



**INSTITUTO TECNOLÓGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE TECNÓLOGA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:  
DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA  
DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COMPAÑÍA OPTAL  
MEDICAL CÍA. LTDA.**

**AUTORA:  
BURGOS MUÑIZ EVELYN JESSENIA**

**TUTORA:  
MCA. MERCEDES JOHANNA ESPINOZA ESPINOZA**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2017**

# ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDOS:</b>	<b>PÁGINAS</b>
TEMA:.....	i
CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	ii
AUTORÍA NOTARIADA.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto.....	2
Delimitación del problema.....	3
Formulación del problema .....	3
Evaluación del problema.....	4
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
Variable independiente .....	4
Variable dependiente .....	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>7</b>

<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
Antecedentes históricos.....	7
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
Cobranza .....	12
Políticas y procedimientos .....	12
Antecedentes referenciales .....	23
<b>FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....</b>	<b>26</b>
<b>VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>DEFINICIONES CONCEPTUALES.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>36</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>36</b>
<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>40</b>
<b>Diseño.....</b>	<b>40</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>40</b>
<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>42</b>
Investigación descriptiva.....	42
Investigación explicativa .....	42
Investigación correlacional.....	43
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>47</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
Técnica de Análisis de datos. ....	57
Información general obtenida del análisis de los datos y las entrevistas aplicadas. ....	57
<b>PLAN DE MEJORAS.....</b>	<b>59</b>
.....	60
Políticas de crédito y cobranza .....	66
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>72</b>

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Esquema de Ishikawa (Causas y efectos).....	2
Gráfico 2 Porcentaje de tasa de Crecimiento del Crédito .....	9
Gráfico 3 Tasa de morosidad del sistema Financiero .....	10
Gráfico 4 Factores que conducen al fracaso a empresas.....	21
Gráfico 5 Organigrama General.....	38
Gráfico 6 Diagrama de los procedimientos para la otorgación de créditos .....	60
Gráfico 7 Diagrama de flujo de los procedimientos para la gestión de cobranza .....	62
Gráfico 8 Procedimientos a ejecutarse en las actividades de crédito y cobranza .....	65

## Índice de Cuadros

Cuadro 1 Cantidad de categoría ocupacional de trabajadores .....	39
Cuadro 2 Población .....	44
Cuadro 3 Muestra .....	44
Cuadro 4 Técnicas de investigación .....	45
Cuadro 5 Detalle del vencimiento .....	57

**INSTITUTO TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Contabilidad y Auditoría.

**Tema:**

“Diseño de políticas y procedimientos del área de crédito y cobranza de la compañía Optal Medical Cía. Ltda.”

**Autora:** Burgos Muñiz Evelyn Jessenia

**Tutora:** Mca. Mercedes Espinoza Espinoza

**RESUMEN**

El presente Trabajo ha sido estructurado con el fin de situar a la Compañía Optal Medical Cía. Ltda., dentro de un escenario real para la toma de decisiones estratégicas, considerando su desenvolvimiento interno y entorno, en relación al crédito y posterior recuperación.

Dentro la compañía el departamento de cobranza constituye parte primordial de su diario accionar y la gestión desarrollada en torno a este sistema se vuelve fundamental.

El primer capítulo trata de la ubicación del problema de estudio, justificación y planteamiento. En el segundo capítulo se enfoca en la parte teórica del tema a tratar con sus respectivos sustentos. En el tercer capítulo habla sobre la metodología aplicada en la investigación mediante el uso de los instrumentos como la entrevista para tener resultados reales

a la muestra planteada. En el capítulo 4 desarrollaremos el plan de mejoras aplicando esquemas de Estructura Organizacional para el Departamento de Crédito y Cobranzas para dar explicación detallada de la innovación a aplicar en el departamento mencionado.

Se llegó a la conclusión de existen falencias en la gestión de crédito y cobranza ya que los procesos no se encuentran formalmente estructurados, aceptados y socializados. Se recomienda implementar un diseño de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranza.

**INSTITUTO TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Contabilidad y Auditoría.

**Tema:**

“Diseño de políticas y procedimientos del área de crédito y cobranza de la compañía Optal Medical Cía. Ltda.”

**Autora:** Burgos Muñiz Evelyn Jessenia

**Tutora:** Mca. Mercedes Espinoza Espinoza

**ABSTRACT**

The present Work has been structured in order to place the Optal Medical Company Company. Ltda., Within a real scenario for strategic decision making, considering its internal development and environment, in relation to credit and subsequent recovery.

Within the company, the collection department is a fundamental part of its daily activities and the management developed around this system becomes fundamental.

The first chapter deals with the location of the problem of study, justification and approach. In the second chapter focuses on the theoretical part of the subject to deal with their respective supports. In the third chapter talks about the methodology applied in research using the instruments as the interview to have real results to the sample raised. In

Chapter 4 we will develop the plan of improvements applying Schemes of Organizational Structure for the Department of Credit and Collections to give detailed explanation of the innovation to apply in the mentioned department.

It was concluded that there are shortcomings in credit and collection management since the processes are not formally structured, accepted and socialized. It is recommended to implement a design of policies and procedures for the area of credit and collection.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Ubicación del problema en un contexto.**

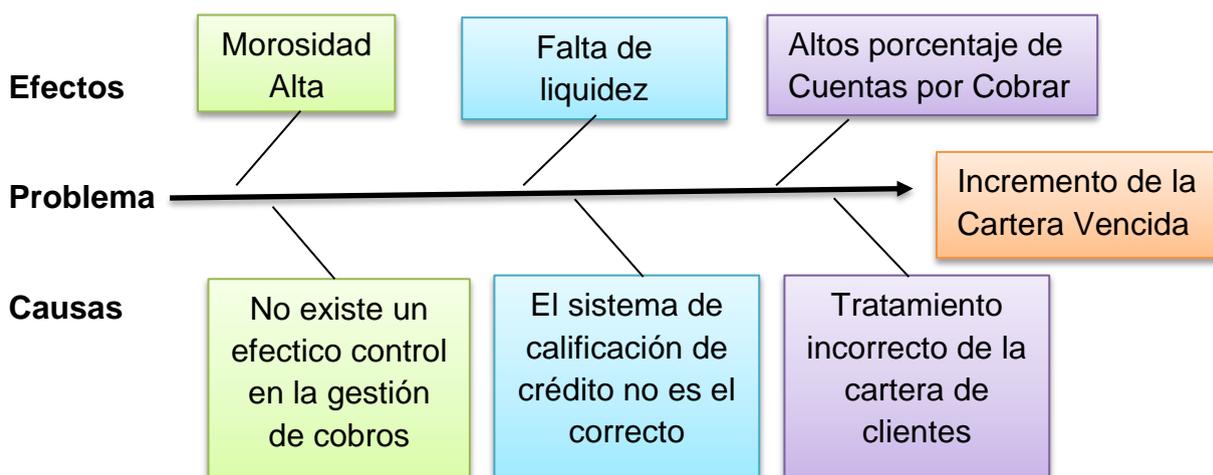
La gestión de crédito y cobranza es fundamental para todo negocio, gran parte de las empresas trabajan en la otorgación de crédito, de esta manera captan más clientes ofreciendo facilidades de pago para adquirir algún bien o servicio; por otro lado, está la cobranza que nos ayuda a recuperar nuestro dinero lo más pronto posible para continuar invirtiendo.

La principal actividad del área de crédito y cobranza es recuperar el importe total de las ventas, esto nos indica la importancia de la eficiencia en los procesos del área; esta gestión se debe fortalecer mediante normas, políticas y procedimientos de crédito y cobranza que nos ayuden a limitar riesgos y salvaguardar los bienes promoviendo la eficiencia en las operaciones de la empresa. Es muy importante que la empresa tenga establecido este tipo de control ya que pueden surgir falencias al momento de recuperar la inversión en ventas ocasionando la obstaculización del flujo de efectivo y generando pérdidas a la empresa.

La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar el capital de trabajo, pues de esta depende la liquidez de la empresa por ello debe ser una de las políticas más importantes en la gestión de crédito y cobranza. La manera en que se

administre la cartera depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

**Gráfico 1 Esquema de Ishikawa (Causas y efectos)**



**Elaborado por:** Burgos Muñiz Evelyn Jessenia

### **Situación conflicto.**

La compañía Optal Medical Cía. Ltda., dedicada a brindar servicios de mantenimiento preventivo – correctivo a equipos médicos; actualmente presenta inconvenientes en el área de crédito y cobranza lo cual está ocasionando obstaculizar el flujo de efectivo y generando pérdidas a la empresa.

La falta de políticas y procedimientos en el área de crédito y cobranza está generando problemas como:

- Información desactualizada
- Se evidencia la mala gestión de cobranzas
- Cartera vencida
- Falta de liquidez
- Se retrasan los pagos a proveedores

- Se retrasan los pagos a empleados

El mayor problema es mala administración de la cartera, ya que esta es la que da solvencia a la compañía. La empresa tiene un alto índice de cartera vencida lo cual indica que no hay liquidez y su vez ocasiona el retraso en los pagos a proveedores.

### **Delimitación del problema**

El problema de la presente investigación se enmarca en:

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Guayaquil

**Lugar:** Garzota II Mz 152 V 26

**Campo:** Crédito y Cobranza

**Área:** Procedimientos

**Aspecto:** Cartera vencida

**Tiempo:** 2015

### **Formulación del problema**

¿Cómo influyen las falencias de los procedimientos del área de crédito y cobranza en el incremento de la cartera vencida de la compañía Optal Medical Cía. Ltda.?

## **Evaluación del problema**

**Delimitado.** - La presente investigación se realiza para contribuir a que la empresa Optal Medical Cía. Ltda., disminuya los índices de cartera vencida.

**Claro.**- Esta investigación ayudara a reducir el impacto financiero en el área de cobranzas y contribuirá a lograr los objetivos planteados, en la empresa Optal Medical Cía. Ltda.

**Evidente.**- Es evidente que la empresa Optal Medical Cía. Ltda., no cuenta con un diseño de políticas y procedimientos de crédito y cobranza por lo que se ve afectada la liquidez de la empresa.

**Contextual.**- La presente investigación se ubica dentro de una práctica social ya que la liquidez es un problema común en las pequeñas y medianas empresas.

**Relevante.**- Es relevante para la empresa Optal Medical Cía. Ltda., contar con políticas y procedimientos de crédito y cobranza, para poder solucionar los problemas de liquidez.

