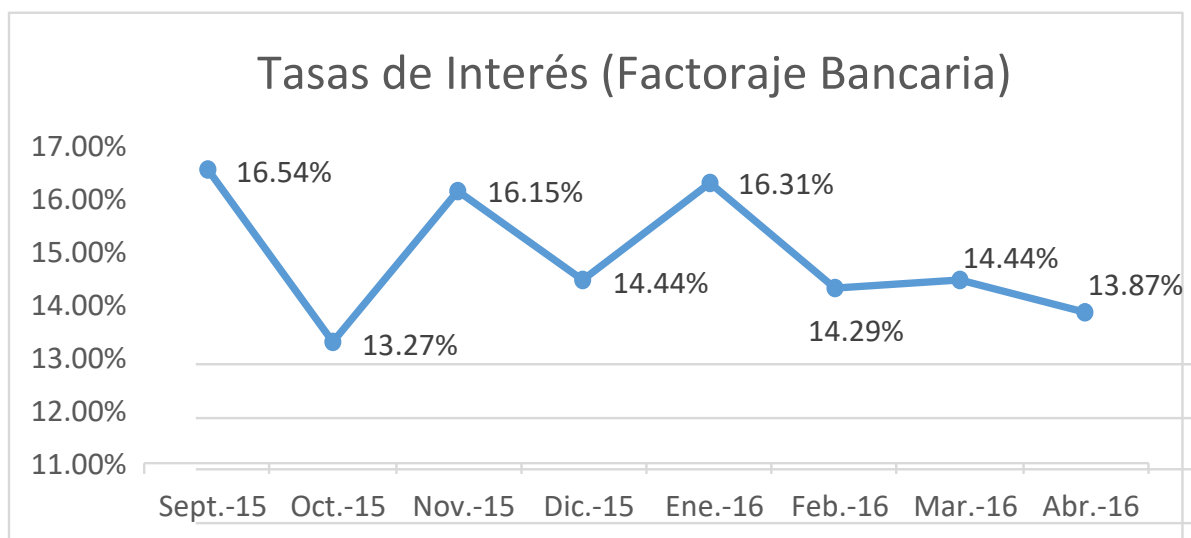
En lo que respecta al sistema bancario nacional específicamente a Banpro debido a las necesidades de sus clientes innovo en ofrecer el producto de Factoring de los cuales uno de los

requisitos es Aperturar cuenta bancaria por el monto de C\$ 5,000.00 o USD 1,000.00 para persona jurídica y C\$ 2,500.00 y USD 500.00 para persona natural.

A diferencia de la empresa CrediFactor, S.A. y el ciclo que conlleva el factoraje financiero Banpro no realiza gestión de cobranza a pagadores (Deudor), por tal razón es el requisito de la apertura de una cuenta bancaria. Ventaja abismal ante las entidades que de Factoraje, adicionando la baja tasa de interés para este tipo de producto.

Como existe un vacío en la Ley # 740 Ley de Factoraje o bien una regulación en la Ley # 561 Ley General de Bancos, Instituciones Financieras No Bancarias y Grupos Financieros para este tipo de producto la banca nacional ofrece tasas que van desde el 0.60% hasta el 1.5% mensual de lo que se puede decir que hay Competencia Desleal, toda institución bancaria tiene sinnúmeros de productos que pueden subsanar tasas relativamente bajas.

Grafico 1. Tasas de Interés Factoraje



Fuente: *Elaboración Propia con datos del BCN 2018.*

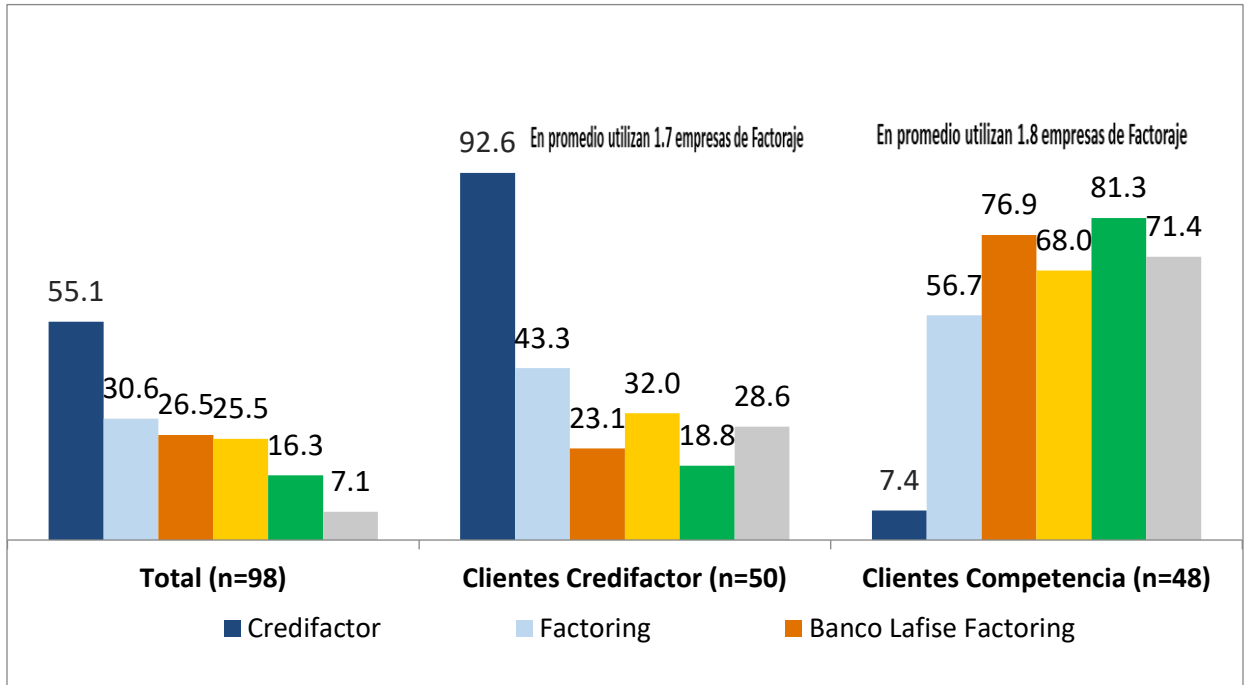
Según el grafico 1. Tasas de Interés de Factoraje bancario para en octubre del año 2017 la tasa de 16.54% bajo a 13.27% anual y para en abril del año 2018 experimento fluctuación de 14.44% al 13.87% anual, mientras que CrediFactor ofrece tasas que van del 18% hasta el 30% mensual, debido a los bajos costos financieros que ofrece.

Además, existen varios fondeadores que les ofrecen tasa baja a la banca nacional e incluso la misma banca funciona como fondeador de las entidades de factoraje.

Generalmente los clientes están acostumbrados al manejo de la competencia, tasas más bajas, añadiendo que la competencia ofrece créditos para la adquisición de activos.

A continuación, en base a 98 empresas se detalla aquellas que actualmente hacen uso del servicio de Factoraje Financiero, contratan en promedio a 1.7 empresas que les brinda este tipo de servicio.

Grafico 2.

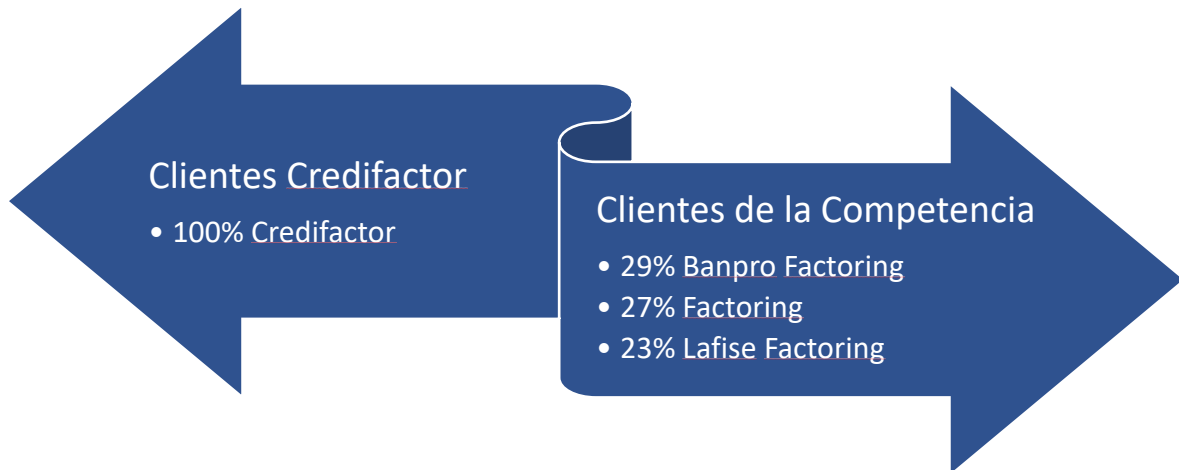


Fuente: Estudio de Mercado CrediFactor, S.A. Feb 2018

En base a una muestra de 50 clientes de CrediFactor, S.A. el 92.6% utilizan a la empresa CrediFactor como su principal entidad a utilizar el servicio de Factoraje financiero, siguiendo con el 43.3% Factoring, el 23.1% para La Fise Factoring, 32% para Banpro Factoring, un 18.8% utilizan Afinsa Factoring y por último el 28.6% utilizan Bac.

Mientras que en base a una muestra de 48 clientes de la Competencia el 7.4% utilizan a CrediFactor como empresa de factoraje, siguiendo 56.7% a Factoring, 76.9% utilizan a La Fise Factoring, el 68% Banpro Factoring, el 81.3% Afinsa Factoring y el 71.4% usan este tipo de servicio con el Bac.

Grafico 3.



Fuente: Estudio de Mercado Credifactor, S.A. Feb 2018

El 100% de todos los clientes de Credifactor, S.A. consideran que Credifactor es su empresa de factoraje principal, para los clientes de la competencia las principales empresas de factoraje son: Con el 29% Banpro Factoring, el 27% Factoring y 23% Bancentro Factoring.

7.1.2. Poder de Negociación con el Cliente

La empresa Credifactor, S.A. como todo negocio financiero, el costo va en dependencia del riesgo. A mayor riesgo mayor tasa.

Como se mencionó con anterioridad El Riesgo se basa en: ¿quién sea el pagador, plazo de la operación, gestión de pago, tipo de operación, cesión de crédito? Cobranza de un tercero.

Considerando lo antes expuesto, se cobra una comisión de desembolso y una tasa de interés. Haciendo un supuesto que Central American Fisher, S.A. es cliente-pagador (Deudor) del cliente

Equipos y Accesorios de Refrigeración, S.A. (Cliente) y que el deudor acepte Carta de Cesión Irrevocable y que pague directamente a CrediFactor (Factor) en un plazo no menor de 45 días el riesgo es menor por que el cheque estaría a nombre de CrediFactor y por esto el comité otorgaría tasa de intereses del 1.5% mensual.

Si se toma el ejemplo anterior con la diferencia en que el deudor Central American Fisher, S.A. no acepte Carta de Cesión Irrevocable y que pague directamente al cliente Equipos y Accesorios de Refrigeración, S.A. el riesgo es mayor debido que el factor CrediFactor no recibirá el pago y puede ser que el cliente se tome el dinero para pago de otras obligaciones dejando desprotegida la deuda con CrediFactor, por esta razón el comité de crédito otorgaría tasa de interés del 2% o más mensual.

La empresa cuenta con plan de contingencia como son la introducción de sus nuevos productos al mercado como es Leasing Financiero que consiste en el arrendamiento y/o alquiler con derecho a compra de bienes productivos a cambio de un canon o renta mensual durante un plazo determinado.

La empresa CrediFactor, S.A. cuenta con una tabla de costos mejorada para clientes que trabajen con pagadores de primer nivel que paguen al factor y acepten cesión de documentos.

Tabla 3.

Tabla de Costos Mensual

	Pagador de primer nivel	Pagador de segundo nivel	Pagador de tercer nivel
Tasa de Intereses	1%	1.01%-1.65%	1.66%-3%
Tasar Mora	1%	1%	1%
Comisión por riesgos	0%	0.15%	0.15%
Comisión por desembolso	0.5%-1%	0.5%-1%	0.5%-1%
Gastos de Administración	USD 10.00	USD 10.00	USD 10.00

Fuente: Políticas Internas de CrediFactor, S.A. 2018

El pagador de primer nivel se refiere a aquellos clientes-pagador (Deudor) que paguen directamente a CrediFactor, los de segundo nivel es que los cheques estén a nombre del cliente (Factorado) y que CrediFactor retire dicho cheque y los de tercer nivel son aquellos que en definitivo el deudor no pague a CrediFactor, todo esto en base a sus políticas de crédito.

Considerando lo anterior existe en base a las políticas de crédito y Negociación con los clientes que puede ser según el plazo de crédito entre el cliente (Factorado) y el pagador (Deudor), es decir, a mayor plazo, mayor es la comisión por desembolso.

Tabla 4.

Detalles de Costos Financieros desde la apertura de una Línea de Crédito

Revolvente.

Costos	Monto	Observaciones
Gasto Legal por apertura de línea.	De USD 100.00 hasta USD 1,000.00 en dependencia del monto de la línea	Solo se cobra una vez en cada renovación de línea
Comisión por desembolso	De 0-45 días 0.5% sobre el valor financiado	De 46 a más días 1% sobre el valor financiado
Tasa de Intereses	Del 1.33% hasta 3% mensual	La tasa de interés va en dependencia del monto en facturación de sus ventas y que el 80% del pagador (Deudor) pague directo a la empresa Factoraje

Comisión por riesgo	0.15% mensual sobre el valor financiado	Solamente se les cobra a aquellos clientes que sus pagadores (Deudor) no pagan a terceros (Factor)
---------------------	---	--

Fuente: Políticas Internas de CrediFactor, S.A.2018

La negociación con el cliente siempre va a depender de sus clientes-pagador (Deudor) sobre todo que acepten la cesión en su totalidad y pago a la empresa de Factoraje, S.A, por otro lado, también depende del plazo que otorguen de cuentas por cobrar.

7.1.3. Poder de Negociación con los Proveedores

La empresa Factoraje, S.A cuenta con créditos de sus proveedores que van de 15 hasta 30 días considerando flujo de efectivo para cumplir en tiempo y forma.

En primera instancia Asistente Administrativa solicita al proveedor por ejemplo Librería y Distribuidora Jardín y Librería la Universal proforma de los artículos de oficina requeridos, posterior esta debe estar autorizados por el Gerente Financiero según políticas administrativa interna.

La empresa CrediFactor cuenta con descuentos en ciertos productos y precios preferenciales en dependencia de la cantidad comprada, lo que más consume y compran mensualmente es papelería y útiles de oficina.

7.1.4. Amenaza de Nuevos Competidores

La empresa Credifactor, S.A. tiene amenaza de nuevos competidores tal como es las nuevas financieras como es la financiera Confianza, Credileasing que se esta dedicando al factoraje financiero.