**Originalmente.**- Esta investigación es nueva para la empresa Optal Medical Cía. Ltda., porque anteriormente no se habían realizado investigaciones sobre el tema referente al índice de incremento de la cartera vencida.

## **VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Variable independiente**

Políticas y procedimientos del área de crédito y cobranza.

### **Variable dependiente**

Incremento de la cartera vencida.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

Analizar las políticas y procedimientos en el área de crédito y cobranza, mediante un estudio para establecer la influencia en el incremento de la cartera vencida.

### **Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados a las políticas y procedimientos de crédito y cobranza, enfocados en el incremento de la cartera vencida.
- Diagnosticar las falencias en las políticas y procedimientos internos del área de crédito y cobranza.
- Proponer un plan de mejoramiento para los procedimientos de crédito y cobranza, eliminando los problemas detectados.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En los últimos tiempos las políticas y procedimientos de crédito y cobranza han adquirido una mayor relevancia porque tienen como finalidad resguardar los activos de la empresa y minimizar riesgos de pérdida.

En toda empresa es necesario mantener un control adecuado el área de crédito y cobranza ya que es la encargada de gestionar los cobros, administrar la cartera de clientes y analizar la otorgación de créditos.

El diseño de políticas y procedimientos de crédito y cobranza pretenden alcanzar mejoras para la empresa; ayudaría a desarrollar eficiencia y productividad en el desempeño las actividades administrativas y operativas de la empresa.

La cartera vencida representa el nivel de solvencia de la empresa, a su vez es de gran importancia para la toma de decisiones.

Este estudio se centra en el incremento de la cartera vencida y sería de gran utilidad en la recuperación de la inversión en ventas promoviendo el manejo adecuado de los recursos financieros de la empresa.

El valor metodológico radica en que este proyecto tiene el propósito, mejorar las funciones del área de gestión de cobro y administración de la cartera de clientes a través de un adecuado sistema de políticas y procedimientos de crédito y cobranza la compañía Optal Medical Cía. Ltda.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes históricos.**

Podemos afirmar que el crédito es tan antiguo como la civilización, en sus comienzos el préstamo se efectuaba en especie, y fue hasta la aparición y empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, en la antigua Roma encontramos los primeros signos del desarrollo crediticio, hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplía lo pactado con el acreedor, también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, la pena de muerte y su venta como esclavo.

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros, estos actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo.

La cobranza surgió como una función complementaria del crédito, ya que la otorgación de crédito genera la necesidad de cobrar dicha actividad crediticia. La cobranza juega un rol importante en cuanto al pago rápido y oportuno del crédito, con menos problemas de mora y bajos costos de operación.

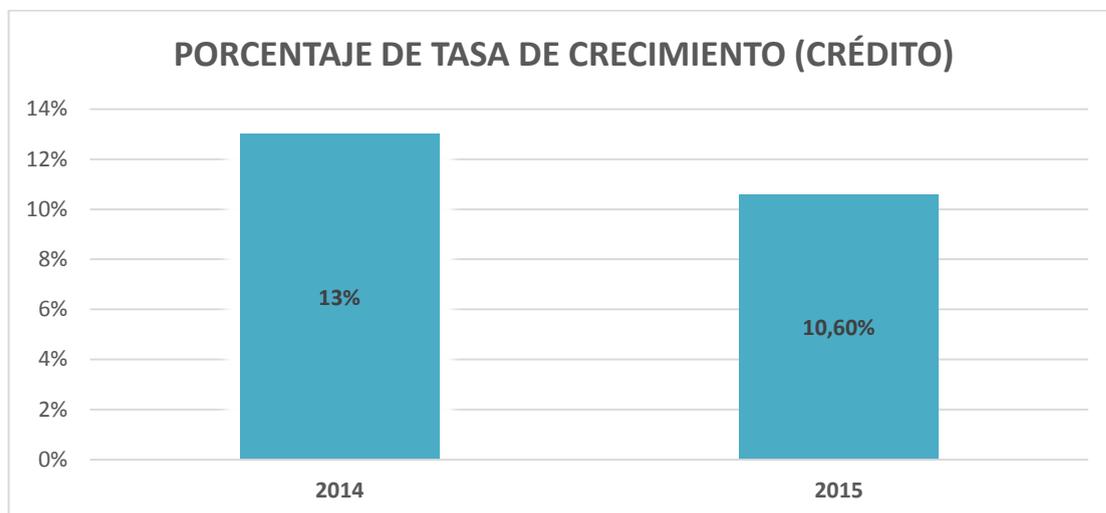
“Durante los años previos a la crisis mundial del 2008, la estrategia de las instituciones financiera se basó principalmente en la innovación de productos crediticios y en proponer el otorgamiento de créditos. El alto rendimiento de la cartera de crédito, generado por las altas tasas de interés, permitió que las instituciones financieras contaran con una notable cantidad de clientes. Sin embargo, la administración de riesgo crediticio era inadecuada; por la razón de que se pre-aprobaban a clientes propensos a caer en la situación morosa, lo cual ubica a la cobranza en un medio riesgoso”. (Ruíz, 2012)

El incremento en los niveles de morosidad se debió básicamente a una deficiente calificación de riesgo de los clientes al solicitar un crédito; mientras enfocaban específicamente la atención en ventas, se descuidó la cobranza. Ante esta situación del incremento de los niveles de morosidad, las instituciones financieras optaron por buscar métodos para mejorar los procesos de cobranza, obteniendo un desempeño más eficiente se capacitaron a los empleados para ser asesores financieros más que solo cobradores.

### **Evolución de la cartera de crédito en el Ecuador.**

El sistema financiero del país, en el primer semestre del 2015, pese a la desaceleración en el crecimiento de los depósitos, el crédito presenta una tasa de crecimiento del 10,6%, que, si bien es algo inferior a las tasas de crecimiento del 13% observadas en 2014, muestra que todavía las entidades financieras no han cerrado la llave de crédito a la economía. Sin embargo, cuando la tasa de crecimiento del crédito es superior a la tasa de crecimiento de los depósitos, la inversión no productiva del sistema disminuye, lo que implica que las entidades financieras pierdan temporalmente reservas de liquidez.

**Gráfico 2. Porcentaje de tasa de Crecimiento del Crédito**



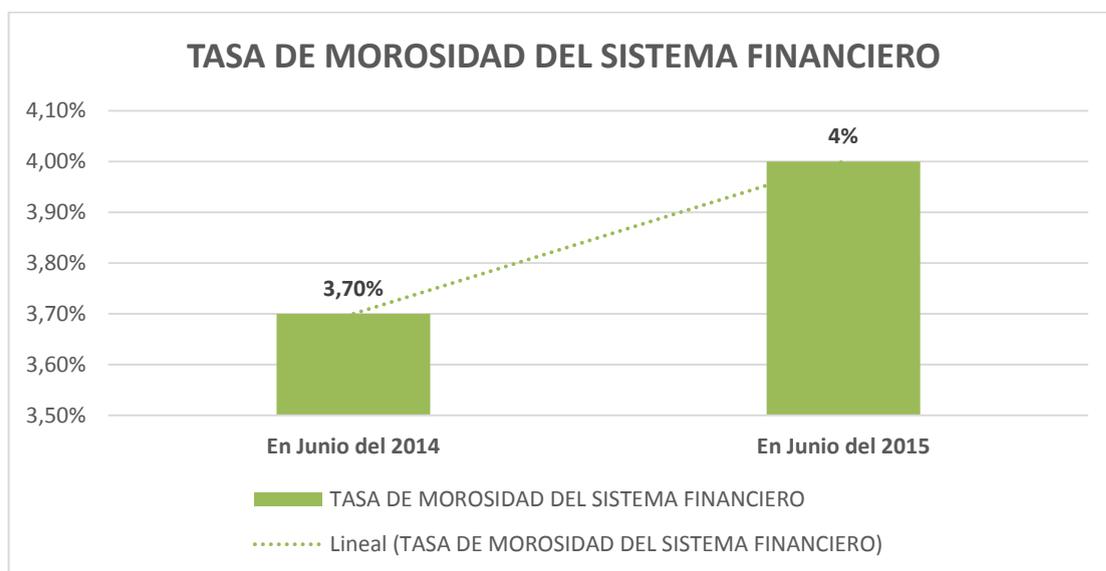
Fuente: Ekos Empresas y Negocios en Ecuador

Elaborado por: Burgos Muñiz Evelyn Jessenia

Dentro del sistema financiero del Ecuador la tasa de crecimiento del crédito en los bancos en el 2015 ha disminuido en comparación al 2014. Las instituciones financieras e instituciones comerciales deben tomar en cuenta los riesgos que se suscitan al otorgar crédito; se debe mantener un equilibrio entre el otorgamiento de crédito y las cobranzas, esto con el fin que las empresas no disminuyan su liquidez

Otro de los factores que está ligado a la desaceleración de la cartera de crédito es el referente a la morosidad. Cuando la economía se complica, la calidad crediticia de los agentes se deteriora y la tasa de morosidad empieza a subir, en este sentido la morosidad del sistema financiero paso del 3,7% en junio del 2014 al 4% en junio del 2015, presentando una tendencia creciente en el primer semestre 2015.

**Gráfico 3 Tasa de morosidad del sistema Financiero**



Fuente: Ekos Empresas y Negocios en Ecuador

Elaborado por: Burgos Muñiz Evelyn Jessenia

Indiscutiblemente la morosidad es uno de los factores más ligados al crédito, las causas por las cuales un cliente llega a la condición de moroso, se dan principalmente por la economía del país, este factor afecta en sí a la mayoría de los clientes ya que no existe solvencia económica y posiblemente no esté en la capacidad de poder cancelar su deuda, debido a esto crecerá el índice de morosidad afectando a las empresas por la falta de liquidez.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Crédito

El término crédito proviene del latín *Credium*, de *credere*, tener confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo.

“El crédito se puede definirse como la entrega de un valor actual, sea dinero, mercadería o servicio, sobre la base confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”. (Córdova, 2002)

Si bien, es cierto, el crédito es una operación financiera sobre la base de la confianza, mediante la cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad, es decir, comprar ahora y pagar en una fecha futura. En esta transacción se debe realizar un acuerdo comercial (contrato verbal o escrito), fijando términos de plazos, montos y tipo de interés.