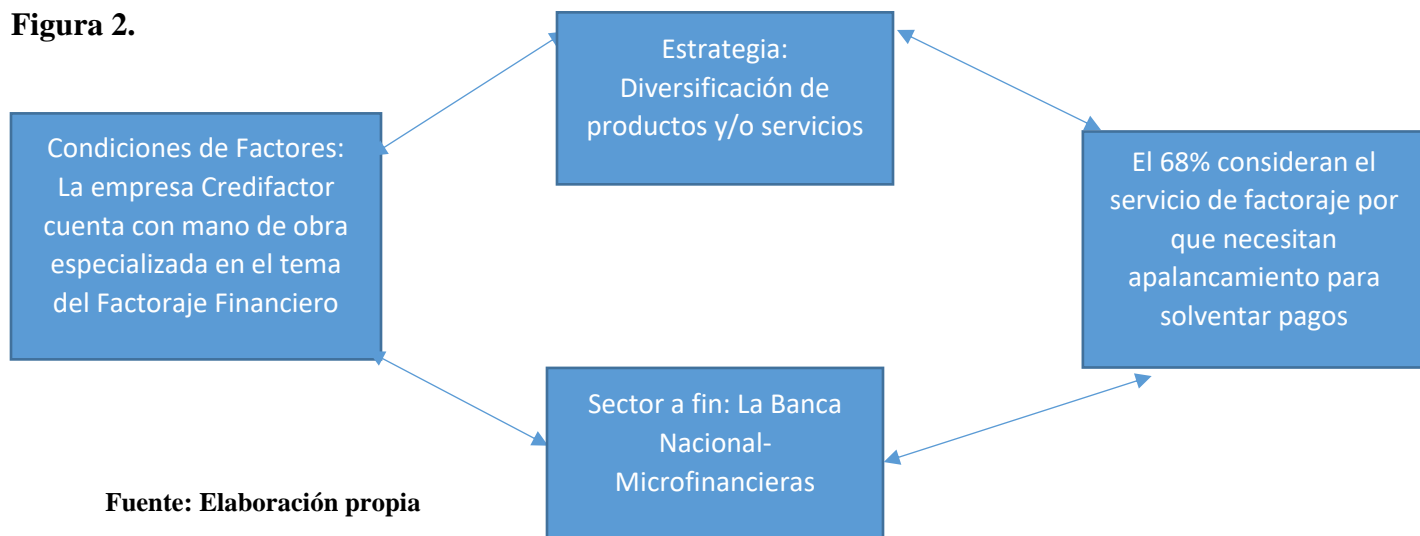
Así también, todas aquellas financieras que se están dedicando a prestamos con costos altos, pero con respuesta en menos de 24 horas que también funciona como opción de capital de trabajo para las empresas carentes de flujos.

7.1.5. Amenaza de Productos Sustitutos

El servicio de Factoraje es un producto financiero no muy relevante en esta industria debido que la banca nacional lo ofrece a un precio más bajo, donde los clientes prefieren costos más bajos en el mercado y a medida que aparecen más productos sustitutos, tanto la demanda y el precio se vuelve más flexible.

7.1.6. Determinantes de las Ventas Competitivas de Credifactor, S.A.

Figura 2.



Fuente: Elaboración propia

7.2. Análisis FODA de la Empresa CrediFactor, S.A.

7.2.1. Fortalezas

CrediFactor, S.A. cuenta con fortalezas que lo han llevado a ser líder en el mercado del factoraje financiero tal como es el trato diferenciado de sus clientes, el conocimiento de todos sus colaboradores de las políticas internas de tramitación de desembolsos, verificación de facturas y cobros a los pagadores (Deudor), ejecutivos con amplia experiencia de la industria y el mercado.

Una de sus fortalezas es que cuenta con un amplio local en el edificio 8 de Ofiplaza el Retiro que cuenta con sala para la atención adecuada al cliente, adicional tiene sucursal en el departamento de Chinandega para atender a los clientes de Occidente, amas sucursales atiende Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:45 pm.

También cuenta con un Capital Humano bien capacitado que oferta la variedad de productos que la empresa dispone para sus clientes, así mismo los colaboradores de CrediFactor demuestran trabajo en equipo.

Buenas relaciones con los Clientes, la empresa CrediFactor se caracteriza por el manejo de pocos clientes, de esta forma es posible desarrollar una relación más estrecha con los clientes y deudor.

Operaciones a corto plazo debido que la naturaleza del factoraje permite realizar operaciones a un corto plazo y la mayor ventaja es que permiten detectar y resolver rápidamente problemas inesperados.

7.2.2. Oportunidades

La empresa CrediFactor, S.A. visualiza varias oportunidades en el entorno actual y en futuro cercano como es Regulación del Factoraje, si bien es cierto existe la Ley 740 Ley de Factoraje, pero no existe una regulación exigente donde haya una competencia leal, asociación que apoye y conozcan este tipo de negocio en el mercado.

Adicionalmente empresarios con necesidades de efectivo ágil, rápido, acostumbrados y conocedores de esta herramienta del factoreo, Pagadores con conocimiento del factoreo y que aceptan cesión, Fondos frescos para desarrollar la actividad de descuento, diversificación de las fuentes de fondeo, Conocimiento de requisitos y procesos de pagos de las principales empresas pagadoras del país, Conocimiento del mercado, Diferentes focos de inversión privados y públicos.

No existen mediciones de la industria en el mercado nicaragüense, sin embargo, el crecimiento en la industria del factoraje financiero es un poco lento y con exceso de oferta.

CrediFactor, S.A. buscará controlar sus debilidades y maximizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades presentadas por las operaciones de factoraje debido que cualquier activo es factorable, es decir, que es flexible ya que depende del volumen de ventas del negocio del cliente de los cuales se basará en desarrollar estrategias tipo:

DO (Mini-Maxi), es decir, maximizar las oportunidades que la industria y los diferentes segmentos de mercado ofrece, al igual buscará identificar más oportunidades en este medio externo y al mismo tiempo desarrollar su estructura organizacional para obtener y mejorar las ventajas del mercado.

FO (Maxi-Maxi), maximizar sus fortalezas y sus oportunidades, utilizando recursos para aprovechar el potencial de mercado mejorando el control de los riesgos operativos.

Esto se logrará comprendiendo bien las fuerzas del mercado que influyen en este negocio, la competencia, el mercado meta, segmento de mercado, clientes, pagadores y diseñando estrategias apropiadas para dar valor y aprovechar nuestras fortalezas de cara a las oportunidades existentes.

La empresa CrediFactor, S.A. pretende crear más productos financieros de acuerdo con las necesidades de la demanda en el mercado y de sus clientes que incluyendo cadenas Productivas, Leasing, Adelanto de planilla (salarios), créditos directos a corto plazo, etc, dirigiéndose como la opción optima del mercado en oferta de liquidez de forma ágil, segura y confiable, esto conforme al objeto social o actividad económica según clausula tercera del Pacto Social y Estatutos.

Con lo anterior, se quiere lograr una diferenciación selectiva, que buscan al brindar apoyo a socios comerciales en el desarrollo de su actividad, adicionalmente la relación con el cliente y la experiencia generada con el pagador (Deudor), hace que sea más estrecha la relación comercial-financiera, a la vez que nos garantiza un mejor control y manejo del riesgo.

7.2.3. Debilidades

Dentro del ciclo que conlleva el factoraje financiero la empresa tiene debilidad en el proceso lento de la Verificación y/o Confirmación de las facturas presentadas por el factorado, esto debido que quien tiene que verificar si el servicio o el bien están recibidos es el Deudor y no a mucho les gusta brindar información (no aceptan carta de cesión a terceros).

El riesgo de no pago por parte del deudor debido a una devolución de mercadería, entregas defectuosas y hasta cierre de la empresa deudora o pagadora son riesgos inevitables en el descuento de las facturas.

Otras debilidades que posee esta entidad es:

Flexibilidad de fuentes de fondos

Pagadores que no aceptan cesión

Falta plan de capacitación de mayor nivel

No existe una asociación gremial que apoye la industria

Muchas empresas pagadoras como por ejemplo HEMCO no aceptan carta de cesión o bien pagar a terceros (factor) y tampoco confirma o verifica las facturas a descontar ante CrediFactor esto debido a la falta de información y/o desconocimiento del servicio de factoreo, como funciona, cuál es su proceso, etc., de los cuales también ellos pueden hacer uso de financiamiento con sus cuentas por cobrar y así diversificar el mercado.

Así como también la entrega lenta de los remanentes o bien la diferencia del 20% del valor nominal de sus facturas, esto debido a la aplicación de los pagos son muy lentos, para esto no hay nada automatizado.

7.2.4. Amenazas

Como todo negocio también hay amenazas y principalmente los COMPETIDORES, actualmente existen muchas empresas ofreciendo factoraje financiero como es Factoring, Afinsa Factoring, Crece, Confianza, añadiendo el sistema financiero bancario como es Bancentro Factoring y Banpro Factoring siendo este último el mayor competidor de la empresa Factoraje, S.A.

En lo que respecta la banca nacional que es la competencia más significativa es por las bajas tasas de interés y menos comisión, adicionado la diversificación de los productos.

Además del sistema financiero bancario encontramos competencia de todas aquellas empresas que se dedican a brindar este tipo de servicio y se diferencia en la variedad de productos y rápida verificación y /o confirmación de las facturas a descontar.

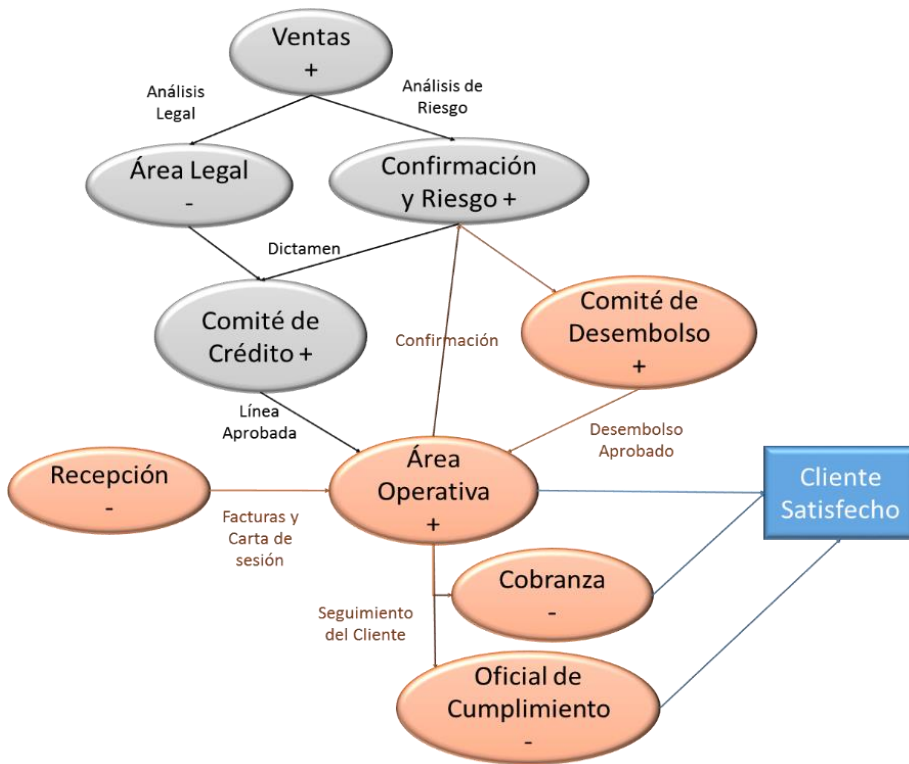
Competencia un incremento significativo y sería contraproducente en la captación de clientes debido a la presión en la baja y precios de los servicios que brinda la empresa. Actualmente existen tres empresas dedicándose el 100% a ofrecer estos servicios.

La Devaluación del Córdoba debido a que la mayor parte de las empresas pagadores trabajan en Córdoba y CrediFactor tiene sus líneas de crédito con bancos en Dólares estadounidenses, una fuerte devaluación puede tener un impacto negativo en los resultados por el aumento adicional en los gastos financieros al absorber el diferencial cambiario.

7.3. Cadena de Valor de la Empresa CrediFactor, S.A.

CADENA DE VALOR

Figura 3.



Fuente: Elaboración propia

Esta Cadena de Valor es donde se detalla el valor de todas aquellas áreas que están relacionada con el ciclo del Factoraje Financiero desde la venta del servicio hasta la operatividad.

Cuando el cliente se mercadea el área fundamental es Ventas o bien área de Crédito. El ejecutivo de negocio lleva al cliente con todos los requisitos detallado con anterioridad de los cuales pasa al área legal y al área de riesgos para el debido análisis financiero y legal.

Una vez realizado los análisis el ejecutivo presenta ante el comité de crédito para ser aprobado o denegado su línea de crédito revolvente.

Una vez aprobada la línea de crédito al cliente empieza la parte operativa y el ciclo del factoraje financiero.

Cuando las facturas a descontar llegan a la empresa CrediFactor el ingreso empieza por Recepción, pasando al área de confirmación y/o verificación de dichas facturas y probabilidad de fechas de pagos de los documentos a descontar.

Si todo el bien o servicio está a satisfacción del Deudor el área de operaciones procede a elaborar letra de cambio y contrato para el desembolso al cliente.

Quedando por último la cobranza y pago de los documentos financiados.

7.4. Análisis de las condiciones del mercado en cuanto a las necesidades, preferencias y características de los clientes potenciales de factoraje de la empresa Credifactor, S.A.

La empresa Credifactor, S.A. realizó un estudio de mercado en febrero del año 2016 con el objetivo de Evaluar la percepción y conocimiento del servicio de Factoraje entre pequeñas, medianas y grandes empresas en Nicaragua tomando como muestra 200 empresas distribuidas de manera desproporcional de empresas existentes por tamaño en Nicaragua con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 5.

Distribución Muestral

Por tamaño de empresa	Cantidad	%
Micro y pequeñas	93	46
Medianas	58	29
Grandes	52	26
Total	203	100%

Por tipo de entrevistado	Cantidad	%
Cliente CrediFactor	50	24.7
Pagador CrediFactor	50	24.7
Cliente potencial	55	27.0
Cliente de la competencia	48	23.6
Total	203	100%

Fuente: Estudio de Mercado CrediFactor, S.A. Feb 2018

Cabe señalar que para la Clasificación de empresas por tamaño se consideró la única variable por “Cantidad de Empleados” según Ley # 645 Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

La Micro y Pequeña empresa tiene entre 1 y 30 empleados contratados.

La Mediana empresa tiene de 31 a 100 empleados contratados.

La Gran empresa tiene más de 100 empleados contratados

Según la distribución muestral en base a 200 clientes de la empresa de CrediFactor, S.A. el 46% están en Micro y Pequeñas empresas, seguido de las Medianas con el 29% y por último el 26% las grandes empresas.

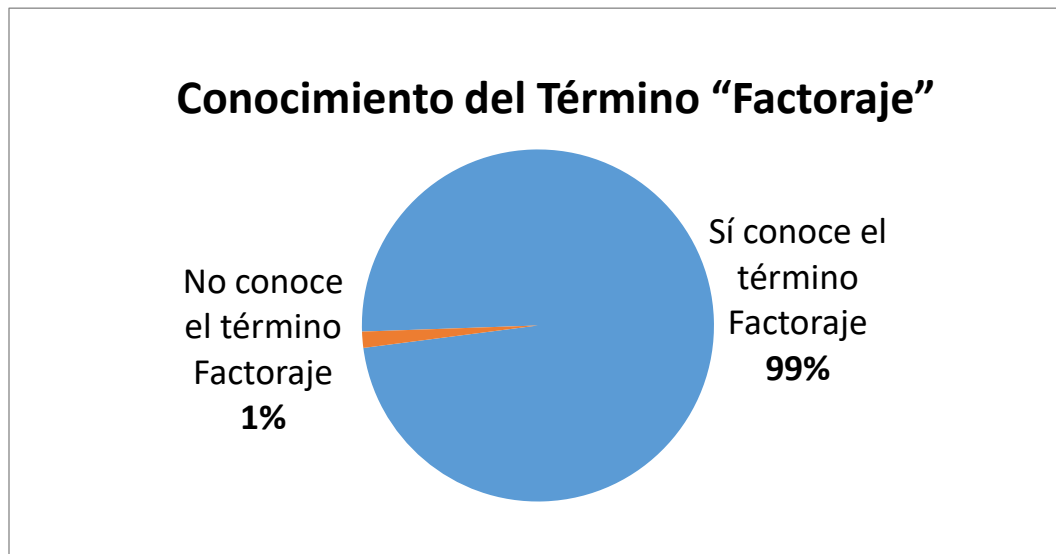
Dichos datos provienen de los tipos de entrevistados que son el 24.7% clientes de CrediFactor, el 24.7% de pagadores de CrediFactor, el 27% de clientes potenciales y el 23.6% de clientes de la competencia.