El crédito tiene como finalidad incrementar las ventas a través de la captación de clientes, brindando facilidades de pago en un período determinado. En la actualidad, la mayoría de las empresas utilizan la operación del crédito como una de las estrategias y tácticas de venta más importantes; esta puede producir grandes beneficios a la empresa como:

- Aumento de clientes.
- Aumento de los volúmenes en ventas.
- Incremento de la producción de bienes y servicio, y por efecto, disminución de los costos unitarios.
- Ganancias adicionales por financiamiento.

## **Cobranza**

“La cobranza es fundamental para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades dependen especialmente del ciclo y la frecuencia de reinversión de su capital”. (Ettinger & Golieb, 2000)

Es un proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de pago en la mayoría de casos dinero por concepto de compra o prestación de servicio, es decir, es la cancelación de una deuda adquirida.

En una entidad el departamento de cobranza debe trabajar en conjunto con otros departamentos como contabilidad, este deberá proporcionar un informe de las cuentas por cobrar vencidas o a punto de vencerse a efecto de poder cobrarlas en su tiempo; por otra parte se deberá emitir un informe al departamento de finanzas para que tenga noción de las entradas de efectivo, y se finaliza con el departamento de ventas encargado del volumen de ventas que se deberá cobrar.

La cobranza es un elemento clave en el funcionamiento de una empresa, en la medida que garantiza que esta pueda seguir operando con normalidad.

## **Políticas y procedimientos**

Se puede definir que las políticas son reglamentos y normas adoptadas y utilizadas para el mejoramiento productivo de las actividades y funciones en la empresa; por otro lado, los procedimientos son guías encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. Es decir, las políticas dicen “Qué hacer” en la toma de decisiones; y los procedimientos explican el paso a paso “cómo hacerlo” o “cómo proceder” ante las situaciones y actividades de la empresa.

“Las políticas y procedimientos son el curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminadas a alcanzar los objetivos establecidos, es decir, son guías para orientar acciones, criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre todo problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”. (Córdova, 2002)

Algunas empresas no cuentan con un diseño de políticas y procedimientos, pues al no poseer un sistema de control interno que proporcione seguridad razonable para lograr los objetivos específicos de la empresa, les impedirá tomar las acciones necesarias para atender los riesgos que amenazan el logro de los objetivos de la entidad, es por ello que las actividades de control, tienen objetivos diversos y se aplican a diversos niveles organizacionales y funcionales pues sino se aplican pueden generar gran cantidad de pérdida a la empresa.

Con el fin de mejorar el campo de acción de cada área, el establecer políticas y procedimientos ayudaría a controlar las funciones en la empresa siendo una guía para los empleados y orientándolos en la toma de decisiones ante cualquier situación presentada, se recomienda que todo tipo de negocio debe implementar un diseño de políticas y procedimientos para el mismo bienestar de la empresa.

“Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad de tener un diseño de políticas y procedimientos que le permita a la empresa formalizar su sistema de trabajo, y multiplicar la tecnología que le permite consolidar su liderazgo y posición competitiva”. (Torres, 2006)

Como lo dice Torres, dentro de una empresa es muy útil y conveniente diseñar un sistema de control para cada grupo y actividad de trabajo, es

decir establecer un sistema que controlará las actividades en cada dirección, departamento o área de trabajo de una empresa, promoviendo la productividad y eficiencia en las operaciones, mejorando la calidad en el servicio, generando nuevas oportunidades y creando un campo más competitivo.

En el diseño se emplearía un sistema, el cual los empleados deben seguir a cabalidad, utilizando las normas, políticas y procedimientos adecuados según el área de trabajo; permitiendo llevar un mejor registro y control de las actividades de la empresa.

### **Políticas y procedimientos al área de crédito y cobranza.**

“Las políticas y procedimientos del crédito son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Los directivos de finanzas deben mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo, reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades”. (Van Home, 2002)

Las políticas y procedimientos de crédito son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuanto tiempo se le ha de conceder. Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

Por otro lado, las políticas y procedimientos de cobranza son una serie de lineamientos que se emplean en las cuentas por cobrar una vez que estas llegan a su vencimiento, el personal involucrado en el área de crédito y cobranzas deberá aplicar las estrategias necesarias no solo para cobrar

lo que deben a su compañía, sino realizar el cobro con rapidez para generar solvencia a la compañía.

### **Cartera vencida**

Cartera vencida son aquellos créditos a favor de las entidades que en un determinado plazo no han sido cancelados. (Ettinger & Golieb, 2000)

La cartera vencida surge por la falta de políticas y procedimientos de crédito y cobranza, los principales inconvenientes son la otorgación de créditos a sus clientes sin el análisis adecuado o la falta de seguimiento y vigilancia de la cartera de clientes, dicho en otros términos es el monto total del crédito vencido otorgado a una entidad o persona, este se convierte en un riesgo de pérdida para la empresa al no ser cobrado.

### **La morosidad**

“La morosidad real se refiere a las cuotas realmente vencidas y no pagadas; y la morosidad legal a la totalidad del saldo insoluto, aunque solo una cuota del préstamo esté vencida”. (Zuñiga, 2008).

Como lo dice Zúñiga, existen dos formas de definir la morosidad, las cuales se refieren a la morosidad real y la legal, sin embargo, de forma general se puede decir que la morosidad se refiere a la falta de pago por parte de una persona natural o una organización de sus obligaciones financieras derivadas de la solicitud de algún crédito, entre otros.

La morosidad es un problema para todas las instituciones tanto financieras como comerciales, ya que un alto índice de morosidad puede generar pérdidas para estas empresas. Los clientes morosos pueden simplemente atrasarse en el pago de una deuda por un determinado periodo, pero en otras ocasiones hay algunos clientes morosos que

incumplen con la totalidad de la deuda. Por lo tanto, las empresas a menudo establecen medidas para reducir los niveles de morosidad de sus clientes.

“Debemos tener en cuenta que el plazo de cobro real no siempre se ajusta al plazo que hayamos pactado con nuestros clientes. Esta consideración nos servirá para determinar si el efecto de la morosidad es significativo y, en el caso que lo sea, las medidas a tomar para disminuir sus efectos” (Rojas & Bertran, 2010).

Según estos autores, unas de las medidas que las empresas suelen tomar para reducir los niveles de morosidad es el establecimiento de plazos para el pago de la deuda, sin embargo esto no siempre suele ser efectivo, ya que algunos clientes suelen incumplir con sus pagos a pesar de que existe un plazo determinado, por lo cual otra de las medidas que las empresas establecen es la determinación de un porcentaje de interés por mora, en el cual se cobra un valor extra por los días en los que se atrase el deudor para pagar la deuda.

Por lo general, se considera que un cliente entra en mora desde el día después de la fecha de vencimiento del pago de su deuda, y por lo tanto el estado de morosidad se extenderá hasta el día en que el cliente se acerque a cancelar la deuda. Un cliente puede estar en mora por días, semanas, incluso meses.

Existen muchos factores que pueden influir en el incumplimiento de una deuda, por lo tanto, es otro de los aspectos que deben de considerar las empresas antes de otorgar un crédito, por lo general suelen pedir la mayor información acerca del solicitante del crédito, en este sentido se requiere también referencias las cuales las obtienen en base al historial del cliente con relación a otras empresas, instituciones o en relación a la calificación que posea en la categoría de clientes o la central de riesgos.

“En contra de lo que muchos creen, la morosidad es una realidad compleja; es un fenómeno poliédrico en el que intervienen diversos condicionantes, por lo que hay que estudiar factores macroeconómicos, microeconómicos, empresariales, antropológicos, históricos, estadísticos, culturales, sociológicos, psicológicos, financieros, legales y de comportamiento humano” (Brachfield, Gestión de Crédito y Cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados, 2009).

Como lo indica Brachfield, la morosidad depende de diversos factores, los cuales puede deberse al aspecto macro y microeconómico de un país, como también puede deberse a factores psicológicos propios de los clientes, además de esto también influye el nivel de responsabilidad que posean.

Básicamente la morosidad, puede también medirse por la cantidad de veces que los clientes se atrasan en pagar sus deudas, esto debido a que existen personas que por diversos factores pueden retrasarse en una ocasión en cancelar sus obligaciones, sin embargo, existen otras personas que se atrasan constantemente con el pago de sus deudas.

Cualquier tipo de pago que esté en mora puede ser un signo de dificultad financiera por la que un acreedor debe tener cuidado, ya que puede indicar una intención deliberada por parte del deudor de no pagar. Un patrón continuo de los pagos en mora probablemente dará lugar a algún tipo de acción por parte de la institución acreedora, como podría ser la reducción de los plazos de pago.

“Los clientes morosos por lo general tratan de evitar manchar su historial crediticio, sobre todo cuando esto podría ser del conocimiento de la comunidad de negocios. Esta preocupación subyace en los diversos esfuerzos de cobranza del vendedor y los fortalece” (Longenecker, 2008).

De acuerdo a Longenecker, el principal miedo de los clientes morosos es ser ubicados en la central de riesgo, esto por lo general es una base de datos que incluye las categorías de los clientes, generalmente esta base de datos es manejada por todas las instituciones financieras y aquellas instituciones comerciales que manejan el crédito a sus clientes. Con la información de esta base de datos, estas instituciones pueden conocer aquellos consumidores que se encuentran en la base de riesgo lo que significa que son clientes morosos, y consecuentemente las instituciones lo pensarán dos veces antes de otorgar el crédito a tales clientes.

Por lo tanto, la morosidad no solo representa riesgos para las instituciones financieras y comerciales, sino también puede llevar a que los consumidores pierdan privilegios; en ciertos casos los clientes morosos pueden perder los servicios que brinda la compañía, así mismo quedará grabado en su historial crediticio lo cual le impedirá solicitar futuros créditos.

“Entendemos que <<moroso>> y <<deuda cero>> son conceptos incompatibles y excluyentes. Es moroso quien tarda en cumplir una obligación, pero una vez que ha cumplido ya tiene el calificativo de cumplidor perdiendo su condición de moroso. La deuda existe o no existe. Si no existe, no es deuda y si no hay deuda no hay razón material no jurídica para calificar como moroso en el presente a una persona que en el pasado fue moroso pero que ha dejado de serlo”. (Álvarez, 2011).

En efecto, de acuerdo a Álvarez, a pesar de que un cliente pueda caer en la morosidad al incumplir con el pago de una cuota o de varias cuotas de su deuda, si bien es cierto que esto es un factor que afecta a todos los tipos de créditos que vaya a solicitar en un futuro, una vez que el cliente moroso cancela la deuda deja de ser moroso. Como lo dice Álvarez, si ya

no existe una deuda, no existirá ningún motivo para calificar al cliente de moroso.

### **Tipos de clientes morosos.**

Según (Sánchez, 2010), entre considerados como morosos existen diversos grados:

- **El moroso indiferente.** Puede pagar la deuda, pero no lo hace porque se ha olvidado, o porque nadie se lo ha recordado; tan pronto como reciba un aviso pagará.
- **El moroso insolvente.** La situación de insolvencia es aquella en la que el volumen de deudas supera los recursos monetarios disponibles, y el deudor, aunque quiere, no puede hacer frente a los pagos.  
La insolvencia puede ser accidental, cuando el deudor está pasando por un mal momento, y es una situación pasajera; o bien insolvencia habitual, cuando los malos momentos económicos se repiten y el estado de insolvencia es el normal.
- **El moroso con mala fe.** Puede pagar, pero no quiere hacerlo. Le interesa retrasar los pagos todo lo posible y utiliza todas las argucias de que dispone para conseguirlo.

Existen diferentes tipos de clientes morosos según lo indica Sánchez, esto lo define en relación a los motivos que llevan al cliente a incumplir con el pago de su deuda. Algunos clientes pueden caer en la morosidad debido a que se olvidan de que deben cancelar la cuota a los cuales se les denomina “morosos indiferentes”, por lo general este tipo de clientes morosos suelen hacerse cargo de su deuda inmediatamente reciban un aviso que les recuerden el vencimiento del plazo de pago de su deuda.

Por otro lado, están los clientes que caen en morosidad por factores ajenos a ellos este tipo de clientes suele llamarse también “morosos insolventes”, ya sea que se presenten problemas financieros de los que no hayan sido planificados y por ende no pueden hacerse cargo del pago de la deuda, sin embargo, suelen pagar una vez que hayan solucionado sus problemas económicos, pero cabe destacar que las empresas deben considerar si la insolvencia es casual cuando ocurre pocas veces o si se trata de una insolvencia habitual, la cual ocurre en varias ocasiones.

Otro tipo de clientes morosos son aquellos que incumplen con sus obligaciones de forma intencional, a pesar de que en muchas ocasiones tienen la posibilidad de pagar la deuda no lo hace porque no quieren. Este tipo de clientes morosos suelen hacer todo lo posible para retrasar el pago de sus deudas, por lo tanto, se pueden definir como el peor tipo de clientes morosos. Es imperativo que las empresas tomen serias medidas antes de otorgar un crédito.

“La mejor forma de motivar a los deudores de entidades financieras y comerciales, que cumplan puntualidad sus obligaciones es penalizando económicamente su retraso”. (Brachfield, 2008)

Existen formas de motivar el cumplimiento en el pago por parte de los deudores, entre los métodos más eficaces se enfoca en categorizar legalmente a los clientes que incumplen con la deuda como morosos. Algunas instituciones comerciales que manejan un sistema de crédito con sus clientes, suelen incluir en los contratos de créditos un porcentaje de interés por mora, este puede ser el método más utilizado para reducir los niveles de morosidad.

“Cuando una empresa no cobra puntualmente, no podrá atender sus obligaciones de pago y su tesorería entra en crisis. Cuando se producen

incrementos de las necesidades de tesorería provocados por unos plazos de pago prolongados, las empresas recurren a terceros para obtener los medios financieros necesarios”. (Brachfield, 2009)

Precisamente por estos factores, cobrar puntualmente las facturas representa una actividad de vital importancia para la empresa, sin esto la empresa no tendría liquidez con que solventar sus actividades organizacionales o comerciales. Es importante que la empresa desarrolle maneras para asegurarse de reducir al mínimo la posibilidad del incumplimiento en el pago de los prestatarios, a través de solicitudes de crédito, la empresa será capaz de verificar el historial de crédito del prestatario y decidir si se otorga el crédito.

#### **Factores que conducen al fracaso a empresas.**

Existen varios factores tanto internos como externos que podrían conducir al fracaso de una organización. El resultado de una planificación inadecuada o inexistente e ineficiente toma de decisiones. Entre los factores que conducen al fracaso de la organización, se pueden mencionar:

#### **Gráfico 4 Factores que conducen al fracaso a empresas**



**Elaborado por:** Burgos Muniz Evelyn Jessenia

- **Insuficiencia de fondos:** Esta es una de las principales causas para el fracaso de una empresa, algunas empresas inician sus actividades sin contar con los fondos suficientes, esperando recaudar fondos en el transcurso de sus actividades, sin embargo, algunas veces esto no sucede y la empresa se queda sin liquidez.
- **Mala gestión:** Muchas veces las personas encargadas de la administración de una pequeña empresa cuentan solo con el conocimiento técnico, sin embargo, no tienen la capacidad para gestionar adecuadamente la empresa, las grandes empresas suelen tener gerentes para cada una de las áreas con las que cuentan, esto da mejores resultados ya que facilita la gestión.
- **No tener objetivos claros:** La creación de una empresa por las razones equivocadas también puede causar el fracaso de la empresa. Solo las empresas iniciadas por las razones correctas pueden sobrevivir, ya que tienen una visión clara hacia donde se dirigen y que quieren lograr.
- **Falta de planificación:** Si una empresa inicia sin una planificación adecuada, no va a funcionar, el alcance de un negocio debe estar bien definido, para esto la empresa debe determinar bien su visión, sus objetivos y cuáles serán las claves que la llevaran al éxito, además es necesario definir cuál será su financiamiento, la fuerza de trabajo que necesitará, la forma en que se va a promocionar, entre otros aspectos que son importantes para una buena planificación.

## **Liquidez**

“La liquidez implica la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponibles para hacer frente a los vencimientos a corto plazo”. (Rubio, 2008)

La liquidez es un punto clave para la supervivencia de los negocios, por lo tanto, es la cantidad de activos líquidos que tiene una empresa para pagar sus cuentas, la liquidez es importante para los gerentes de empresas, así como a los inversores y prestamistas.

## **Antecedentes referenciales**

Con el objeto de fundamentar adecuadamente la presente investigación la autora ha tomado en consideración otras tesis realizadas con temas similares al propuesto en éste, que a su criterio aportaron elementos importantes para el desarrollo y objeto de estudio, para así obtener directrices del desarrollo del mismo, entre ellos tenemos:

(Andrea Ávila & Priscila Marín, 2009). Evaluación de la gestión de crédito y cobranza de la empresa Colineal Cuenca, Escuela de Contabilidad y Auditoría, Universidad de Cuenca; en la cual concluye lo siguiente:

“El departamento de cartera cuenta con un buen desempeño en lo que corresponde a concesión de crédito, sin embargo no cuenta políticas ni procedimientos para realizar la gestión de cobro; si bien es cierto el nivel de cartera vencida es bueno ya que representa un porcentaje en un nivel bajo este podría mejorarse si se contara con dicho procedimiento y unas buenas políticas”.

Este trabajo de investigación nos ayuda a observar las situaciones que se presentan en la gestión de crédito y cobranza, recalcando lo importante que es implementar un diseño de políticas y procedimientos para el área, además nos aporta ideas sobre una distribución correcta de las funciones a desempeñar en nuestro puesto laboral.

(Johana Carvajal, 2012). Políticas y procedimientos de control de cartera vencida y su incidencia en la toma de decisiones de Mecanosolvers S.A., Carrera de Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato; en la cual concluye lo siguiente:

“El problema de la empresa Mecanosolvers S.A., es la falta de política crediticia para la recuperación de cartera vencida dentro del departamento de crédito y cobranza, la misma que ha ido generando acumulación de valores por cobrar, quienes en su totalidad dicen no contar con la implementación de nuevas políticas, tampoco cuenta con el personal suficiente y capacitado para la recuperación de cartera”.

En este trabajo de investigación nos permitió ver más allá de solo establecer políticas y procedimientos de crédito y cobranza, sino que también se debe de contar con capacitaciones continuas al personal, esto será de gran utilidad porque al contar con un personal idóneo y capacitado en sus funciones, este a su vez podrá aportar mejoras a la compañía en cuanto a la implementación de nuevas estrategias y medidas que ayudaran a un cumplimiento más efectivo y eficaz de sus labores.

(Ana Flores , 2011). Diseño de un sistema de control interno para el área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CENDES Ltda., Carrera de Contabilidad y Auditoría, Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, en lo cual concluye lo siguiente:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito CENDES Ltda., no cuenta con un sistema de control interno para las áreas de crédito y cobranza, factor que incide en el cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad financiera.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito CENDES Ltda., no cuenta con un manual de procesos y procedimientos que identifiquen correctamente los procesos esenciales de las áreas de crédito y cobranza.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito CENDES Ltda., mantiene actualmente una inadecuada delegación de responsabilidades que corresponden al perfil de varios funcionarios.
- No se ha implementado un esquema de capacitación tanto al personal operativo como para los consejos de administración, vigilancia y comité de crédito; quienes son parte importante de los procesos que se llevan a cabo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CENDES Ltda.

Este trabajo de investigación se basa en la importancia de contar con un manual de procedimientos para lograr la proactividad de los empleados de las áreas de crédito y cobranzas, y a su vez capacitarlos para un mejor desempeño de sus funciones, incentivándolos a cumplir con los objetivos institucionales.

El control interno proporciona seguridad en las operaciones y tiene como prioridad hacer cumplir los objetivos establecidos; en esta investigación la autora recomienda un manual como guía para las actividades de control, y realizar monitoreo constante para la verificación del cumplimiento del mismo.

También es importante mantener una información clara y precisa, con estudios y evaluaciones periódicas que nos ayudaran a una mejor toma

de decisiones y mantener una visión clara de los objetivos que se deben alcanzar. Con estas evaluaciones no solo se mejorará la información financiera de la empresa, sino que también ayudara en los procesos operativos y funcionales, evaluando los procesos establecidos y eficiencia de los empleados, que a su vez ayudaran a proponer mejoras para las funciones de la empresa.

## **FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **Ley de Régimen Tributario Interno**

#### **Capítulo IV**

#### **DEPURACION DE LOS INGRESOS**

##### **Sección Primera de las Deducciones**

Nota: Título de Sección agregado por Art. 64 de Decreto Legislativo No, 000, publicado en Registro Oficial Suplemento 242 de 29 de Diciembre del 2007.