Este estudio es importante para medir la satisfacción de los clientes y pagadores del servicio que ofrece CrediFactor, S.A. adicionado aquellos clientes potenciales que desconocen el uso del factoraje financiero.

7.4.1. Conocimiento y uso del servicio de Factoraje

El 99% de los tomadores de decisiones económicas en las empresas, si conocen el término de Factoraje Financiero, solamente el 1% del total de la muestra desconocen el término.

Grafica 4.



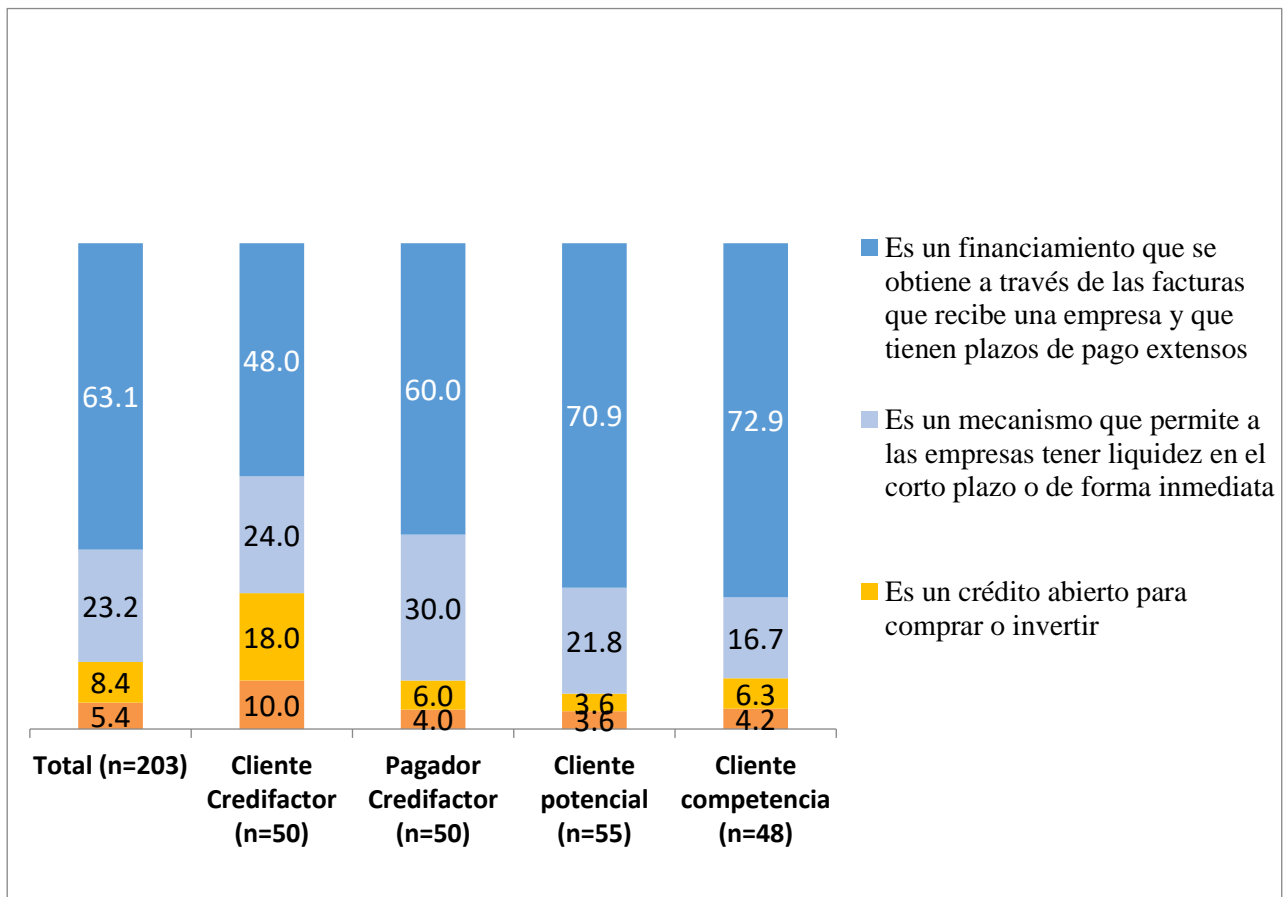
Fuente: Estudio de Mercado CrediFactor, S.A. Feb 2018

Como se ha venido analizando el Factoraje Financiero funciona como mecanismo de financiamiento para aquellas empresas que otorgan créditos a sus clientes (Deudor) de 30, 60 hasta 90 días, estos plazos van de acuerdo con las políticas de crédito de cada entidad.

De 10 tomadores de decisión 6 consideran que el Factoraje Financiero es un mecanismo de financiamiento que se obtiene a través de las facturas que tiene plazos extensos.

En la gráfica 8, se detalla los diferentes conceptos que predomina de manera significativa entre los clientes de CrediFactor, S.A.

Gráfica 5.



Fuente: Estudio de Mercado CrediFactor, S.A. Feb 2018

Tomando una muestra de 203 entre clientes, pagadores, clientes potenciales y clientes de la competencia el 63.1% determina que el factoraje financiero “Es un financiamiento que se obtiene a través de las facturas que recibe una empresa y que tienen plazos pagos extensos”

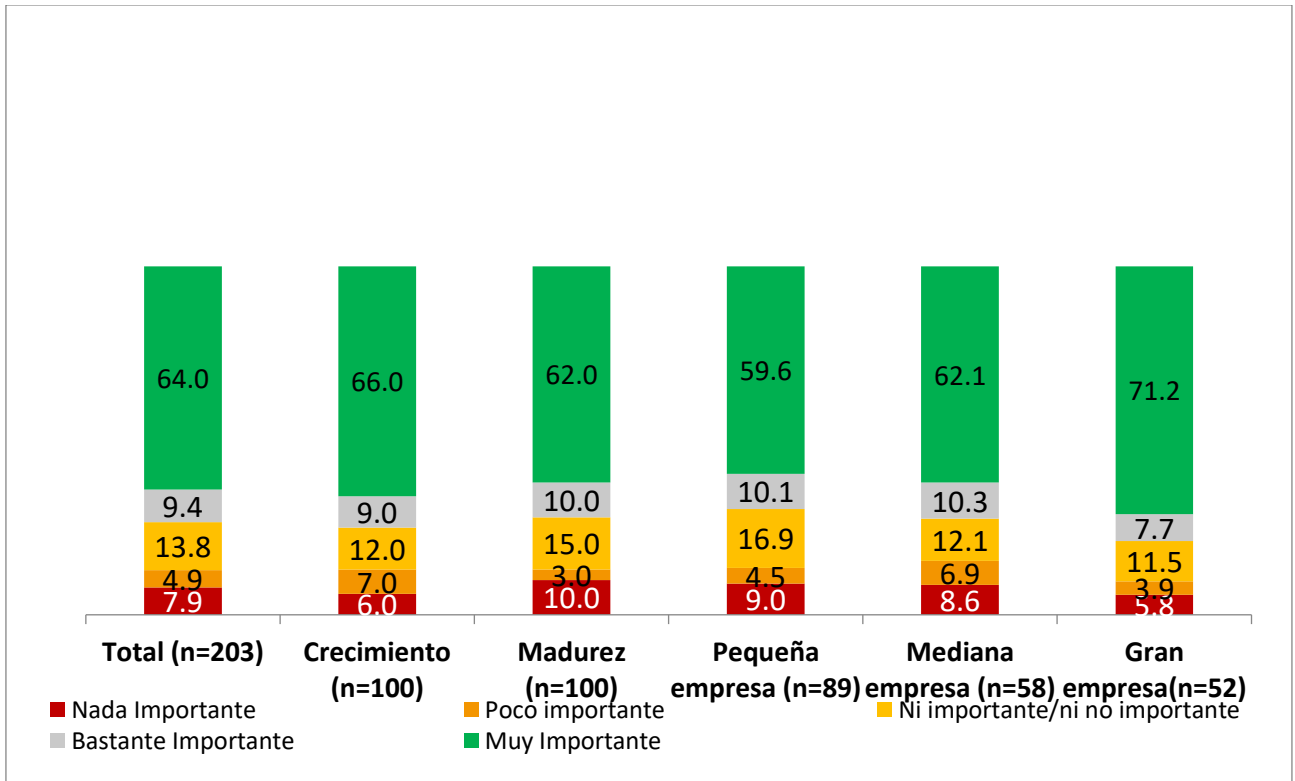
El 23.2% opina que el factoraje financiero “Es un mecanismo que permite a las empresas tener liquidez en el corto plazo o de forma inmediata”

El 8.4% mencionada que el factoraje financiero “Es un crédito abierto para compra o invertir”

El 5.4% opina que el factoraje financiero “Es un producto o servicio principalmente para medianas y pequeñas empresas que tienen mayor necesidad de dinero para poder crecer”

Tomando en cuenta el ciclo de vida que se encuentran las empresas de la muestra en estudio, 6 de cada 10 tomadores de decisión consideran que es muy importante el uso del servicio del Factoraje Financiero.

Grafica 6.



Fuente: Estudio de Mercado CrediFactor, S.A. Feb 2018

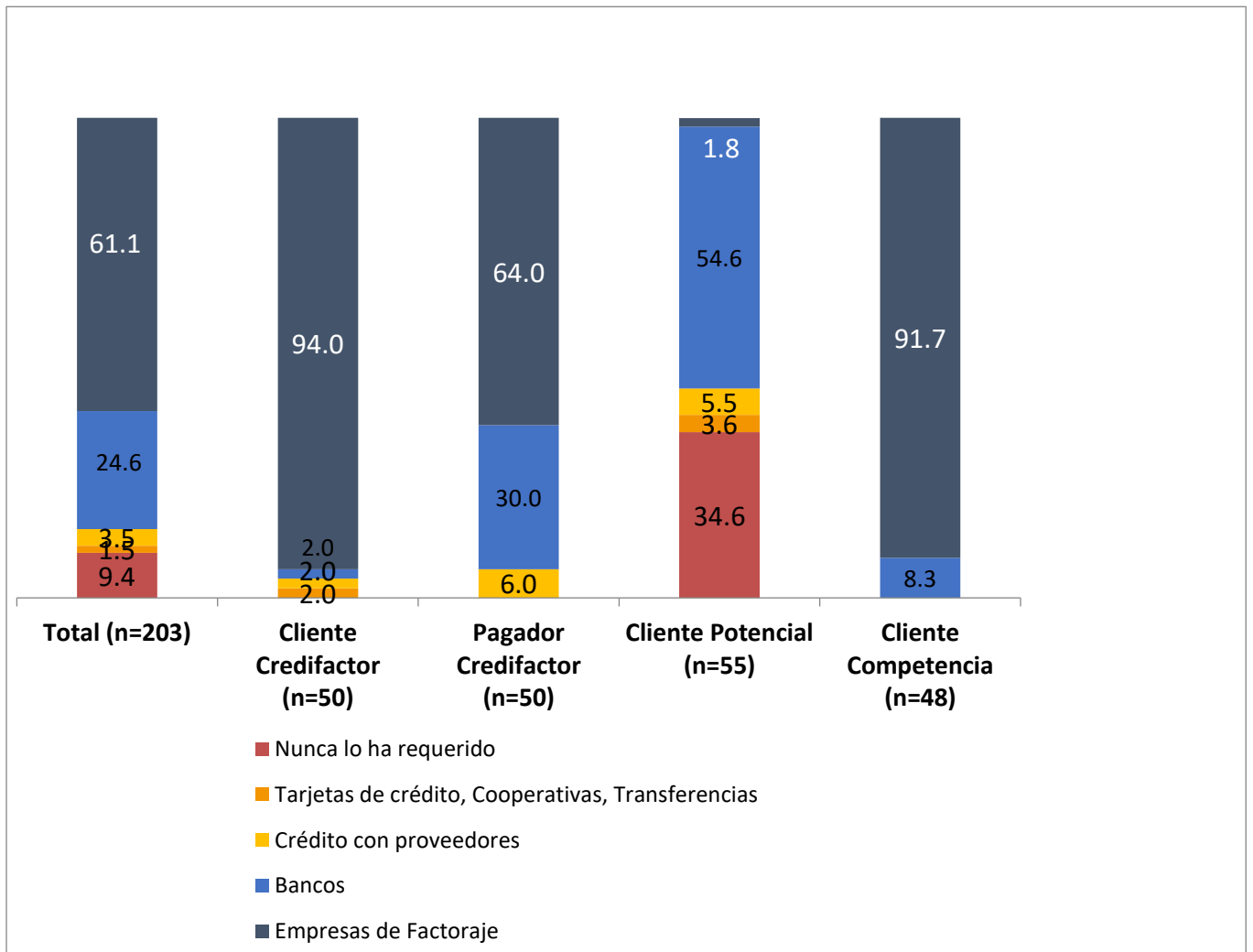
Tomando como muestra a 203 empresas en etapa de crecimiento, madurez, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa, el 64% considera que el uso del factoraje financiero que es muy importante.

El 9.4% considera que el uso del factoraje financiero es bastante importante, el 13.8% considera que es no importante, el 4.9% afirma que es poco importante y el 7.9% considera que es nada importante.

Las empresas cuando carecen de Flujo de Efectivo requieren de financiamiento de inmediato en un periodo no menor de 5 días ¿Qué medios utilizan?

El 61% de los tomadores de decisiones económicas utilizan el servicio del factoraje financiero cuando se trata de financiamiento inmediato. A continuación, se detalla con Cliente (Factorado), pagadores (Deudor) de CrediFactor, S.A. y clientes potenciales de acuerdo con sus necesidades a que medio recurren.

Grafica 7.



Fuente: Estudio de Mercado CrediFactor, S.A. Feb 2018

El 61% de los tomadores de decisiones económicas utiliza el factoraje cuando se trata de financiamiento inmediato y estas recurren a las empresas de factoraje.