Art. 10.- Deducciones en su literal 11 menciona que se aplicará la siguiente deducción.

1.- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no

serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor;

Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas.

En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado, caso contrario se considerará defraudación.

El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base

imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones.

## **RESOLUCIÓN No. SC.DSC.G.13.011**

**Ab. Suad Manssur Villagrán**  
**SUPERINTENDENTA DE COMPAÑÍAS**

### **Considerando:**

Que el artículo 66 de la Constitución de la República, en sus numerales 16 y 25, reconoce y garantiza a las personas el derecho a la libertad de contratación y el acceso a bienes, servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características;

Que el artículo 336 de la Constitución de la República señala que el Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad y, además, asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados que fomente la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades;

Que el artículo 213 de la Constitución de la República establece que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general;

Que el artículo 226 de la misma Constitución de la República establece el deber de las instituciones del Estado de coordinar acciones para el

cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución;

Que la Disposición General Segunda del Capítulo V de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 135 del 26 de julio del 2007, establece que las personas naturales o jurídicas dedicadas a actividades comerciales que realicen sus ventas a crédito, sólo podrán cobrar la tasa de interés efectiva del segmento de consumo, más los impuestos de ley, y de ninguna manera comisiones u otros conceptos adicionales;

Que la Disposición General Tercera del Capítulo V de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito dispone que la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Superintendencia de Compañías controlarán, en el ámbito de sus respectivas competencias, el cumplimiento de las disposiciones de dicha ley; cuerpo legal que en la Disposición Transitoria Tercera del Capítulo VI señala de forma expresa que la Superintendencia de Compañías expedirá la normativa requerida para la aplicación de la indicada Ley;

Que en virtud de lo anotado en el considerando anterior, la Superintendencia de Compañías expidió el REGLAMENTO PARA EL CONTROL DE LAS VENTAS A CRÉDITO Y DE LA EMISIÓN DE TARJETAS DE CIRCULACIÓN RESTRINGIDA, POR PARTE DE LAS COMPAÑÍAS SUJETAS A LA SUPERVISIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, el cual establece de forma taxativa en su artículo 3 los servicios que pueden cobrar las compañías sujetas a su control que dentro del giro ordinario de sus negocios realicen ventas a crédito y a su vez en el artículo 4, expresa que dichas compañías

deben remitir trimestralmente la información señalada en este artículo al ente de control;

Que el 3 de diciembre de 2012 se publicó en el Registro Oficial No. 843, Suplemento, la "Ley Orgánica Derogatoria a la Ley de Buros de Información Crediticia y Reformatoria a la Ley del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos, a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y a la Ley de Compañías", cuyo artículo 8 agregó a continuación del artículo 457 de la Ley de Compañías la sección XVII titulada "REGISTRO CREDITICIO";

Que el artículo 458, agregado a la Ley de Compañías, expresa que: "La Superintendencia de Compañías establecerá las políticas y la forma en que las compañías que se encuentren bajo su control deben entregar la información al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos";

Que el artículo 459, también añadido a la Ley de Compañías, establece que las compañías reguladas por la Superintendencia de Compañías, que realicen ventas a crédito, están obligadas a suministrar al Registro Crediticio del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos la información necesaria para mantenerlo actualizado; y, en su letra a), otorga a la misma Superintendencia la potestad de fijar la periodicidad con la cual se debe remitir la información al Registro Crediticio, que no será superior a un mes;

Que para efectos de la aplicación de las leyes y el reglamento citados en los considerandos precedentes, resulta necesario establecer la información que las compañías sujetas al control de la Superintendencia de Compañías tienen la obligación de remitir periódicamente a esta

Superintendencia y al Registro Crediticio del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, sobre las ventas a crédito que realicen;

Que mediante memorando No. SC.INGE.DIE.Q.13.017 de fecha 14 de marzo de 2013, la Dirección de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías remitió el análisis de los criterios comunicados por la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (DINARDAP) sobre los campos que deberían considerarse en los reportes de operaciones crediticias que realicen las compañías mercantiles;

Que el artículo 433 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías a expedir regulaciones, reglamentos y resoluciones para el buen gobierno y vigilancia de las compañías mencionadas en el Art. 431 de la indicada ley;

## **VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Políticas y procedimientos del área de crédito y cobranza.**

Las políticas y procedimientos de crédito y cobranza son directrices para mejorar las funciones de crédito y cobro. Estas políticas y procedimientos deben de estar contenidas en un diseño de control interno del área, deben contar por escrito y deben garantizar igualdad en situaciones generales y estas serán una base permanente de criterios para resolver situaciones específicas. (Van Home, 2002)

### **Incremento de la cartera vencida.**

La cartera vencida registra el valor de toda clase de créditos que por más de 30 días dejan de ganar intereses o ingresos. Es decir, es el monto total

de créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados íntegramente a la entidad transcurrida los 30 días contados desde la fecha de vencimiento. La cartera pasa de atraso a vencida a partir del día 30 desde su vencimiento. (Van Home, 2002)

## DEFINICIONES CONCEPTUALES

**Crédito:** El crédito se define como la confianza dada o recibida a cambio de un valor, el derecho de disponer de un dinero ajeno ó de retrasar, por un cierto plazo, el pago de cantidades debidas a cambio de un cierto interés. (Martinez, 2008)

**Cobrar:** Recibir el acreedor una cantidad de dinero estipulado en un acuerdo económico. (Martinez, 2008)

**Políticas:** Son reglas y estatutos adoptados para efecto de resolver situaciones generales.

**Procedimientos:** Son guías encaminadas a la ejecución de actividades.

**Cuentas por cobrar:** Créditos que se otorgan a un cliente y por un tiempo razonable para que paguen sus compras después de haberlas recibido. Son las cuentas que se registran derivadas de una venta.

Pagos que se deben a la entidad, generalmente por bienes y servicios. Créditos a favor de la empresa. (Martinez, 2008)

**Cliente:** Denominación que se aplica a las personas naturales o jurídicas que mediante las operaciones mercantiles de compra-venta entregan en forma habitual mercaderías, productos o servicios a una empresa o sociedad. (Martinez, 2008)

**Cartera de clientes:** Es un registro o directorio de los compradores, el cual tiene informacion de ubicación, telefono, correo electronico.

**Cartera vencida:** Son aquellos créditos a favor de las entidades que en un determinado plazo no han sido cancelados.

Conjunto de valores y documentos que después de su vencimiento no han sido liquidados. (Martinez, 2008)

**Morosidad:** Falta de puntualidad o retraso de las deudas.

**Solvencia:** Es la capacidad de generar fondos económicos para atender las obligaciones de una persona o empresa.

**Contrato:** Acuerdo, pacto o convenio entre dos o más personas por el que se determinan la creación o nacimiento de relaciones jurídicas obligatorias de índole patrimonial o económica. (Martinez, 2008)

**Plazo:** Tiempo o fecha para cumplir algo.

**Deuda:** Obligación que tiene una persona o entidad de pagar o devolver algo, generalmente dinero.

Obligación pendiente de pago. (Martinez, 2008)

**Interés:** Es la utilidad ganada, generalmente por algún tipo crédito.

Precio o remuneración que se paga o recibe por utilizar o prestar una determinada cantidad de dinero (capital), durante un período determinado. Su valor se calcula en base del porcentaje acordado entre las partes que, obviamente debe ser legalmente aceptado. (Martinez, 2008)

**Intereses por mora:** Intereses devengados por una deuda no satisfecha a tiempo que suelen aplicarse en las transacciones comerciales y en la administración fiscal y tributaria. (Martinez, 2008)

**Liquidez:** “Capacidad de pago que tiene una persona natural o jurídica para responder en un corto plazo sus obligaciones financieras de

cualquier tipo como consecuencia de disponer activos fácilmente convertibles en dinero efectivo. Facilidad de ciertos títulos valores que disponen las entidades financieras para transformarlos en forma inmediata en dinero efectivo, sin que ello produzca baja alguna en el valor patrimonial de la empresa". (Martinez, 2008)

**Garantía:** Proporciona seguridad al cumplimiento de una obligación.

Compromiso temporal que acepta el vendedor de un producto ante su comprador de reponerle o reparar esa mercancía por defectos en su fabricación. (Martinez, 2008)

**Presupuesto:** Documento de carácter contable que recoge el plan de acción cuantitativo de gasto y financiación estimados y expresados en unidades monetarias sobre operaciones futuras de un individuo, organismo, empresa, corporación o el propio estado.

Resumen sistemático y cuantificado de los gastos e ingresos de cualquier empresa o actividad necesarios para realizar una obra o proyecto, durante un periodo dado, frecuentemente un año. (Martinez, 2008)

**Utilidad:** En economía se llama utilidad a la cualidad mensurable y propia que posee un bien o servicio para satisfacer una necesidad.

Contablemente es el beneficio que resulta de restar el costo de los bienes y servicios producidos de los ingresos percibidos por sus ventas en un período de tiempo determinado. (Martinez, 2008)

**Control interno:** Se define como el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se expondrá la metodología de investigación analizando e interpretando técnicas para la constatación del problema objeto de estudio. Se presentará un diseño de investigación para lo cual, en primer lugar se expondrá la presentación de la empresa como referencia de estudio.

#### **Optal Medical Cía. Ltda.**

Optal Medical Cía. Ltda., es una compañía privada de base tecnológica, fundada en 1997 en Guayaquil – Ecuador, la oficina está ubicada en la Ciudadela Garzota II Manzana 152 Villa 26. Actualmente se encuentra controlada por la Superintendencia de Compañías y Seguros, afianzando de esta manera la confianza y solvencia institucional.

Optal Medical Cía. Ltda., se dedica a la ingeniería, desarrollo, e innovación, integración de sistema y servicio técnico especializado. Está especializada en: equipos y sistemas de imágenes médicas, basados en tecnologías de rayos x, rayos gamma, tomografía computarizada, resonancia magnética, ultrasonido, en; sistemas de digitalización, almacenamiento y comunicación de imágenes médicas, en; tele radiología (tele imagen medica), por lo que cuenta con un equipo multidisciplinario de ingenieros especializados y experimentados en; electrónica, automatización y control, telecomunicaciones y redes, física de radiaciones, digitalización de imágenes y señales médicas, administración y desarrollo de informática y software médico.