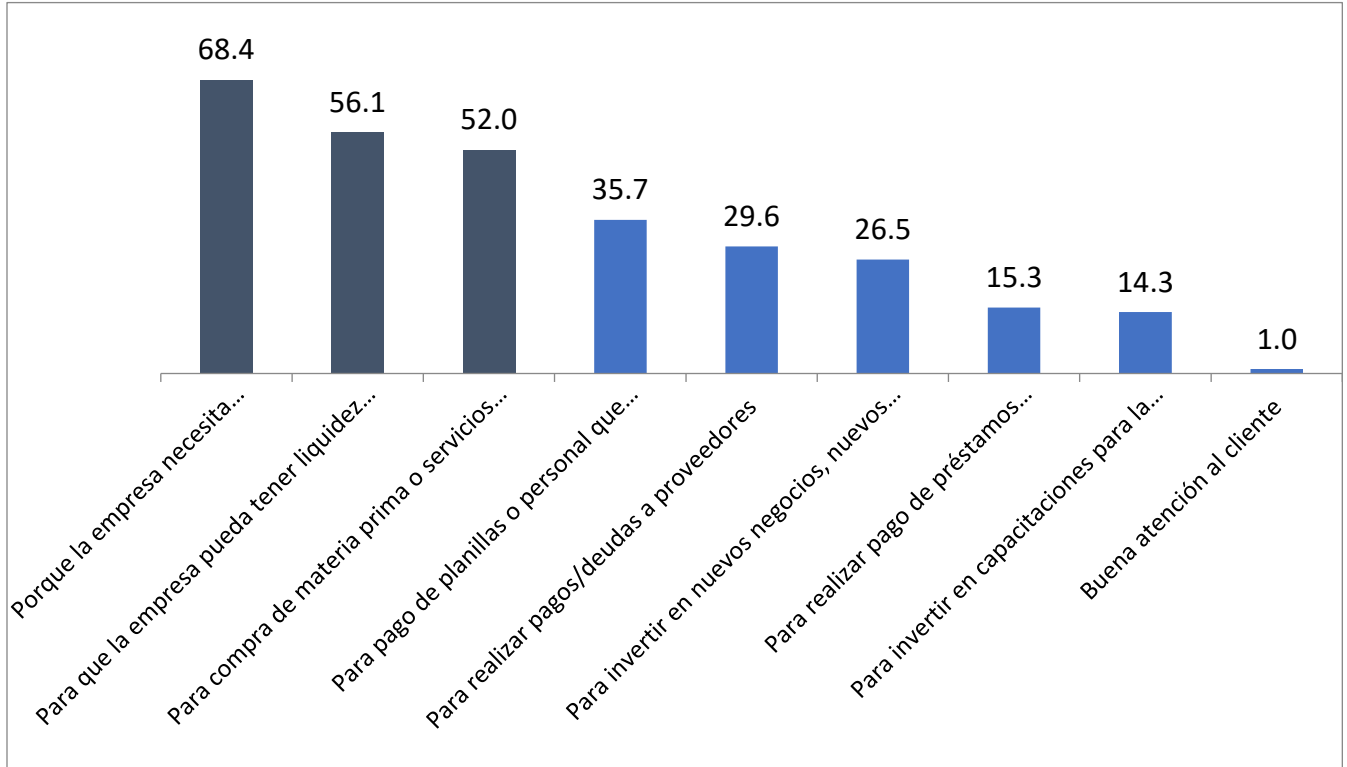
El 24.6% de los tomadores de decisiones recurren a los Bancos y son aquellos clientes que para CrediFactor son clientes potenciales.

El 3.5% utilizan el crédito con los proveedores para el mejoramiento de su flujo, el 1.5% utilizan como herramienta de financiamiento las tarjetas de crédito y el 9.4% nunca han requerido este tipo de servicio.

Muchas empresas consideran que el apalancamiento para solventar pagos en un periodo de 30-60 días, la liquidez para invertir y la compra de materia prima o servicios relacionados a la operación de la empresa son principalmente necesidades por las que están contratando el servicio del factoraje financiero.

A continuación, muestro que en base a 98 empresas que usan el servicio de factoraje financiero sin diferencia significativas por tamaño o ciclo de vida de esta.

Grafica 8.



Fuente: Estudio de Mercado CrediFactor, S.A. Feb 2018

Tomando como muestra 203 empresas el 68.4% consideran que usan el servicio de factoraje financiero por que la empresa necesita apalancamiento financiero para solventar pagos en 30-60 días.

El 56.1% lo utilizan para que la empresa pueda tener liquidez y les permita invertir en el negocio. El 52% para compra de materia prima o servicios relacionados con la operación de la empresa.

El 35.7% utilizar el servicio para pago de planillas o personal que laboran en la empresa. El 29.6% para realizar pagos a proveedores, el 26.5% lo utilizan para invertir en nuevos negocios, nuevos contratos de servicios.

El 15.3% para pago de préstamos bancarios o entidades financieras y por último el 14.3% lo utilizan para invertir en capacitaciones para la empresa.

La mitad de las empresas que emiten facturas con periodos de pago de 30 días, no tiene necesidad de usar el servicio de factoraje debido que su pago es casi inmediato y fortalece su flujo, sin embargo, el 27% desconoce sobre la existencia del servicio por la falta de publicidad y desinterés del gobierno.

En los últimos 12 meses únicamente el 5% de los clientes potenciales han necesitado el servicio de factoraje financiero.

De 10 clientes potenciales 4 hacen referencia a beneficios como:

Tabla 6.

Beneficios que harían que utilice el servicio de Factoraje	%
Bajos intereses	30.9
Obtener una línea de crédito amplia	14.6
Atención más rápida para atender solicitudes de clientes	10.9
Pocos requisitos para contratar el servicio	10.9
Ofrecer servicios de préstamo inmediato	9.1
Mejor atención al cliente	7.3

Enviar más información sobre los beneficios (por correo electrónico)	5.5
Comisiones sean más bajas	5.5
Cuotas sean bajas	3.6
Facturas vencidas se tomen como garantía	1.8
Realizar visitas ofreciendo el servicio de factoraje	1.8
Más publicidad	1.8
Asegurar el cobro de factura pendiente	1.8
Tener liquidez financiera	1.8
Otros	1.8
Ninguno	5.5
NS/NR	3.6

Fuente: Estudio de Mercado CrediFactor, S.A. Feb 2018

7.4.2. Indicadores de desempeño

El análisis económico financiero aplica un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. Este análisis constituye una forma de información sobre la marcha de la entidad, útil tanto a los interesados internos de la dirección como a los externos: bancos, acreedores y a organismos globales.

7.5. Diagnostico Financiero Periodo 2012-2017 de la empresa CREDIFACTOR, S.A.

La empresa CrediFactor, S.A. cuenta con una planeación y presupuesto financiero bien estructurado, con desarrollo de metas y objetivos año con año, el cual es considerado en el flujo de efectivo el procedimiento para pagos a proveedores y el seguimiento con respecto al cobro a todos los clientes.

En lo que respecta al procedimiento de los pagos a proveedores es basándose en los días de crédito que aparecen en cada factura, hay proveedores como por ejemplo Trans Unión que es gasto fijo mensual y que se tiene programada para pago los quince de cada mes, según sus políticas de pagos a proveedores.

Además, la empresa cuenta con políticas y procedimientos de costos y gastos en base a requerimientos mensual sobre los proyectos o planes a ejecutarse, por lo consiguiente mensualmente revisan los gastos vrs los planes para la toma de decisión y así logran determinar en qué tipo de gastos se han excedido o bien si se puede disminuir o cancelar algún servicio.

Es una empresa regulada por la Superintendencia de Bancos por la emisión de valores estandarizados, es por tal razón que está obligada a presentar Estados Financieros cada trimestre en físico y publicarlos en página web, así como también prospectos por la emisión y hechos relevantes.

CrediFactor trabaja con fondos propios y fondeadores, a este último también está obligado a presentar Estados Financieros de forma mensual, añadiendo el cumplimiento de indicadores con los organismos, es decir, cartera en mora, efectivo, partes relacionadas, concentración de la cartera, entre otros.

La empresa cuenta con firmas Calificadores como FitchRating de los cuales semestralmente informan la calificación de su cartera total de clientes, además realizan auditoría externa anualmente con la firma PricewaterhouseCoopers.

En sus Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultado) aplican las razones financieras como son:

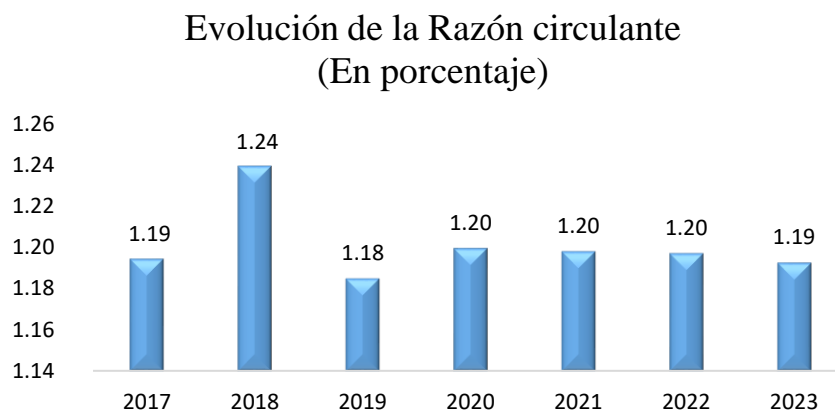
- ✓ Razón de Liquidez
- ✓ Razón de Actividad
- ✓ Razón de Endeudamiento
- ✓ Razón de Rentabilidad

Para ello a continuación se mostrará el análisis financiero con respecto a los cierres anual de la empresa CrediFactor, S.A.

7.5.1. Razón de Liquidez

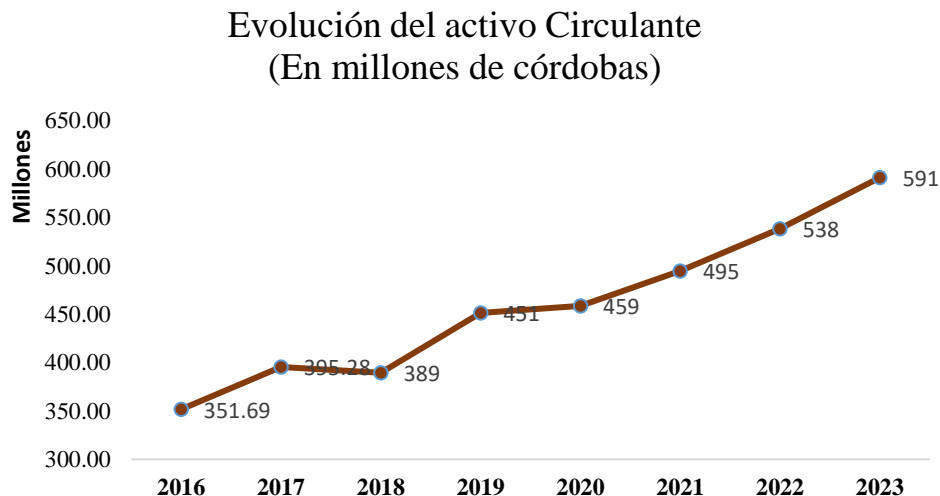
Al 31-12-2017, por cada córdoba adeudado, la empresa disponía de 1.19 para cumplir con sus compromisos de Corto plazo, observando una mejora en la liquidez del 2.6%, con relación a la mostrada en el periodo fiscal 2016. [Ver Anexo 1](#)

Grafica 9.



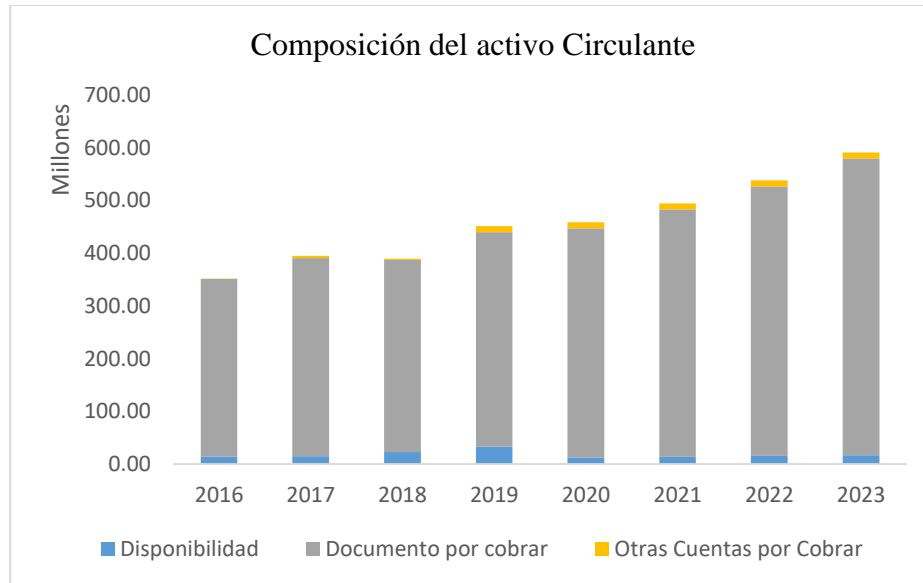
Se observa que esta mejoría se derivó en mayor parte a la contracción de sus deudas de corto plazo en un 1.5% en cambio los activos corrientes experimentaron una leve alza del 0.7%, esta conjugación de elementos conllevó a la mejoría de la liquidez. [Ver Anexo 1](#)

Grafica 10.



Entre los elementos que conforman el circulante, destaco el aumento de las disponibilidades liquidas, aumentando su participación del 4 al 6% lo que podría indicar inmovilización de este recurso o bien podría ser parte de la política de la empresa con respecto a los cierres anuales. [Ver Anexo 1](#)

Grafica 11.

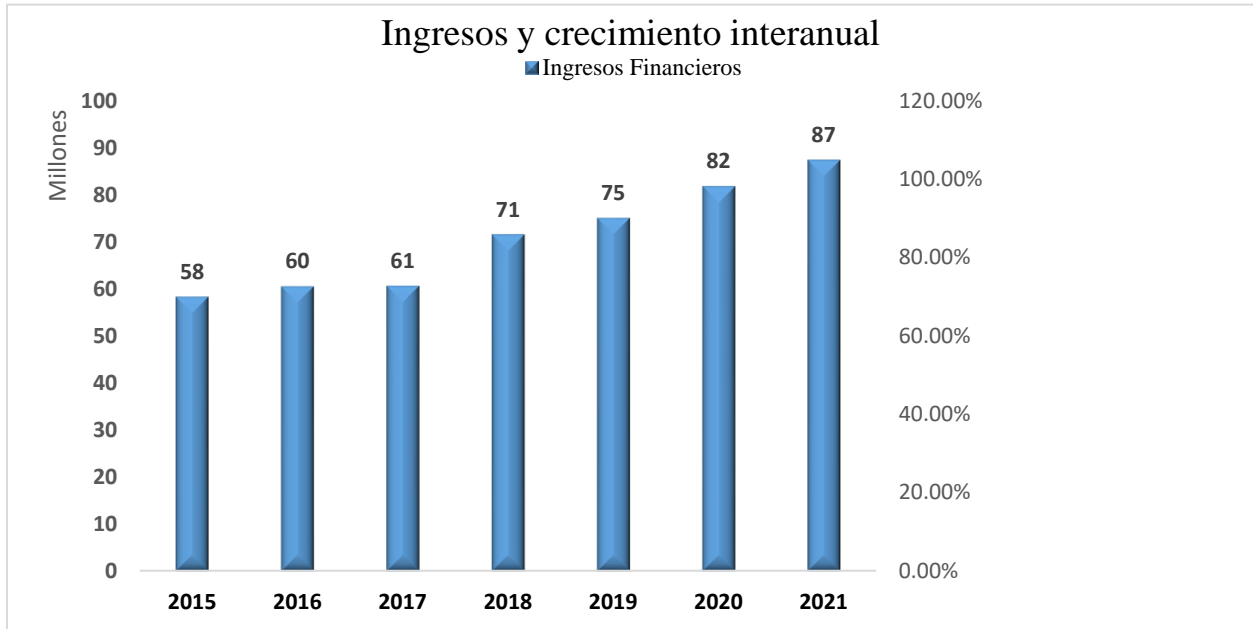


La incidencia de este elemento en la generación de nuevas colocaciones es influyente, ya que un exceso nos sugiere una menor rotación en las colocaciones, tal y como se aprecia los documentos por cobrar disminuyen su participación en un 2 por ciento. [Ver Anexo 1](#)

7.5.2. Actividad y Eficiencia

El Activo circulante creció un 0.7%, las ventas incrementaron en 3.8%, (2016 Vrs 2015); es decir que las inversiones realizadas en el activo corriente tuvieron un efecto favorable sobre las ventas. [Ver Anexo 2](#)

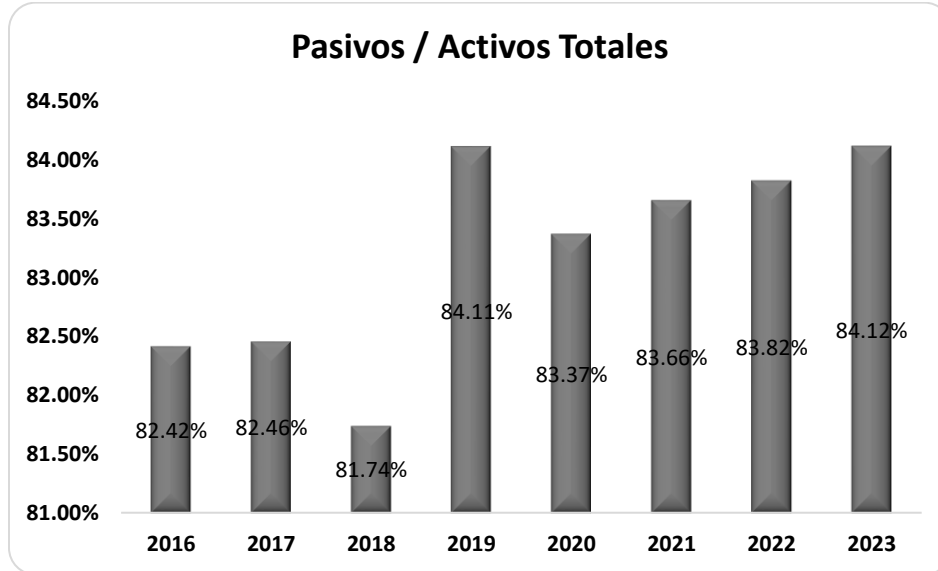
Grafica 12.