A través de los servicios de instalación, entrenamiento y documentación, pruebas y entrega, servicio de soporte técnico especializado, repuestos y partes; han sido fuentes de desarrollo para el sector hospitalario, brindando servicios de calidad, equipando y capacitando a diferentes clínicas y hospitales del sector público y privado.

### **Misión**

Nuestra misión es dar el soporte necesario a nuestros clientes brindándoles servicios y equipos de excelente calidad, reconocidos mundialmente garantizando así la seguridad en los procedimientos y la de los pacientes.

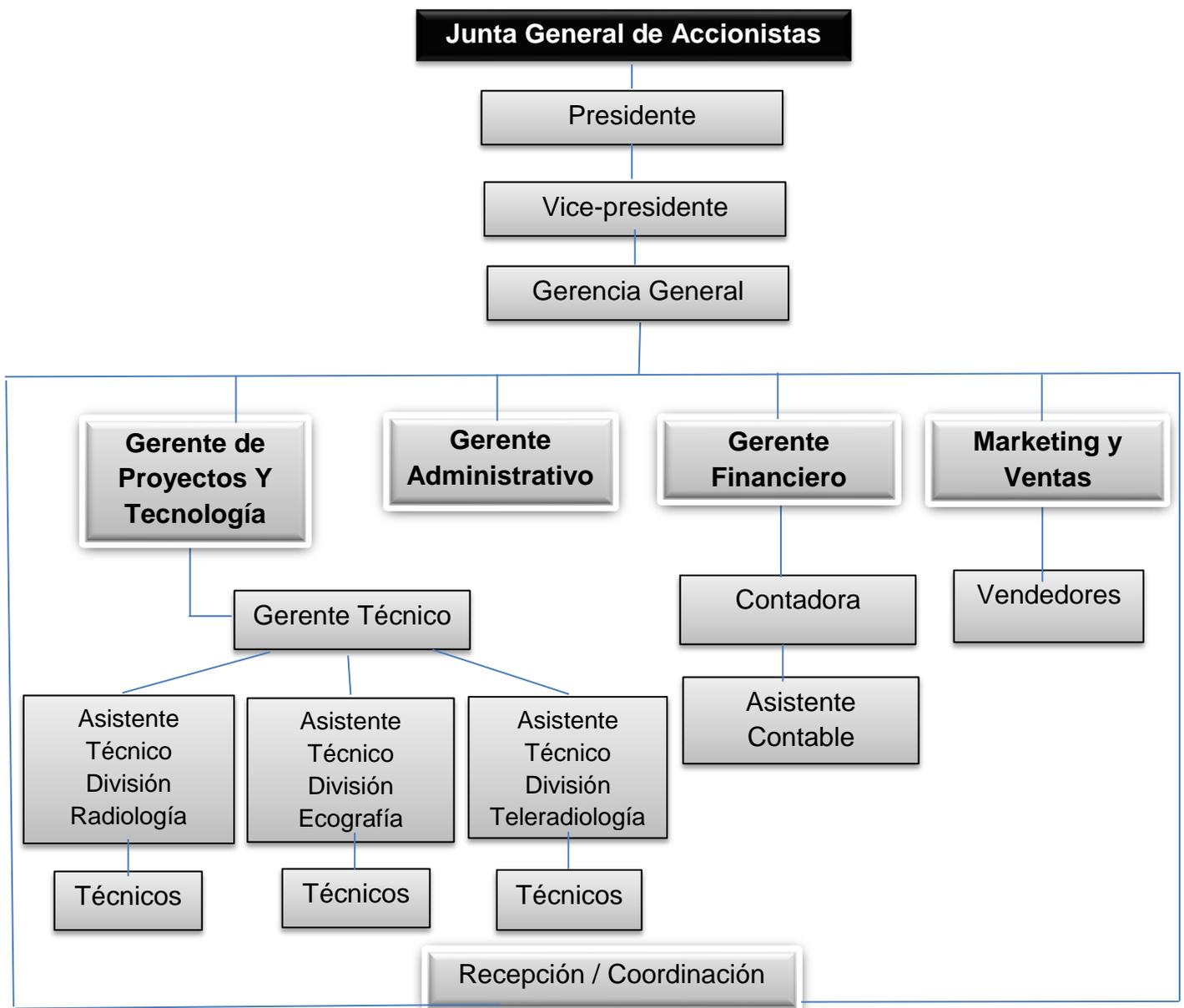
### **Visión**

Nuestra visión es ser identificados siempre dentro del sector de la salud, como la Compañía que se encuentra actualizada en los avances tecnológicos ofreciendo equipos de última tecnología e innovación, acompañando nuestra oferta con un valor agregado que es el servicio técnico que cumple con los más exigentes estándares de calidad de acuerdo a las normas de los fabricantes.

**Gráfico 5 Organigrama General**

**Organigrama General**

**Optal Medical Cia. Ltda.**



**Elaborado por:** Burgos Muniz Evelyn Jessenia

## Categoría ocupacional de trabajadores

**Cuadro 1 Cantidad de categoría ocupacional de trabajadores**

Cargo Ocupacional	Cantidad
Administrativo	12
Tecnico Operativo	9
<b>Total</b>	<b>21</b>

**Elaborado por:** Burgos Muniz Evelyn Jessenia

### Principales clientes

#### Sector privado:

- Solca Guayaquil
- Solca Portoviejo
- Hospital Tayana – Clínica Alcivar
- Clínica Panamericana
- Centro de Diagnostico Castellvi (Quevedo)
- Clinica de Traumatologia RUTHY (Machala)
- Centro medico Macrosalud
- Centro medico Imagen Test

#### Sector público:

- Maternidad Enrique Sotomayor
- Hospital de la Mujer Alfredo Paulson
- Hospital de la Policia Nacional (Guayaquil)
- less Milagro
- less Teodoro Maldonado Carbo
- less Babahoyo

- IESS Bucay
- IESS Hospital de Durán
- Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López.
- Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Norte – Tarqui.
- Centro de Especialidades Sur Valdivia
- Centro de Especialidades Central Guayas
- Centro de Especialidades Letamnedi
- Unidad de Atención Ambulatoria Daule
- Unidad de Atención Ambulatoria Empalme
- Unidad de Atención Ambulatoria Naranjal

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **Diseño**

“El diseño es la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis del problema. Construye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado”. (Tamayo y Tamayo, Mario, 2010)

### **Metodología**

“Científicamente es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación; por lo cual se presentan los métodos y técnicas para la realización de la información”. (Tamayo y Tamayo, Mario, 2010)

Con estos conceptos entendemos que el diseño de la investigación es un plan que nos ayuda a entender la forma estructural de una investigación, aplicando metodologías y técnicas que nos facilitaran la comprensión y desarrollo del mismo.

### **Diseño metodológico**

“El diseño metodológico nos ayuda en el logro opcional de la investigación, indicando las estrategias de cómo lograr los objetivos específicos”. (Tamayo y Tamayo, Mario, 2010)

El diseño metodológico es la descripción de cómo se va a realizar la investigación, es una relación clara y concisa de cada una de las etapas del proyecto de investigación. En el presente trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques cualitativo y cuantitativo:

### **Investigación cualitativa**

“La investigación cualitativa busca la subjetividad, explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales o grupales”. (Alvarez, Jurgenson, 2010)

Este proyecto de investigación es cualitativo porque se establece una relación entre las variables de la investigación, lo cual nos permite comprender de una mejor manera los comportamientos implicados en la investigación y nos ayuda en la obtención de resultados que nos permitirán cumplir con los objetivos.

### **Investigación cuantitativa**

“La investigación cuantitativa se acerca a su objetivo de estudio con interrogantes específicas surgidas de análisis teóricos previos o de investigaciones realizadas con anterioridad en relación con objetos de

estudios similares” (Pacheco Espejel, Arturo y Cruz Estrata, Ma. Cristina, 2012)

Este proyecto de investigación es cuantitativo porque obtenemos respuestas concretas y cuantitativas de la población y muestra de la investigación, que nos permite analizar las variables de la investigación y establecer con claridad las estrategias de mejora para la compañía.

## **TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación descriptiva**

“La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos”. (Tamayo y Tamayo, Mario, 2010)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes, cualquier fenómeno que sea sometido a análisis, se miden y evalúan varios aspectos como dimensiones o componentes. El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

El proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes. Los estudios descriptivos se centran en medir y los explicativos en descubrir.

### **Investigación explicativa**

Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se

da este, o por qué dos o más variables están relacionadas. (Hernandez M, 2006)

Este tipo de estudio implica:

- Gran capacidad análisis, síntesis e interpretación, y
- Señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo.

### **Investigación correlacional**

Básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado. (Balestrini Acuña, Miriam, 2011)

Los estudios correlacionales pretenden medir el grado de la relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Es decir, la utilidad y el propósito principal de este tipo de estudio es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **Población**

Para realizar el presente trabajo de investigación “Diseño de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranza y mejorar la administración de la cartera vencida en la compañía Optal Medical Cía. Ltda.”, se trabajó con una Población de 3 personas: el Gerente Financiero, Contadora y Asistente Contable.

### Cuadro 2 Población

Ítem	Detalle	Población
1	Gerente Financiero	1
2	Contadora	1
3	Asistente Contable	1
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

**Elaborado por:** Burgos Muniz Evelyn Jessenia

### Muestra

La autora de la investigación decidió tomar a toda la población; jefe de crédito y cobranzas y empleados como muestra ya que es una población pequeña.

### Cuadro 3 Muestra

Ítem	Detalle	Población
1	Gerente Financiero	1
2	Contadora	1
3	Asistente Contable	1
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

**Elaborado por:** Burgos Muniz Evelyn Jessenia

## TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la recolección de la información se utilizan dos técnicas e instrumentos de recolección de datos: la entrevista y análisis de datos.

#### Cuadro 4 Técnicas de investigación

Técnicas	Instrumentos
Entrevista	Preguntas
Análisis de datos	Datos

**Elaborado por:** Burgos Muniz Evelyn Jessenia

#### La entrevista

La técnica de entrevista es un medio de recolección de datos, consiste en la reunión entre dos o más personas para tratar sobre algún asunto, realizando preguntas enfocadas y bien definidas donde las respuestas son las informaciones que buscamos para despejar el tema de estudio y analizar las situaciones que conlleva.