7.5.3. Endeudamiento

Al corte de dic-2017, el total de los Activos financiado por los acreedores es del 81.7% que, en relación al periodo anterior, es menor un 1.9 por ciento, aunque mejora la participación de los socios, esta se desarrolla con una moderada influencia de capital ajeno, lo que muestra cierto grado de dependencia financiera con acreedores. [Ver Anexo 1](#)

Grafica 13.



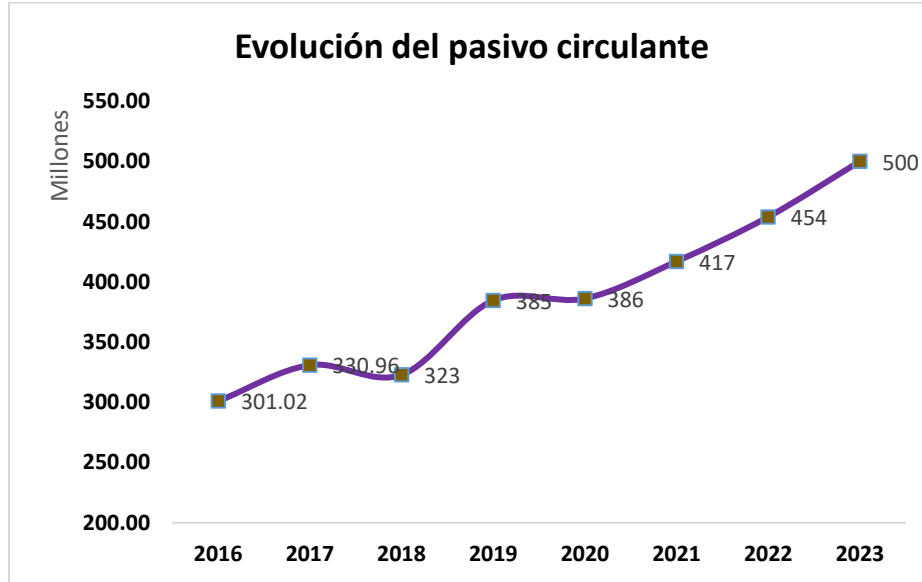
7.5.4. Apalancamiento

El patrimonio está comprometido con los acreedores en 4.5 veces, observando que la participación de los socios aumento un 8.5% sugiriendo un mayor compromiso por parte de los socios.

7.5.5. Concentración y Calidad de la Deuda

El cliente tiene el 100% de sus deudas en el corto plazo, lo cual puede afectar su liquidez, si se le requiere el pago inmediato de sus compromisos.

Grafica 14.



7.5.6. Rentabilidad

Los ingresos presentaron un incremento 3.8% producto de los ingresos captados por la cartera de créditos, el efecto neto de los gastos financieros fue un aumento del 6.3% impulsados por la tendencia creciente de los gastos financieros con instituciones financieras y de los certificados de inversión, sin embargo, el margen financiero antes de ajustes monetarios mejoro el 2.8% y el margen financiero bruto se impulsa un 0.89% con los ajustes monetarios. **Ver Anexo**

2

El gasto neto por estimación de Riesgo de Crédito se contrae un 55.7%, llegando a favorecer el margen financiero neto en un 16.1 por ciento, que adicionado a los otros ingresos operativos captados impulsan el resultado operativo bruto en un 9.2 por ciento. **Ver Anexo 2**

Por su parte los gastos de administración se contraen el 5,6%, mejorando el resultado antes del IR, el cual es mayor en un 22.5 por ciento, para finalmente alcanzar una utilidad del 10.4 por ciento con respecto a los ingresos captados y un 27% más a la alcanzada en el ciclo anterior. [Ver](#)

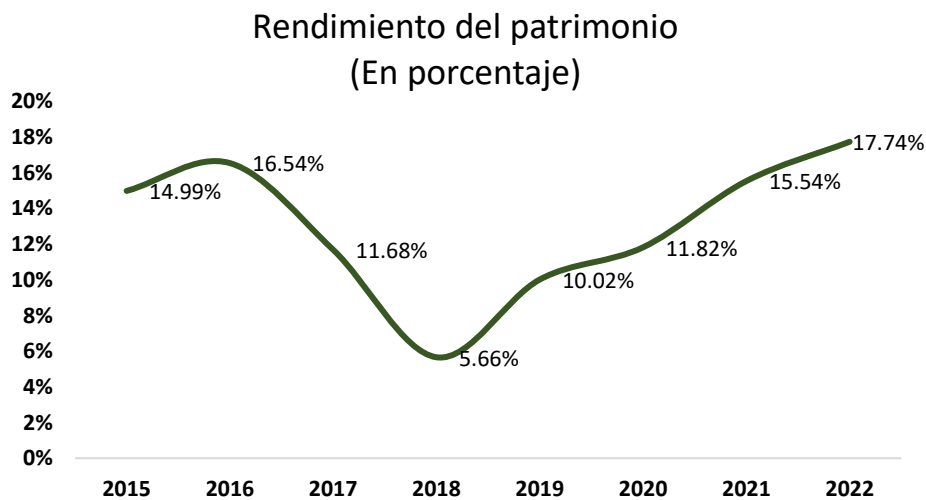
[Anexo 2](#)

7.5.7. ANALISIS DU-PONT

7.5.7.1. Rentabilidad del Patrimonio (ROE)

El Rendimiento del Patrimonio de la empresa Credifactor, S.A. según el gráfico tiene la capacidad de remunerar a las accionistas, en base a la proyección el mejor año es 2023 con el 17.74% de rendimiento que obtendrían los accionistas, siendo realista el peor año es el 2018 con el 5.66% de rendimiento.

Grafica 15.



Por otro lado, en este capítulo se quiere abordar comparaciones entre el número de clientes y colocaciones del periodo 2012-2017.

La empresa CrediFactor, S.A. tiene como clientes recurrentes durante el periodo 2012-2017 la cantidad de 55 clientes que actualmente laboran con esta empresa.

Tabla 7.

Histórico Clientes

Periodo	Num_Cliente
Año 2012	104
Año 2013	120
Año 2014	99
Año 2015	110
Año 2016	84
Año 2017	77

Tabla 8.

Histórico de Colocaciones

Periodo	Monto USD
Año 2012	2296,402.71
Año 2013	2373,574.53
Año 2014	2752,612.49
Año 2015	2550,671.42
Año 2016	2717,133.79
Año 2017	2446,978.86

Como se puede observar el mejor año en Colocaciones para la empresa CrediFactor, S.A. fue en el 2016 por el monto de USD 2,717,133.79 por el producto de Factoreo y Préstamos Comerciales a clientes que tiene años de laborar con esta empresa.

La empresa muestra una leve disminución de su cartera de crédito, productos de lograr una cartera más sana a través de sus análisis crediticios, así como por la fuerte competencia de la banca nacional.

Por otro lado, haremos un comparativo sobre la situación financiera de la empresa Factoring, S.A. que es el mayor competidor de la empresa CrediFactor, S.A. y para eso

evaluaremos el nivel de endeudamiento, las colocaciones de su cartera de crédito y el patrimonio de ambas empresas.

7.5.8. Proyecciones de Estados Financieros 2019-2020-2021-2022

Realizando proyección a los Estados Financieros tomando como base el año 2016, estimo una tasa de crecimiento de la cartera bruta lo siguiente en términos de %

Tabla 9. Proyecciones de estados financieros 2019 al 2022.

VARIABLES AJUSTABLES	2019	2020	2021	2022
ESTIMACION % DE CRECIMIENTO DE CARTERA	7.0000%	8.0000%	9.0000%	10.0000%
Tasa Activa (Anual)	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%

Fuente Prospecto Informativo CrediFactor 2018

La estimación del 7% siendo optimista para el año 2019 es en base al comportamiento histórico de los ingresos en miles de córdobas reflejados en los Estados Financieros del 2015-2018, que resulta de dividir los ingresos del año 2016 entre el año 2015, multiplicando por el 100% menos 1 y así sucesivamente con los siguientes años, al final estimamos el promedio de los cinco años del crecimiento de la cartera resultando el porcentaje para proyectar el año 2019 y sumándole 1% a los años 2020-2021-2022.

Tabla 10. Promedio de Ingresos

Año	2015	2016	2017	2018	Promedio
Ingresos	342,071,754.00	379,600,700.00	365,141,118.00	399,449,752.00	
Crecimiento de Cartera	10.07%	10.97107422%	-3.809155779%	9.395993031%	6.66%

Fuente Prospecto Informativo CrediFactor 2018

En lo que respecta la Tasa Activa Anual es la tasa promedio pactada de los financiamientos otorgados a los clientes.

A continuación, les detallo Tasa Pasiva por fuentes de Financiamientos o bien por Fondos

Tabla 11.

			2019	2020	2021	2022
Tasa Pasiva x Fuente:						
Bolsa			6.50%	6.50%	6.50%	6.50%
Org. Internacionales			8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Bancos			8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Participación x Fuente:	LINEA DISP	PORCENTAJE DE USO DE FONDOS				
Préstamo BID/FOMIN	0.00	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%
Symbiotics	450,000.00	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Corporación IC	750,000.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Préstamos BCIE	0.00	70.00%	70.00%	33.00%	33.00%	
Valores Estandarizado Renta Fija	8,000,000.00	80.00%	85.00%	90.00%	95.00%	
MicroVest	1,250,000.00	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
Préstamo Bancos (BDF-Banpro-)	2,700,000.00	100.00%	95.00%	95.00%	100.00%	
Factor Devaluación:			5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Tipo de cambio oficial estimado	29.3247		30.7909	32.3305	33.9470	35.6444

Fuente Prospecto Informativo CrediFactor 2018

Lo expuesto con anterioridad da inicio a estimar proyección a los Gastos Financieros o bien por FONDEO, tomando como base el año 2018.

Si se toma por ejemplo que la línea disponible de Symbiotics es de USD 450,0000 y se multiplica por el tipo de cambio oficial estimado 33.9470 da como resultado C\$ 15,276,161 que refleja el Balance General Proyectado (Ver Anexo 3).

Se suma la proyección de los préstamos con Organismos Internacionales resulta C\$ 52,344,589.50 multiplicándolo por la tasa pasiva del 8% da como resultado C\$ 109,238,409 proyectado al año 2019 en el Estado de Resultado (Ver Anexo 4).

En lo que respecta a los Ingresos por Ajustes Monetarios se tomó en cuenta los Ingresos por Descuentos de Facturas por C\$ 206,206,598.00 por el 7% proyectado en el crecimiento de cartera y sumando los mismos C\$ 206,206,598.00 resultando C\$ 220,641,059.86 (Ver Anexo 3), siendo el mismo procedimiento para el cálculo de la proyección de los créditos que están cobro judicial.

Sumamos ambos ingresos detallados anteriormente por C\$ 220,832,990.04 y se multiplica por la devaluación de la moneda anual del 5% resultando C\$ 21,360,965.22 del estado de resultado (Ver Anexo 4).

El resultado financiero antes de ajustes monetarios se deriva de restar los ingresos menos los gastos financieros siendo igual a C\$ 41,564,688.00, luego a estos le sumamos los ingresos por ajustes monetarios siendo el resultado financiero bruto e C\$ 43,984,826.00 (Ver Anexo 4).

El resultado antes de impuestos se deriva tomando en cuenta el Resultado Operativo Bruto C\$ 43,483,512.09 y restando los Gastos de Administración C\$ 39,940,228.32 igual C\$ 3,543,283.77 (Ver Anexo 4).

Tomando en cuenta nuestra Legislación Tributaria, Ley de Concertación Tributaria, Ley 722, según el Arto # 23 y conforme a tarifa progresiva, se provisiona el 30% del Impuesto

sobre la Renta, esto para ser declarado y pagado en marzo del siguiente año de acuerdo a las utilidades generadas en el periodo, siendo este una proyección de C\$ 5,370,014.64 para el año 2019 y así sucesivamente para los siguientes años.

7.5.9. Comparativo Financiero entre Credifactor y Factoring

Realizando un comparativo de los Ratios Financieros de CrediFactor y Factoring tomando como referencia el año 2016-2017, si bien es cierto que la empresa Factoring presenta una mayor Liquidez de C\$ 1.26 a diferencia de Credifactor por C\$ 1.17 para el año 2017 para poder cubrir sus obligaciones a corto plazo, aunque no es muy relevante dicha diferencia entre ambas empresas es importante señalar que la competencia presenta más activos congelados que la empresa CrediFactor. (Ver Anexo 5)

Por otro lado, el nivel de endeudamiento de la competencia es menor de casi el 50% que la de la empresa CrediFactor es debido a los recursos externos utilizados y a mayor colocación de cuentas por cobrar. (Ver Anexo 5)

Si es por el lado del Patrimonio, Factoring presenta un mayor patrimonio que la de la empresa CrediFactor, esto debido que CrediFactor ocupa más recursos externos que los propios y aun así el margen de rentabilidad es mejor que la de la competencia. . (Ver Anexo 5)

Tomando en cuenta que el margen de rentabilidad es mejor la de la competencia es debido a la variedad de productos y/o servicio que ofrece tales y como es:

Descuento de Facturas o Cuentas por Cobrar (Factoraje)

Descuento de Facturas o Cuentas por Cobrar al Extranjero

Financiamiento de Inventario

Pago Electrónico a Proveedores

Financiamiento de Ordenes de Compras y Contratos

Financiamiento de Impuestos de nacionalización de mercadería

Mientras que la empresa Credifactor, S.A. no realiza descuento de facturas o Cuentas por Cobrar al Extranjero, no ofrece financiamiento de impuestos para nacionalizar mercadería de sus clientes.

Parte de las estrategias para la empresa Credifactor, S.A. y ser más competitivo en el mercado es el desarrollo de nuevos productos y/o servicios procurando que estos nuevos servicios sea complemento para bajar las tasas de interés en el producto del Factoraje Financiero y por lo consiguiente recuperar y captar clientes potenciales.

Uno de los servicios a ofrecer es el Leasing Financiero y Operativo partiendo como estrategia de venta el ámbito Fiscal debido que un Canon de arriendo es un servicio gravado de IVA y el gasto es acreditable al IR Anual, pero para este tipo de producto y/o servicio la empresa

Credifactor, S.A. debe de negociar nuevas líneas de fondeos debido que el servicio demanda altos márgenes de flujo de efectivo.

Adicional que el servicio podría ser parte del financiamiento para el Capital de trabajo y Crecimiento productivo de sus clientes

VIII Conclusiones

Se está ante un sector bastante complejo donde los principales clientes de la empresa CrediFactor S.A. son empresas que ya utilizan factoraje, lo que implica que la captación de nuevos clientes es baja; además estos clientes han manifestado que la empresa necesita ampliar la cartera de productos o servicios ofrecidos.

Ampliando la cartera de productos los costos financieros ante los clientes serían más bajo y por esta vía se podría ser competitivo sobre todo con la Banca Nacional.

Los bancos son las entidades más utilizadas por los clientes, ya que poseen mejores canales de comercialización, mejores avances tecnológicos para darle una mejor atención al cliente y liderazgo en costo.

Muchos promotores de marca califican a la empresa CrediFactor, S.A. de 9 a 10 puntos, el 76% de los clientes de esta empresa recomendaría el servicio a familiares y amigos.

8 de cada 10 clientes de CrediFactor, S.A. se muestran satisfecho con el servicio que reciben por parte de esta empresa.

Las principales razones por las que no se encuentran satisfecho con CrediFactor, S.A. es la falta de otros canales de comunicación para mantenerse en contacto y el desconocimiento de los beneficios ofrecidos.

Si bien es cierto la empresa CrediFactor, S.A. en el periodo comprendido 2010-2015 ha experimentado incremento en sus colocaciones y rotación en su cartera de crédito, pero las instituciones bancarias están siendo una fuerte competencia para las empresas de factorajes debido a sus bajas tasas por la diversificación de sus productos.

IX Recomendaciones

Como se ha venido estudiando el Factoraje Financiero es utilizado por aquellas empresas que no poseen liquidez, es decir, efectivo y por lo tanto se recomienda a la empresa CrediFactor laborar de lunes a sábados debido que muchos de sus clientes ingresan facturas a descontar a mediados de la semana y que por diferentes razones las facturas no se han verificado para la elaboración el desembolso.

Siguiendo el lineamiento de Porter recomiendo Alternativas Estrategias de los cuales la empresa CrediFactor pueda competir en el mercado de los cuales es preciso tomar en cuenta si es competitivo o bien si se puede encontrar un nicho donde se pueda elaborar una estrategia defensiva para competir en uno o en varios mercados nacionales.

Diversificar productos y/o servicios a ofertar a los clientes, que sean complementarios con los ya brindados, para poder tener una mejor sostenibilidad y distribución de los costos fijos, ampliando el nicho de mercado de la empresa.

Unas de las alternativas es la Competencia de líneas extensas, es decir, tener siempre presente competir en un amplio mercado donde se ofrezcan un sinnúmero de productos siempre y cuando sea de la misma línea para poder conseguir la diferenciación o bien una posición general de bajos costos.

Implementar estrategias para reducir las tasas y comisiones, para ser más competitivos en el mercado e incrementar el número de clientes de la empresa.

Como toda institución financiera hay un Comité de Crédito y que son estas personas las que toman la decisión de atender o No a una empresa como cliente y que de acuerdo con los parámetros de riesgos se le asignan las condiciones financieras a un cliente.

Atender el sector Construcción debido que este tipo de industria ha tomado un gran auge por las inversiones, aunque se sabe que en varios proyectos de Construcción está incluido las instituciones del estado y estas no confirman documentos y tampoco pagan a terceros, por lo consiguiente el riesgo es más alto y por tal razón la empresa CrediFactor o bien su junta directiva tomo la decisión de No atender pequeñas y medianas empresas que facturen a las instituciones del estado.

En esta parte se observa como una Toma de Decisión pueden afectar los ingresos de esta empresa, si no hay colocación, no hay ingresos.

Por lo consiguiente, recomiendo tener una Concentración Nacional, es decir, usar esta estrategia para concentrarse en un solo segmento en particular que permita superar a las demás empresas de este mismo gremio.

Dentro de esto se agrega una integración vertical donde es la combinación de los ingresos mediante las colocaciones y los procesos tecnológicamente diferenciados de los cuales representa una decisión de optimizar los recursos adecuadamente para la atención eficaz de los clientes y alcanzar los propósitos económicos.

Invertir en innovaciones tecnológicas para reducir el tiempo, tanto en operaciones de desembolso, como en aplicaciones de los pagos, y poder brindarle un servicio más eficiente al cliente.

Se recomienda a la empresa CrediFactor, S.A. invertir en Publicidad por medio de mantas publicitarias, radio, promoción en medios de telecomunicaciones con el fin que la empresa y los servicios que ofrecen sean reconocidos, añadiendo atracción en los clientes potenciales teniendo un mejor posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, se recomienda la revisión de sus políticas y procedimientos que se encuentran obsoletos en el área de crédito, reduciendo el proceso de una operación y/o desembolso esto debido que aquellos clientes que utilizan el servicio de Fatoraje Financiero es porque requieren liquidez, efectivo a lo inmediato y para muchos es el principal medio de financiamiento.

Mejorar en tiempo la confirmación y/o verificación de las facturas de los clientes (Factorado), visitar a los pagadores (Deudor) más seguido manteniendo una buena comunicación que es la base principal en este tipo de negocio debido que la factura es la garantía primordial siempre y cuando el producto o el servicio este brindado a satisfacción.

La gestión de cobranza es donde finaliza una buena colocación de crédito, se recomienda la contratación de una persona adicional a esta área, llevar mejor control en la cobranza de los documentos para no aumentar el nivel de mora, la recuperación, así como las colocaciones son importantes en este negocio.

La comunicación entre las áreas es muy importante para una mejor toma de decisión, aún más cuando hay negociación de las condiciones de un cliente o bien de un crédito otorgado.

Mejorar la atención al cliente y así competir brindando un buen servicio, dando respuestas de manera oportuna y eficaz.

Bajar un poco la tasa pasiva, el uso excesivo de financiamientos externos puede provocar sobre endeudamiento, la empresa mantiene líneas de fondos externos que según los Estados

Financieros del año 2018 tiene en uso aproximadamente USD 244,372.50 en su mayor parte Certificados de Inversión con la Bolsa de Valores.

Es recomendable financiar operaciones de Recurso, es decir, Operaciones de Factoraje con Factura, no otorgar muchos préstamos a los clientes a largo plazo debido que puede ser un peligro en la Liquidez, viéndose que la recuperación es más lenta y al no tener liquidez se tendrá que hacer uso de fondeadores externos.

X. Referencias Bibliográficas

Sedó, K. (2002). *Factoraje: Una inyección alternativa de liquidez*. Managua: El Observador Económico. Recuperado de <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/184>

CrediFactor, S.A. (2004). *Proyecto Movilfactor. Managua, Nicaragua*. Recuperado web www.credifactor.com

Credifactor, S.A. (2016). *Prospecto Informativo*. Recuperado <http://credifactor.com/nicaragua/es/emision-de-valores/prospecto-informativo/>

Wheelen, T. y Hunger, D. (Mexico 2007). *Administración Estratégica y Políticas de Negocios*. Decima Edición. Editorial Pearson Educacion

Ferro Soto, L. C. (1995). *Estrategia Competitiva en el Sector Financiero*. Obtenido de <http://www.freelibros.org/administración/administración>

Guzman, C. A. (2006). *Ratio Financieros y Matematicas de la Mercadotecnia*. Obtenido de <http://cesaraching.blogspot.com>.

Talancòn, H. P. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Distrito Federal, México.

Moreno, M. A. (2005). *Mercadeo Estratégico*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá-Colombia

Asamblea Nacional Nicaragua (2010). *Ley 740. Ley de Factoraje*. Publicado en el diario oficial la Gaceta N° 234 el 07/12/2010

Velez, J. E. (s.f.). Evaluaciones del Desempeño del Personal de Ventas. *Division Comercial*.

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua (2005) Ley 561 *Ley General de bancos, Instituciones Financieras No bancarias y Grupos Financieros*. Recuperado <http://www.bcn.gob.ni/banco/legislacion/LFN/LFN.php>

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua (2008) Ley 645 *Ley de Promocion, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Gran Empresa*, Publicado en Gaceta No 28

Superintendencia de Bancos (2008) *Norma Sobre Gestion de Riesgo Crediticio*. Publicado en Gaceta # 176 y 178 del 11 y 17 de Septiembre de 2008

Hernandez Zepeda Eduardo, Medonza Fonseca Bismarck y Calixro Yader. Tesis Monografica (2012) *Ventajas de la Ley de Factorje (LEY 740) Aplicada al contrato de Factoraje Financiero en Nicaragua*. UNAN-Leon. Recuperado <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/retrieve/111>


Coronado Lopez Jorge Luis, (2006) Tesis Monografica para optar titulo de Licenciado en Derecho *Naturaleza Juridica y Objetivos del Contrato de Factoraje Financiero*. UNAN/Leon. Recuperado <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/retrieve/2784>

Garcia Oscar Leon (2009). *Administracion Financiera-Fundamentos y Aplicaciones*. Recuperado de <http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiodelosEEFF.pdf>


ANEXOS

XI. ANEXOS

Anexo 1.

 <p align="center">Credifactor, S.A. Balance de Situación 31 de diciembre de 2017 (Cifras en córdobas)</p>										
		Nota	2017		2016			Variación	Variación Absoluta	Variación Relativa
			Interno		Auditados					
Activos										
Activo circulante										
Disponibilidad		1	23,090,326	5.8%	15,247,961	3.9%	7,842,365	A	7,842,365	-51%
Valores Negociables Disponible para la			0	0.0%	0	0.0%	0	A		
Documento por cobrar		2	364,182,480	92.2%	370,380,409	93.6%	6,197,929	D	6,197,929	2%
Otras Cuentas por Cobrar			2,075,715	0.5%	1,009,421	0.3%	1,066,294	A	1,066,294	-106%
Total activo circulante			389,348,521	98.6%	386,637,791	97.7%	2,710,730		2,710,730	-1%
Activo no circulante										
Inversiones Permanentes (Nota 3)			0	0.0%	0	0.0%	0	A		
Cuentas por Cobrar a Partes relacionad		3	674,588	0.2%	2,774,299	0.7%	2,099,711		2,099,711	76%
Bienes en Uso			9,687,472	2.5%	9,517,631	2.4%	169,841	A	169,841	-2%
Depreciación Acumulada			6,814,093	-1.7%	6,499,732	-1.6%	314,361	A	314,361	-5%
Otros Activos Netos		4	2,094,879	0.5%	3,273,490	0.8%	1,178,611	D	1,178,611	36%
Total de activo no circulante			5,642,846		9,065,688				3,422,842	38%
Total Activos			394,991,367	100.0%	395,703,479	100.0%	712,112		712,112	0%
Pasivos										
Pasivo Circulante										
Obligaciones con instituciones financie		5	84,533,815	21.4%	108,260,422	27.4%	23,726,607	A	23,726,607	22%
Obligaciones por Factoraje		2	31,345,371	7.9%	56,781,913	14.3%	25,436,542	A	25,436,542	45%
Acreedores Varios (Nota 7)			0	0.0%	0	0.0%	0	D		
Certificados de Inversión		6	185,895,626	47.1%	146,100,202	36.9%	39,795,424	A	39,795,424	-27%
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas			0	0.0%	0	0.0%	0	A		
Otras Cuentas por Pagar		7	11,671,507	3.0%	7,566,135	1.9%	4,105,372	A	4,105,372	-54%
Otros Pasivos y Provisiones		8	9,427,079	2.4%	10,515,727	2.7%	1,088,648	A	1,088,648	10%
Total Pasivo Circulante			322,873,398	81.7%	329,224,399	83.2%	6,351,001		6,351,001	2%
Patrimonio de los accionistas										
Capital social autorizado		9	44,214,990	11.2%	44,214,990	11.2%	0		0	0%
Capital Preferente			9,386,850	2.4%	9,386,850	2.4%	0		0	0%
			53,601,840	13.6%	53,601,840	13.5%	0		0	0%
Reserva Legal			3,546,321		3,233,198		313,123		313,123	-10%
Resultados Acumulados			14,969,808	3.8%	9,644,042	2.4%	5,325,766		5,325,766	-55%
Total Pasivo y Patrimonio			394,991,367	100.0%	395,703,479	100.0%	712,112		712,112	0%
Ing. Mauricio Pieson	Valter Jir									
Presidente Ejecutivo	Financiera									
Flor de María J	Contador General									

Anexo 2

 Credifactor, S.A. Estado de Resultados Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017 (Cifras en Córdoba)									
			Nota	2017 (Doce Meses) Internos	2016 (Doce Meses) Auditados	Variación Absoluta	Variación Relativa		
Ingresos Financieros									
Ingresos Financieros por Disponibilidades				80,069	78,229	1,840.00	2.35%		
Ingreos Financieros por Cartera de Créditos			11	60,362,381	58,128,002	2,234,379.00	3.84%		
Total Ingresos Financieros				60,442,450	58,206,231	2,236,219.00	3.84%		
Gastos Financieros									
Gastos Financieros por obligaciones con instituciones financieras				7,158,924	7,032,250	126,674.00	1.80%		
Gastos Financieros por Certificados de Inversión				10,338,697	8,942,262	1,396,435.00	15.62%		
Gastos Financieros por otras Obligaciones				89,104	288,293	199,189.00	-69.09%		
Otros Gastos Financieros				688,747	932,776	244,029.00	-26.16%		
Total Gastos Financieros				18,275,472	17,195,581	1,079,891.00	6.28%		
Margen Financiero antes de ajuste monetario				42,166,978	41,010,650	1,156,328.00	2.82%		
Ingresos netos por ajustes monetarios			12	3,140,500	3,896,744	756,244.00	-19.41%		
Margen Financiero Bruto				45,307,478	44,907,394	400,084.00	0.89%		
Gasto neto por estimacion preventiva para riesgos crediticios			2	-4,227,643	-9,536,210	5,308,567.00	-55.67%		
Margen Financiero Neto				41,079,835	35,371,184	5,708,651.00	16.14%		
Ingresos Operativos Diversos Netos			13	2,603,672	4,638,106	2,034,434.00	-43.86%		
Resultado Operativo Bruto				43,683,507	40,009,290	3,674,217.00	9.18%		
Gastos de Administración			14	-34,714,969	-32,869,609	1,845,360.00	5.61%		
Resultado antes del Impuesto sobre la Renta				8,968,538	7,139,681	1,828,857.00	25.62%		
Gastos por Impuesto sobre la renta				-2,706,078	-2,209,249	496,829.00	22.49%		
Resultados del Período				6,262,460	4,930,432	1,332,028.00	27.02%		
				Ing. Mauricio Pierson Presidente Ejecutivo	Lic. Walter Jimenez Financiero	Lic. Flor de Maria Jaen Contador General			

Anexo 3

Razón de Liquidez					
	Razón de Liquidez=		Activo Circulante		
			Pasivo Circulante		
Año 2016				Año 2017	
Razón de Liquidez=	<u>389348,521</u>	1.205886033		<u>386637,791</u>	1.174389845
	322873,398			329224,399	

Razón de Endeudamiento				
	Razón de endeudamiento=		Pasivo total	
			Capital Contable	
Año 2017				
Razón de endeudamiento=	<u>322873,398.00</u>	6.023550647		
	53601,840.00			
Año 2016				
Razón de endeudamiento=	<u>329224,399.00</u>	6.142035404		
	53601,840.00			
	6.023550647	6.142035404	0.118484757	1.9%

Anexo 4.