#### Modelo de entrevista

<b>Entrevistado</b>	
<b>Cargo</b>	
<p>1. ¿En la actualidad el personal involucrado en la gestión de Crédito y Cobranza cuenta con claras instrucciones sobre el manejo de sus funciones?</p> <p>2. ¿Existen políticas relacionadas con la gestión de cobranza que hayan sido difundidas y sociabilizadas en la compañía?</p> <p>3. ¿Se han presentado inconvenientes relacionados con la segregación de funciones por parte de los departamentos Comercial y de Cobranza?</p>	

4. **¿Cómo se califica a los clientes para poder concederles crédito en sus compras o servicios?**
5. **¿De qué manera se encuentran estipuladas las autorizaciones de concesión de créditos a los clientes y quienes las ejecutan?**
6. **¿Cuáles son las estrategias del departamento de créditos y cobranzas para la recuperación de valores?**
7. **¿De qué forma la Gestión de Crédito y Cobranza influye en la captación de nuevos clientes?**
8. **¿Qué factores considera que podrían estar influyendo en que la compañía tenga dificultades en la gestión de crédito y cobranza?**
9. **¿Si la compañía presenta un incremento en la cartera vencida que estrategia o táctica más efectiva está aplicando?**
10. **¿Usted cree que la implementación de un diseño de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranzas beneficiaría a su compañía?**

**Entrevistador:**

**Fecha:**

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se exponen los resultados de la entrevista aplicada para este trabajo de investigación, Optal Medical Cía. Ltda., al ser una pequeña empresa, se consideró realizar la entrevista a todo el personal del departamento financiero, lo que nos permitió obtener información verídica y confiable referente al incremento de la cartera vencida del área de crédito y cobranzas.

Con los resultados obtenidos en la tabulación y análisis de la entrevista, ésta ayudara a la detección de las causas y falencias que ocasionan el incremento de la cartera vencida en el área de crédito y cobranza. Cabe recalcar que anteriormente en la compañía Optal Medical Cía. Ltda., no se había realizado un análisis detallado del tema.

Los resultados del levantamiento de información se muestran a continuación:

## Técnica de entrevista

<b>Entrevistado</b>	Econ. Priscila Salazar
<b>Cargo</b>	Gerente Financiero
<p><b>1. ¿En la actualidad el personal involucrado en la gestión de Crédito y Cobranza cuenta con claras instrucciones sobre el manejo de sus funciones?</b></p> <p>Optal Medical Cía. Ltda., es una pequeña empresa por lo cual el personal maneja diversas funciones. Existen instrucciones de crédito y cobranza, las cuales son adecuadas a las necesidades de la compañía; pero estas instrucciones no son del todo claras y no están debidamente establecidas.</p> <p><b>2. ¿Existen políticas relacionadas con la gestión de cobranza que hayan sido difundidas y sociabilizadas en la compañía?</b></p> <p>No, de ninguna manera. Las políticas en esta área solo las conocemos las personas del departamento. No es necesario que nadie más las sepa según creo yo porque únicamente nosotros ejecutamos dichas actividades. Sin embargo, tampoco existen políticas y procedimientos aprobados formalmente.</p> <p><b>3. ¿Se han presentado inconvenientes relacionados con la segregación de funciones por parte de los departamentos Comercial y de Cobranza?</b></p> <p>En varias ocasiones hemos tenido dificultades con el departamento de ventas por ellos indican que las ventas que están realizando a ciertos clientes benefician a la compañía por el monto de la misma. Sin embargo, no toman en cuenta (en algunos casos) como está considerado el cliente y el historial de pagos y valores atrasados que posee.</p>	

**4. ¿Cómo se califica a los clientes para poder concederles crédito en sus compras o servicios?**

Se ha discutido mucho el tema, pero no se ha llegado a un consenso, inicialmente se había dicho acerca de las categorías que se podían manejar pero la gerencia no ha querido que se puntualice eso por temor a perder la oportunidad de realizar ciertas ventas que considera de mucha ayuda para la compañía.

**5. ¿De qué manera se encuentran estipuladas las autorizaciones de concesión de créditos a los clientes y quienes las ejecutan?**

La concesión de crédito se trabaja conjuntamente con la gerencia general, gerente financiero y el contador. La gerencia general se encarga de los montos más altos pero dicho monto tampoco está establecido. El gerente financiero y el contador se encargan de los montos más bajos, se procuró estar siempre de acuerdo en cuanto a los clientes a los cuales se les concede créditos reiterados, pero no siempre sucede.

**6. ¿Cuáles son las estrategias del departamento de créditos y cobranzas para la recuperación de valores?**

Revisar los créditos otorgados, dar seguimiento para recuperar los valores en especial los créditos concedidos con un monto alto y por mayor tiempo.

**7. ¿De qué forma la Gestión de Crédito y Cobranza influye en la captación de nuevos clientes?**

La gestión de crédito y cobranza mantiene una relación directa con el cliente, al vender un bien o servicio, conceder créditos y gestionar las

cobranzas. Por ello la compañía está trabajando día a día por mejorar los procesos y brindar un mejor servicio, un cliente satisfecho, siempre atrae a más clientes.

**8. ¿Qué factores considera que podrían estar influyendo en que la compañía tenga dificultades en la gestión de crédito y cobranza?**

Existe deficiencia en los procesos, esta es la principal causa que influye en que la compañía tenga dificultades en la gestión de crédito y cobranza; sería de gran utilidad establecer un diseño de políticas y procedimientos que nos brinde un mejoramiento en nuestros procesos que crédito y cobranza.

**9. ¿Si la compañía presenta un incremento en la cartera vencida que estrategia o táctica más efectiva está aplicando?**

Dar seguimiento a la deuda es lo primordial, notificaciones al cliente con llamadas telefónicas, cartas y en ocasiones se han estructurado convenios de pago, para darles más facilidad al cliente de y pueda cancelar su deuda.

**10. ¿Usted cree que la implementación de un diseño de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranzas beneficiaría a su compañía?**

Claro que sí, con un eficaz diseño de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas mejoraría los procesos, sería de gran ayuda para el personal.

**Entrevistador:** Evelyn Burgos

**Fecha:** 12/01/2017

<b>Entrevistado</b>	Ing. Rudy Bustan
<b>Cargo</b>	Contador
<p><b>1. ¿En la actualidad el personal involucrado en la gestión de Crédito y Cobranza cuenta con claras instrucciones sobre el manejo de sus funciones?</b></p> <p>Recibimos las instrucciones de parte de la gerencia general, pero no existen instrucciones fijas.</p> <p><b>2. ¿Existen políticas relacionadas con la gestión de cobranza que hayan sido difundidas y sociabilizadas en la compañía?</b></p> <p>Únicamente el personal encargado del crédito y la cobranza conocen de las políticas y procedimientos que se llevan a cabo en la gestión de crédito y cobranza.</p> <p><b>3. ¿Se han presentado inconvenientes relacionados con la segregación de funciones por parte de los departamentos Comercial y de Cobranza?</b></p> <p>No se da ningún tipo de problemas porque ambos departamentos debemos cumplir todas las obligaciones que nos direccionan.</p> <p><b>4. ¿Cómo se califica a los clientes para poder concederles crédito en sus compras o servicios?</b></p> <p>Normalmente la gerencia general nos autoriza la concesión de créditos, yo me encargo de mantener al día la documentación e información necesaria.</p> <p><b>5. ¿De qué manera se encuentran estipuladas las autorizaciones de concesión de créditos a los clientes y quienes las</b></p>	

**ejecutan?**

El gerente financiero y el contador son los encargados de mantener los registros al día para analizar la concesión del crédito; pero la autorización la da el gerente general.

**6. ¿Cuáles son las estrategias del departamento de créditos y cobranzas para la recuperación de valores?**

Se trata de recuperar los valores antes de su vencimiento, se lleva un registro de deudores, el encargado de la recuperación de valores es el asistente contable y en casos difíciles notificamos a gerencia general para elaborar una carta de cobro.

**7. ¿De qué forma la Gestión de Crédito y Cobranza influye en la captación de nuevos clientes?**

Influye bastante, en conjunto con el departamento de ventas somos los encargados de satisfacer al cliente no solo el producto o servicio de calidad, sino que también en nuestra atención al cliente. Brindando servicio oportuno y resolviendo problemas.

**8. ¿Qué factores considera que podrían estar influyendo en que la compañía tenga dificultades en la gestión de crédito y cobranza?**

Creo que hay que mejorar en muchos aspectos, considero que uno de los factores sería que hace falta personal para esta gestión. La compañía es pequeña por eso nos dividimos las funciones entre el poco personal que tenemos, pero estamos en proceso de crecimiento y se está evaluando la posibilidad de contratar a una persona para que se enfoque en su totalidad en la gestión de crédito y cobranza.

**9. ¿Si la compañía presenta un incremento en la cartera vencida que estrategia o táctica más efectiva está aplicando?**

Se realizan alianzas y planes de pago dependiendo de la situación del cliente.

**10. ¿Usted cree que la implementación de un diseño de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranzas beneficiaría a su compañía?**

Si, este sería un gran aporte a la compañía, el personal tendría una guía de cómo proceder en sus labores y nos ayudaría a mejorar nuestro servicio.

**Entrevistador:** Evelyn Burgos

**Fecha:** 12/01/2017

<b>Entrevistado</b>	Sra. Madelen Andaluz
<b>Cargo</b>	Asistente Contable
<p><b>1. ¿En la actualidad el personal involucrado en la gestión de Crédito y Cobranza cuenta con claras instrucciones sobre el manejo de sus funciones?</b></p> <p>Recibí las instrucciones de parte de la contadora.</p> <p><b>2. ¿Existen políticas relacionadas con la gestión de cobranza que hayan sido difundidas y sociabilizadas en la compañía?</b></p> <p>Difundidas no, nuestra información es confidencial y solo las personas involucradas tenemos acceso a la documentación, registro e información de crédito y cobranza.</p> <p><b>3. ¿Se han presentado inconvenientes relacionados con la segregación de funciones por parte de los departamentos Comercial y de Cobranza?</b></p> <p>De ninguna manera, todo el personal sabe de sus obligaciones y como somos pocos compartimos nuestras funciones.</p> <p><b>4. ¿Cómo se califica a los clientes para poder concederles crédito en sus compras o servicios?</b></p> <p>No existen parámetros establecidos para calificar al cliente, tengo entendido que la contadora revisa si el cliente no mantiene deuda con nosotros dependiendo de ello la gerencia general autoriza.</p> <p><b>5. ¿De qué manera se encuentran estipuladas las autorizaciones de concesión de créditos a los clientes y quienes las ejecutan?</b></p>	

Las otorgaciones de crédito las autoriza la gerencia general.