CREDIFACTOR, S.A.
Balance General Representado en Córdoba

	AÑO BASE				
	2018	2019	2020	2021	2022
	Diciembre	Diciembre	Diciembre	Diciembre	Diciembre
	Auditado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado
ACTIVOS					
DISPONIBILIDADES (Efectivo)	33,390,129.00	12,717,693.43	13,997,304.48	15,394,885.62	16,924,596.24
CARERA DE CREDITO NETA	406,510,692.00	434,348,669.31	469,096,562.85	511,315,253.51	562,446,778.86
CARTERA DE CREDITO BRUTA	399,449,752.00	427,411,234.64	461,582,385.32	503,078,259.08	553,311,386.81
Descuento de Factura	206,206,598.00	220,641,059.86	238,292,344.65	259,738,655.67	285,712,521.23
Descuentos de Contratos de Servicios	175,710,307.00	188,010,028.49	203,050,830.77	221,325,405.54	243,457,946.09
Cadenas Productivas	15,500,315.00	16,585,337.05	17,912,164.01	19,524,258.78	21,476,684.65
Préstamos Vencidos	1,853,158.00	1,982,879.06	2,121,680.59	2,270,198.24	2,429,112.11
Crédito en Cobro Judicial	179,374.00	191,930.18	205,365.29	219,740.86	235,122.72
Provisión para cartera de Créditos	5,429,348.00	6,427,173.49	6,919,599.28	7,495,822.30	8,170,706.36
INTERESES POR COBRAR SOBRE CARTERA	12,490,288.00	13,364,608.16	14,433,776.81	15,732,816.73	17,306,098.40
Por cobrar Relacionadas	735,043.00	771,795.15	810,384.91	850,904.15	893,449.36
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	9,265,040.00	9,278,937.56	9,297,495.44	9,316,090.43	9,334,722.61
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1,509,405.00	1,512,423.81	1,515,448.66	1,518,479.55	1,521,516.51
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	451,410,309.00	458,629,519.25	494,717,196.33	538,395,613.26	591,121,063.58
BIENES EN USO	2,561,908.00	2,660,153.81	2,680,430.58	2,760,788.01	2,910,660.16
Edificio	4,033,052.00	4,033,052.00	4,033,052.00	4,033,052.00	4,033,052.00
Equipos y Mobiliario	1,680,721.00	1,944,594.20	2,080,715.79	2,226,365.90	2,382,211.51
Equipos de Computación	3,098,336.00	3,563,086.40	4,097,549.36	4,712,181.76	5,419,009.03
Vehículos	877,434.00	938,854.38	1,013,962.73	1,105,219.38	1,215,741.31
Dep. Acumulada	7,127,635.00	7,819,433.17	8,544,849.30	9,316,031.03	10,139,353.69
Otros activos	3,398,627.00	2,029,136.19	1,193,388.61	587,373.82	632,756.98
Software	360,297.00	385,517.79	416,359.21	453,831.54	499,214.70
Gastos de Organización e Instalación	-	-	-	-	-
Bienes recibidos en recuperación de crédito	2,939,948.00	1,510,076.12	643,487.12	-	-
Depósitos en Garantía	98,382.00	133,542.28	133,542.28	133,542.28	133,542.28
TOTAL ACTIVO	457,370,844.00	463,318,809.25	498,591,015.52	541,743,775.09	594,664,480.72
PASIVO					
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	38,610,633.00	38,832,826.54	41,939,452.66	45,714,003.40	50,285,403.74
Obligaciones por factoraje	38,610,633.00	38,832,826.54	41,939,452.66	45,714,003.40	50,285,403.74
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS Y OTROS	328,288,058.00	332,542,098.00	357,736,780.56	389,202,421.93	427,732,273.55
BID - FOMIN	-	0.00	0.00	0.00	0.00
SIMBIOTICS	7,331,175.00	13,855,920.75	14,548,716.79	15,276,152.63	16,039,960.26
Corporación IC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos BCIE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Micro Vest	51,318,225.00	38,488,668.75	40,413,102.19	42,433,757.30	44,555,445.16
Préstamos bancarios	76,095,638.00	83,135,524.50	82,927,685.69	87,074,069.97	96,239,761.55
Certificados de Inversión	193,543,020.00	197,061,984.00	219,847,275.90	244,418,442.03	270,897,106.58
Fondo Rotatorio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUENTAS Y GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	11,315,757.00	5,579,946.21	7,266,612.28	7,679,334.39	9,581,081.02
INTERESES SOBRE PRESTAMOS POR PAGAR	2,154,020.00	3,845,018.01	4,119,172.80	4,472,235.13	4,914,465.60
IMPUESTOS POR PAGAR	650,524.00	1,587,037.65	1,966,441.35	2,752,055.47	3,202,682.96
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	381,018,992.00	382,386,926.41	413,028,459.65	449,820,050.32	495,715,906.88
PASIVO A LARGO PLAZO	3,696,284.00	3,881,098.20	4,075,153.11	4,278,910.77	4,492,856.30
Prestamos por pagar a largo plazo	-	-	-	-	-
Provisión para indemnizaciones laborales	3,696,284.00	3,881,098.20	4,075,153.11	4,278,910.77	4,492,856.30
TOTAL PASIVO	384,715,276.00	386,268,024.61	417,103,612.76	454,098,961.08	500,208,763.18
PATRIMONIO					
Capital Social	44,214,990.00	44,214,990.00	44,214,990.00	44,214,990.00	44,214,990.00
Capital Preferente	9,386,850.00	9,386,850.00	9,386,850.00	9,386,850.00	9,386,850.00
Reservas Patrimoniales	3,621,924.00	3,890,424.73	4,207,285.11	4,623,670.26	5,099,076.20
Resultados Acum. De Ejercicios Anteriores	15,431,804.00	19,558,519.91	23,678,277.66	29,419,303.75	35,754,801.34
Resultado del Período	-	-	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO	72,655,568.00	77,050,784.64	81,487,402.77	87,644,814.01	94,455,717.54
TOAL PASIVO Y PATRIMONIO	457,370,844.00	463,318,809.25	498,591,015.52	541,743,775.09	594,664,480.72
ACTIVO - (PASIVO + PATRIMONIO)	-	0.00	-	0.00	-

Anexo 5.



CREDIFACTOR, S.A.
Estados de Resultados

	Real Auditado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado
	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Financieros	60,531,432.00	71,439,719.47	74,950,471.40	81,696,013.82	87,222,508.87
Por Créditos	60,531,432.00	71,439,719.47	74,950,471.40	81,696,013.82	87,222,508.87
Gastos Financieros	18,966,744.00	23,892,996.08	25,579,354.31	27,741,244.12	30,440,334.29
Por Obligaciones con Inst. Financieras	5,837,648.00	10,838,409.12	11,031,160.37	11,582,718.39	12,546,813.36
Por Certificados de Inversión y Otros Obligaciones	12,227,683.00	12,809,028.96	14,290,072.93	15,887,198.73	17,608,311.93
Otros Gastos Financieros	901,413.00	245,558.00	258,121.00	271,327.00	285,209.00
Result. Finan. a/de ajustes monetarios	41,564,688.00	47,546,723.39	49,371,117.09	53,954,769.70	56,782,174.59
Ingresos por Ajustes Monetarios	16,927,427.00	21,360,965.22	23,068,851.00	25,142,925.91	27,653,813.20
Gastos por Ajustes Monetarios	14,507,289.00	18,568,746.23	19,983,811.66	21,745,821.27	23,900,883.86
Resultado financiero bruto	43,984,826.00	50,338,942.38	52,456,156.43	57,351,874.34	60,535,103.93
Gasto de Reserva Contra Activo	5,186,229.00	5,238,091.29	5,290,472.20	5,343,376.92	5,396,810.69
Desvalorización Bienes Adjudicados	526,407.00	1,429,871.88	866,589.00	643,488.12	
Resultado Financiero Neto	38,272,190.00	43,670,979.21	46,299,095.23	51,365,009.30	55,138,293.23
Ingresos Operativos Diversos	8,762,053.00	8,937,294.06	9,116,039.94	9,298,360.74	9,484,327.95
Otros Ingresos	8,762,053.00	8,937,294.06	9,116,039.94	9,298,360.74	9,484,327.95
Gastos Operativos Diversos	4,898,623.00	4,996,595.46	5,096,527.37	5,198,457.92	5,302,427.07
Resultado Operativo Bruto	42,135,620.00	47,611,677.81	50,318,607.80	55,464,912.12	59,320,194.11
Gastos de Administración	37,784,251.00	39,940,228.32	41,265,454.26	43,568,193.41	45,737,167.27
Resultados antes de Impuestos	4,351,369.00	7,671,449.49	9,053,153.54	11,896,718.71	13,583,026.84
Impuesto sobre la Renta	1,317,184.00	2,301,434.85	2,715,946.06	3,569,015.61	4,074,908.05
Resultado Operativo después de IR	3,034,185.00	5,370,014.64	6,337,207.48	8,327,703.10	9,508,118.79

Anexo 6

Ratios Financieros Factoring, S.A.						
	Razon de Liquidez					
	Razon de Liquidez=		Activo Circulante			
			Pasivo Circulante			
Año 2016					Año 2017	
	Razon de Liquidez=	276,181,395	1.231180273		265,512,737	1.26932925
		224,322,466			209,175,624	
La empresa Factoraje, S.A. dispone C\$ 1.23 de activo corriente por cada córdoba de pasivo corriente, la empresa puede cubrir el endeudamiento a corto plazo para el año 2016						
Si bien es cierto comparando sus activos corrientes del año 2016-2017 aumentaron en un 1% sus pasivos disminuyeron en un 4%.						
	Razón de Actividad o de Gestión					
		5%				
	Razón de Actividad o de Gestión=			Utilidad Neta		
				Ventas		
Año 2017						
	Razón de Actividad o de Gestión=		3,948,658	0.06914718	6.914718464	

			57,105,116			
Año 2016						
Razón de Actividad o de Gestión=			4,821,422	0.09790047	9.790046751	
			49,248,202			
Por cada córdoba que la empresa Factoraje, S.A. genera por sus colocaciones obtiene un margen del 7% o bien 7 centavos córdobas de utilidad después de impuestos para el año 2017						
En comparación al año 2016 sus colocaciones generaban 9 centavos córdobas de utilidad después de impuestos.						
Razón de endeudamiento=						
Año 2017						
Razón de endeudamiento=			209,175,624.00	3.968800379		
			52,705,000.00			
Año 2016						
Razón de endeudamiento=			224,322,466.00	4.698246261		
			47,746,000.00			

	3.96880038	4.698246261	0.729445882	15.5%		
	Razón de Rentabilidad					
EBITDA=	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización					
Año 2012						
EBITDA=	5,879,487					
	Análisis Du-Pont					
Du-Pont=	Utilidad antes de impuestos					
	Activo total					
Año 2017			Año 2016			
Du-Pont=	5,919,786	2.23%	7,058,539	2.56%		
	265,512,737		276,181,395			

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE CREDITO Y MERCADEO

Nombre del entrevistado: Christopher Oviedo Araya

Fecha: 26 /04 / 2019

Hora de Inicio: _____ : 2:00 pm **Hora Final:** 4:00 pm

Objetivo de la Entrevista Recibir información a fin de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa " **Factoraje, S.A.**" como base fundamental para la toma de decisiones.

Preguntas Abiertas

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar para la empresa?
14 años
2. Describa brevemente su experiencia en el cargo que se desempeña
22 años experiencia en la industria del factoreo tanto en: Costa Rica, Nicaragua y Panamá. Experiencia gerencial de 19 años.
3. ¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para formar parte de la cartera de clientes de esta empresa?
4. ¿Cuál es el ciclo de un factoraje financiero?
Venta – Entrega – aceptación de la factura – presentación de factura al factor – verificación – formalización – desembolso – cobranza - liquidación
5. ¿Cuál es la importancia de las colocaciones en este tipo de negocio?
Industria muy volátil. La cartera se coloca y se cobra en 63 días promedio. De ahí la importancia de contar siempre con clientes recurrentes y colocaciones constantes.
6. ¿La empresa está cumpliendo con las metas esperadas?
si
7. ¿Qué tipos de clientes atienden?
Tamaño: Pequeños, medianos y grandes
Sector: industria, servicios, comercio, agro, acuicultura, telecomunicaciones, electricidad, tecnología, entre otros.
8. ¿Cuántos clientes conforman su cartera de crédito?
1000 pagadores en cartera, 400 clientes en total, recurrentes por temporadas cerca de 150.
9. ¿Quiénes son sus principales clientes?
Empresas o personas con negocios recurrentes con pagadores de primer nivel que acepten el pago a terceros.
10. ¿Cuentan con una política de incentivo para los clientes?

Si. Existe una tabla de costos mejorada para clientes que trabajen con pagadores de primer nivel que paguen al factor y acepten cesión de documentos.

11. ¿Cuál es el plazo promedio de sus operaciones?

63 días

12. ¿Cuáles son los costos financieros para acceder a un factoraje financiero?

Como todo negocio financiero, este aspecto va en dependencia del riesgo. A mayor riesgo mayor tasa. El riesgo se basa en: ¿quién sea el pagador, plazo de la operación, gestión de pago, tipo de operación, cesión de crédito? Cobranza de un tercero. Considerando lo anterior, se cobra una comisión de desembolso y una tasa de interés.

13. ¿Cuáles son los criterios para determinar las condiciones a un cliente?

¿quién sea el pagador, plazo de la operación, gestión de pago, tipo de operación, cesión de crédito? Cobranza de un tercero.

14. ¿Cuáles son los sectores de mercados que más atienden?

industria, servicios, comercio, agro, acuacultura, telecomunicaciones, electricidad, tecnología, entre otros.

15. ¿Quiénes son sus mayores competidores?

Financieras, bancos y entidades de factoreo.

16. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa al ofertar este tipo de servicio?

Líder del mercado

17. ¿Cuáles son las estrategias de marketing?

Promoción en redes sociales

Campañas de publicidad

Mercadeo 101

Factor multiplicador

18. ¿Hay estrategias para mitigar el riesgo de un crédito?

si

19. ¿Hay Políticas de Crédito establecidas?

si

20. ¿Considera usted que, los procesos establecidos son los adecuados o hay que redefinirlos?

Son adecuados, pero se hace necesario una actualización. Algunos son obsoletos

21. ¿La empresa cuenta con datos estadísticos de las colocaciones, clientes y prospectos?

si

22. ¿La empresa tiene un plan detallado de mercadeo para este y próximo año, este está basado en los datos estadísticos?

si

23. ¿Cuáles son las debilidades que usted considera afecten negativamente a la empresa?

- Proceso de verificación lento
- Flexibilidad de fuentes de fondos
- Pagadores que no aceptan cesión
- Falta plan de capacitación de mayor nivel

- No existe una asociación gremial que apoye la industria

24. ¿Qué oportunidades visualiza para la empresa en el entorno actual o en un futuro cercano?

- Regulación de Factoraje.
- Conocimiento cada vez mayor del factoreo en el mercado
- Empresarios con necesidades de efectivo ágil y rápido, acostumbrados y conocedores de la herramienta del factoreo
- Pagadores con conocimiento del factoreo y que aceptan cesión
- Fondos frescos para desarrollar la actividad de descuento
- Diversificación de las fuentes de fondeo
- Conocimiento de requisitos y procesos de pagos de las principales empresas pagadoras del país.
- Conocimiento del mercado
- Diferentes focos de inversión privados y públicos (fondos orq. Intl)

25. ¿Qué amenazas se vislumbran en el ambiente social, político y económico para la empresa?

- Competencia con años de conocimiento en este segmento e industria
- Clientes acostumbrados al manejo de la competencia
- Competencia ofrece créditos para adquisición de activos a sus clientes
- Mercado de factoreo estancado, lo que puede permite desarrollar nuevas oportunidades y retos.
- La introducción de nuevas leyes para la industria y/o para el factoreo
- Inversión pública lenta y apatía del gobierno actual

26. ¿Cuentan con un plan de contingencia para contrarrestar las amenazas?

si

27. ¿Cómo la empresa podría hacer surgir las oportunidades?

CrediFactor, buscará controlar sus debilidades y maximizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades. Se basará en desarrollar estrategias tipo:

- DO (Mini-Maxi), o sea maximizar las oportunidades que la industria y los diferentes segmentos de mercado ofrece, buscará identificar más oportunidades en este medio externo y al mismo tiempo desarrollar su estructura organizacional para obtener y mejorar las ventajas del mercado.
- FO (Maxi-Maxi), maximizar sus fortalezas y sus oportunidades, utilizando recursos para aprovechar el potencial de mercado mejorando el control de los riesgos operativos.

Esto lo lograremos comprendiendo bien las fuerzas del mercado que influyen en nuestro negocio, la competencia, el mercado meta, segmento de mercado, clientes, pagadores y diseñando estrategias apropiadas para dar valor y aprovechar nuestras fortalezas de cara a las oportunidades existentes.

CrediFactor, pretende crear más productos financieros de acuerdo a las necesidades de la demanda en el mercado y en nuestros clientes. Incluyendo cadenas Productivas, Leasing, Adelanto de planilla (salarios), créditos directos a corto plazo, etc, erigiéndose como la opción optima del mercado en oferta de liquidez de forma ágil, segura y confiable.

Con lo anterior, queremos lograr una diferenciación selectiva, que busquemos al brindar apoyo a nuestros socios comerciales en el desarrollo de su actividad, adicionalmente la relación con el cliente y la

experiencia generada con el pagador, hace que sea más estrecha nuestra relación comercial-financiera, a la vez que nos garantiza un mejor control y manejo del riesgo.

28. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?

- Trato diferenciado a nuestros clientes
- Conocimiento de las políticas de tramitación, verificación y cobro de los pagadores
- Ejecutivos con conocimiento de la industria y del mercado
- Sistema tecnológico (software) especializado
- Organización con experiencia, dinámica y flexible ante cambios
- Operaciones con recurso (solo factoreo)
- Control de los pagos ante el pagador
- Operaciones de corto plazo
- Buen clima laboral y recurso humano capacitado

29. ¿Cuál es la situación actual del factoraje en Nicaragua?

No existen mediciones de la industria en el mercado nicaragüense. Sin embargo, el crecimiento en la industria es lento y con exceso de oferta en el mercado.

30. ¿Cuáles son los principales factores que están afectando este mercado?

- Muy competido
- Lento crecimiento
- inversión privada leve
- Legislación poco efectiva

31. ¿Cuáles son las perspectivas del mercado de factoraje según su punto de vista?

Inversión y economía seguirán un patrón similar, competencia dura peleando los mismos clientes (posible saturación). Se debe diversificar servicios y especializarse de acuerdo a las necesidades reales de los clientes.

32. ¿Cree que el crecimiento de la oferta de servicios de factoraje tenga efectos sobre este mercado?

Si. Ya se percibe un efecto en la baja de las tasas de interés, así como en la forma de trabajo de la competencia y por supuesto es un mercado de crecimiento lento que está cerca de la saturación por oferta.

33. ¿Cuál considera que es su principal competidor?

Banpro

34. ¿Qué servicios ofrece su empresa además del factoraje?

Leasing, Cadenas productivas, crédito directo, adelanto de planilla, certificados de inversión de renta fija.

35. ¿Cuáles son las razones por las que una persona o empresa utiliza los servicios de una empresa de factoraje?

- Poder Negociación con sus proveedores (descuentos).
- Necesidad de fondos de corto plazo.
- Incrementa sus Ventas, mejorando gastos y costos.
- Mejora índices financieros.
- Mejor planificación del flujo de caja.
- No apalanca sus estados financieros

36. ¿Qué ventajas ofrece su empresa de factoraje con respecto a las otras empresas del mercado?

- Trato diferenciado a nuestros clientes
- Conocimiento de las políticas de tramitación, verificación y cobro de los pagadores
- Ejecutivos con conocimiento de la industria y del mercado
- Sistema tecnológico (software) especializado
- Organización con experiencia, dinámica y flexible ante cambios
- Respuesta rápida
- Sistema de información y seguimiento en línea
- Política de puertas abiertas

37. ¿Cuál es el medio publicitario más efectivo para atraer a los clientes?

Radio y publicidad externa.

Anexo 8.

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA GENERAL

Nombre del entrevistado: Mauricio Pierson Stadthagen
Fecha: __11 / __05 / 2019
Hora de Inicio: : **Hora Final:** :
Objetivo de la Entrevista Recibir información a fin de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa " **Factoraje, S.A.** " como base fundamental para la toma de decisiones.

Preguntas abiertas

1. ¿Describa brevemente como inicio la empresa?
17 años
2. ¿Cuántos años lleva en el mercado?
3. 17 años
4. ¿Cuál es la misión, visión de la empresa, y como es su estructura organizativa?
5. ¿Cuál ha sido su experiencia en el campo en el que opera la empresa?
6. ¿Existen manuales, políticas y procedimientos adecuados?
Tenemos manuales y políticas que detallan el proceso de la actividad del factoreo, así como sus debidos procedimientos, pero actualmente se encuentran desactualizados y esa es una debilidad fundamental, ya que las normas y políticas externas han venido cambiando.
7. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?
Actualmente en el entorno han surgido más empresas que brindan este tipo de servicio y hemos venido decayendo en nuestros objetivos, ya que no estábamos preparados para esta situación.
8. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para operar?
Si.
9. ¿Actualmente cuantos colaboradores hay?
28
10. ¿En la actualidad cuantos socios son?
11. ¿Cómo se remuneran a los socios?
Con su correspondiente pago de dietas cuando se efectúan reuniones de Junta Directiva, y a través de las resoluciones que se den en ella se pagan dividendos.
12. ¿Qué servicios brinda la compañía?
Actualmente, Factoreo, Préstamos Comerciales y Cadenas productivas
13. ¿Actualmente la empresa realiza inversiones?
Si, pero de manera acuciosa
14. ¿Posee créditos con sus proveedores?
Si
15. ¿El Gerente Financiero y el Contador de la empresa cuántos años lleva laborando con usted?
El Gerente Financiero tiene 7 años de laborar y el Contador 3 ½ años
16. ¿Por qué instituciones son supervisados?
La WAP, Super Intendencia de Bancos.
17. ¿Realizan informes financieros, que tan frecuentes los preparan?

Los Estados Financieros se emiten mensualmente y de manera trimestral son presentados a la Superintendencia de Bancos y son publicados en los medios de comunicación del país.

18. ¿Conoce cuáles son sus facultades al momento de tomar una decisión?
19. ¿Cuál es el nivel de tecnología que tiene la empresa?
El nivel es alto.
20. ¿Cuenta la empresa con plan de contingencia
NO
21. ¿En algún momento la empresa ha presentado problemas financieros y administrativos?
22. ¿Qué estrategias ha utilizado para poder resolver los problemas que se enfrentan y si estas han sido efectivas?
23. ¿Ha llegado a pensar en algún momento liquidar su empresa o venderla?
24. ¿Cómo es el clima interno de la empresa?
25. ¿La empresa tiene alianzas con otras empresas de factoraje y/o otras instituciones?
No

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA GENERAL

Nombre del entrevistado: Mauricio Pierson Stadthagen
Fecha: _____ / _____ / _____
Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____
Objetivo de la Entrevista Recibir información a fin de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa " **Factoraje, S.A.**" como base fundamental para la toma de decisiones.

Ítems	Preguntas cerradas	Si	No
1	¿Considera usted que le ha afectado alguna manera la entrada de nuevas empresas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Han participado en licitación de algún proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	¿Han recibido fuentes de financiamiento sobre algún proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Cuándo toma una decisión, primeramente, lo discute con su gerente financiero?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	¿La empresa posee reconocimientos por las entidades a las que le ha realizado proyectos de construcción?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Según los resultados de los períodos anteriores, ¿sabe cómo se encuentra la rentabilidad de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Por medio del Balance General de los últimos años, estima que el capital con que opera es suficiente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Anexo 9.

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA FINANCIERA

Nombre del entrevistado:

Walter Jimenez Argeñal

Fecha:

_02 / _05 / _2019

Hora de Inicio:

_____ : _____

Hora Final:

_____ : _____

Objetivo de la Entrevista

Recibir información a fin de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa " **Factoraje, S.A.**" como base fundamental para la toma de decisiones.

Preguntas Abiertas

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar para la empresa?
7 años
2. Describa brevemente su experiencia en el cargo
Gerente Financiero y administrativo, velo por toda la parte financiera de la institución, seguimiento y control del gastos administrativo y relación con todas las entidades que nos proveen fondos, (Finanzas,Administrativo,RRHH)
3. ¿La empresa cuenta con una planeación y presupuesto financiero bien elaborado?
Si, con desarrollo de metas y objetivos año con año
4. ¿La empresa cuenta con políticas de costos y gastos?
Es correcto, establecidas en base al requerimiento mensual sobre los proyectos o planes a ejecutarse
5. ¿Tienen procedimientos para pagos, compras y cuentas por cobrar?
Si, el cual es considerado en el flujo, así como el seguimiento con respecto al cobro a todos clientes que tenemos.
6. ¿Estas políticas de pagos y los procedimientos implementados son documentados y se les da seguimiento?
7. Revisan los gastos vs a los planes para la toma de decisiones

Es correcto, así es como logramos determinar en qué tipo de gastos no hemos excedido o si podemos disminuir o cancelar algún servicio.
8. ¿La empresa es supervisada?
No.
9. ¿Qué tipos de informes presentan a sus entes reguladores?
Estados Financieros (Balance General, Estado de perdida y ganancias, Flujo) tanto físico como electronico; prospecto por la emisión,
10. ¿Trabajan con fondos propios o con fondeadores?
Ambos
11. ¿Qué reportes presentan a sus fondeadores?
Estados financieros, cumplimiento de indicadores con los organismo (Cartera,Mora,Efectivo, partes relacionadas, concentración, entre otros)
12. ¿Con que frecuencia presentan reportes a los fondeadores?
Mensual
13. ¿En sus Estados Financieros aplican las razones financieras?
Si,
14. ¿Cuáles son las razones financieras más frecuentes?

Rentabilidad, Liquidez, Endeudamiento

15. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total para mantener la empresa?
Si, esto con el objetivo de ver la rentabilidad de la misma, y llevar equilibrio acorde con nuestros ingresos.
16. ¿Tienen firma Calificadoras, con qué frecuencia tienen informes?
FitchRatings, de manera semestral
17. ¿Cuál ha sido la evolución de la empresa Factoraje, S.A. del periodo 2010-2015?
En los últimos años se ha notado el crecimiento
18. ¿Hay negociación con los proveedores?
Si, en el caso de otorgamientos de créditos de 15 a 30 días de pago, retiro o entrega de productos de acuerdo con las firmas autorizadas.
19. ¿Con que entidades bancarias posee créditos vigentes?
Si
20. ¿Han tenido pérdidas en los últimos años, y cuáles han sido los motivos?
No,
21. ¿Los pagos de obligaciones los realizan en tiempo y forma?
Si, en nuestros flujos consideramos las salidas de efectivo a efectuarse para cumplir en tiempo y forma
22. ¿Quiénes han sido sus firmas de auditores externo?
PWC
23. ¿Realizan auditoría externa?
Es correcto, recibimos la visita 2 veces al año

Anexo 10.



Credifactor, S.A

Lista de Chequeo para revisar el cierre a 31 de diciembre de 2018

Descripción	SI	NO	N/A	Acciones
Activo				
Disponible				
¿Todas las cuentas bancarias están debidamente conciliadas?	x			
¿Las cuentas bancarias están a nombre de la Compañía?	x			
¿Las partidas conciliatorias están debidamente soportadas y no tienen implicaciones significativas en los estados financieros?	x			
¿Los cheques girados con antigüedad superior a 6 meses fueron anulados e ingresados a la cuenta de bancos?		x		
¿Existe un adecuado corte de los comprobantes de egreso?	x			
¿Los saldos en moneda extranjera fueron ajustados a la Tasa de cambio oficial al cierre de la DGI al 31 de diciembre de 2018?	x			
Inversiones				
¿Las inversiones están a nombre de la Compañía?		x		
Deudores				
¿Los saldos de deudores del libro mayor están debidamente conciliados con el módulo comercial?				

¿Se efectuó y documentó un análisis de la cobrabilidad de la cartera y se contabilizaron las provisiones a que había lugar de acuerdo con el análisis individual de recuperabilidad?				
¿Todas las cuentas por cobrar a vinculados económicos están debidamente conciliadas y las partidas conciliatorias no tienen implicaciones significativas en los estados financieros?	x			
¿Los saldos de otras cuentas por cobrar son recuperables y están debidamente soportados?	x			
Propiedad Planta y Equipo				
¿Los saldos de propiedad, planta y equipo del libro mayor están debidamente conciliados con el módulo de activos fijos?	x			
¿Se han realizado todas las revelaciones de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados?		x		Es en base al MUC
Activos Diferidos				
¿Los saldos registrados en gastos pagados por anticipado están representados por bienes o servicios de los cuales se esperan recibir beneficios en el futuro?	x			
¿Las sumas incurridas en investigación y desarrollo cumplen con las siguientes características? a) Los costos y gastos atribuibles se pueden identificar separadamente; b) Su factibilidad técnica está demostrada	x			
Pasivos				
Obligaciones Financieras				

¿Todas las obligaciones financieras de la compañía están debidamente registradas a 31 de diciembre de 2018?	X			
¿Los intereses generados por las obligaciones financieras durante el 2012 se encuentran reconocidos en su totalidad al cierre a 31 de diciembre de 2012?	X			
Proveedores y Cuentas por Pagar				
¿Los saldos de proveedores y cuentas por pagar del libro mayor están debidamente conciliados con el módulo de cuentas por pagar?	X			
¿Para facturas de compras que no llegaron en la fecha límite del cierre a 31 de diciembre de 2018 y que están relacionadas con compras o servicios recibidos durante el 2018, se crearon provisiones que están debidamente registradas y soportadas?	X			
¿Los saldos en moneda extranjera fueron ajustados a la Tasa publicada por la DGII del cierre a 31 de diciembre de 2018?	X			
Impuestos por Pagar				
¿El valor de las declaraciones tributarias de Pago Mínimo Definitivo, retención en la fuente e industria y comercio cruza con los registros contables del balance a 31 de diciembre de 2018?				
Obligaciones Laborales				
¿Los saldos de obligaciones laborales del libro mayor están debidamente conciliados con el módulo de nómina?	X			
¿Se consolidaron y contabilizaron todas las prestaciones sociales a 31 de diciembre de 2018?	X			

Patrimonio				
¿Las actas de Asamblea de Accionistas y Junta Directiva se encuentran actualizadas y las decisiones tomadas en éstas fueron tenidas en cuenta por la administración de la Compañía (aumentos de capital, distribución de utilidades, etc)?	x			
Operativo				
¿Se ha seguido los procedimientos?		x		
¿se han seguido las políticas?	x			
¿Se han seguido las estrategias de ventas?		x		No tienen bien claras las estrategias de ventas
Tienen renovadas y al día las pólizas de seguro contra desastres	x			
¿Los expedientes de los clientes cumplen con todos los requisitos?			x	En muchos casos los clientes se atienden con líneas vencidas