**6. ¿Cuáles son las estrategias del departamento de créditos y cobranzas para la recuperación de valores?**

En ciertas ocasiones se vende más para intentar recuperar valores, pero no es una estrategia sostenible en el tiempo, también se procura recuperar los montos de crédito antes de su vencimiento.

**7. ¿De qué forma la Gestión de Crédito y Cobranza influye en la captación de nuevos clientes?**

Yo doy servicio al cliente, trabajamos en conjunto con los vendedores, nos encargamos que el cliente quede satisfecho con nuestro producto o servicio y de esa manera el cliente cancelara gustoso su deuda con nosotros. Se trata de mantener una buena relación con el cliente; y un cliente feliz siempre atrae más clientes promocionando nuestro buen servicio.

**8. ¿Qué factores considera que podrían estar influyendo en que la compañía tenga dificultades en la gestión de crédito y cobranza?**

Son algunos factores que influyen en que tengamos dificultades en la gestión de crédito y cobranza, podría decir que se deben implementar métodos de cobranza, capacitaciones al personal, establecer políticas y procedimientos. Considero que, con esto podríamos mejorar en muchos aspectos, solo debemos establecer e implementar las ideas y planes de mejoras.

**9. ¿Si la compañía presenta un incremento en la cartera vencida que estrategia o táctica más efectiva está aplicando?**

Se pone más énfasis en la cobranza efectiva.

**10. ¿Usted cree que la implementación de un diseño de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranzas beneficiaría a su compañía?**

Por supuesto que sí, estableciendo todo formalmente tendríamos una forma clara de los procedimientos y políticas a seguir en crédito y cobranza. Se trabajaría de una forma más ágil, ganado tiempo y además siendo más productivos.

**Entrevistador:** Evelyn Burgos

**Fecha:** 12/01/2017

### Técnica de Análisis de datos.

Luego de revisar la información documental con corte a 31 de diciembre de 2015 se han identificado los siguientes valores correspondientes a las cuentas por cobrar de la compañía.

### Cuadro 5 Detalle del vencimiento

CLASIFICACIÓN	DETALLE DE VENCIMIENTO	VALOR
VENCIDOS	0-30	\$ 22.047,44
	31-60	\$ 6.617,18
	61-90	\$ 29.674,91
	91-120	\$ 6.451,77
	Total Vencidos	\$ <b>64.791,30</b>
POR VENCER	0-30	\$ 63.956,10
	31-60	\$ 16.572,88
	61-90	\$ 4.170,64
	91-120	\$ -
	Total por Vencer	\$ <b>84.699,62</b>
<b>Total General</b>		<b>\$ 149.490,92</b>

**Fuente:** Optal Medical Cía. Ltda  
**Elaborado por:** Burgos Muniz Evelyn Jessenia

### Información general obtenida del análisis de los datos y las entrevistas aplicadas.

En el análisis de los datos y entrevistas aplicadas al departamento de crédito y cobranzas de la Compañía Optal Medical Cía. Ltda., realizada con la finalidad de obtener información que permita comprobar el problema de investigación, sus causas y efectos que este provoca, hemos encontrado los principales resultados que detallamos a continuación:

### Análisis de las entrevistas.

- La compañía mantiene problemas en la gestión de crédito y cobranzas, los principales factores que influyen en que existan dificultades son la deficiencia en los procesos y la deficiencia en los métodos de cobranza.
- La causa de que exista una deficiencia en los procesos de cobranza se debe básicamente a que no se han implementado métodos eficientes de cobranza y tampoco se mantiene un registro adecuado de los deudores.
- Los principales problemas de que exista un incremento en la cartera vencida es básicamente porque no analizan las concesiones de crédito ni manejan el riesgo crediticio.
- La compañía no cuenta con un diseño de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas, esto afecta en todos los procesos de crédito y cobro ya que no se cuenta con una guía para los empleados involucrados en el área.

### Análisis de la información documental

- Como se puede apreciar en el cuadro de las cuentas por vencer la compañía tiene un alto porcentaje de cuentas vencidas en comparación con la normal cartera de cuentas por vencer. Sin embargo, un considerable importe de cuentas se encuentra en mayores a los 30 días.
- Dentro del rubro de las cuentas vencidas un 50% de las mismas se encuentran con un vencimiento mayor a 60 días.
- Aproximadamente el 45% de la cartera se encuentra vencida lo que indica grandes dificultades en la gestión de cobranza de la misma.

## **PLAN DE MEJORAS**

Este proyecto está dirigido para mejorar la gestión en los procesos del área de crédito y cobranza de la compañía Optal Medical Cía. Ltda., contara como una herramienta de análisis y evaluación para los empleados, que les permite desarrollar de una manera oportuna sus actividades e identificar riesgos en las operaciones.

Con la finalidad de contribuir al mejoramiento sustancial en los procesos del área de crédito y cobranza y disminuir el problema del incremento de la cartera vencida a continuación se plantean lo siguiente:

Se ha elaborado un diagrama de procedimientos para la otorgación de crédito y un diagrama de procedimientos de la gestión de cobranza con el fin de elaborar un mapa general de apoyo de los procesos en conjunto de crédito y cobranza. También se estableció políticas y procedimientos de crédito y cobranza que ayudaran en la toma de decisiones.

La concesión de crédito es el primer proceso en la actividad del área de crédito y cobranza, para esto se elaboró un diagrama el cual contiene las acciones que realizan el personal encargado de la otorgación de crédito.

**Gráfico 6 Diagrama de los procedimientos para la otorgación de créditos**

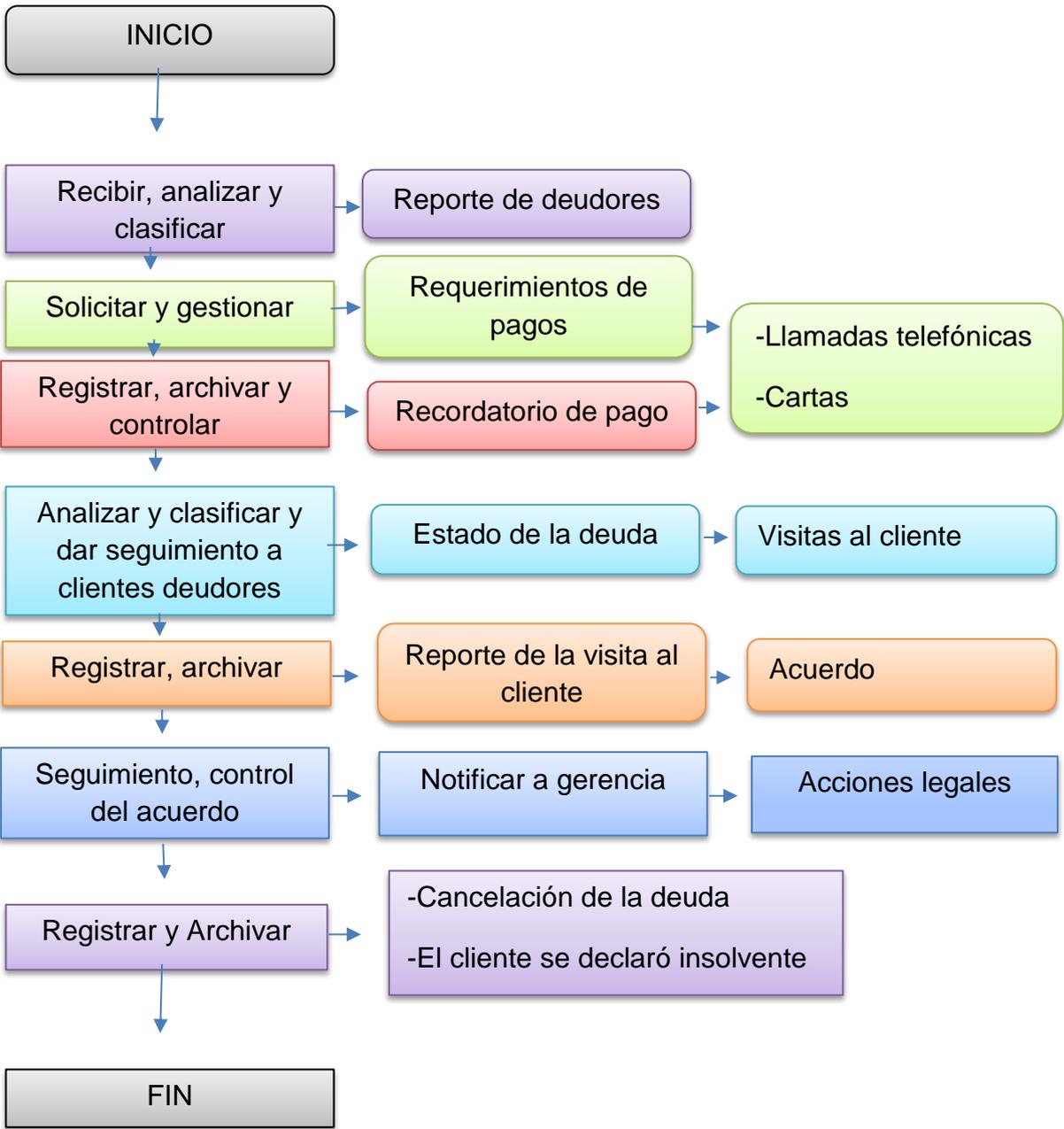


**Elaborado por:** Burgos Muniz Evelyn Jessenia

1. El cliente realiza la solicitud de crédito a la compañía, y esta a su vez recibe toda la documentación requerida para gestionar su requerimiento.
2. Se clasifica al cliente según su potencial crediticio y se analiza su solicitud de crédito revisando si cumple con todos los requisitos.
3. Se le indica al cliente las condiciones de pago, plazos y el monto máximo de crédito que se le puede conceder.
4. Se notifica al cliente sobre el estado de su requerimiento, si cumple con todo lo solicitado y se fue aprobada su solicitud.
5. Una vez aprobada la solicitud de crédito, se registra en el sistema de facturación para que luego se gestione el respectivo cobro; archivamos toda la información y documentación para que quede constancia de todo el proceso

Luego de dar fin al proceso del crédito se continua con la gestión de cobranza para recuperar los valores invertidos, a continuación, se describe cada uno de los procedimientos que el personal involucrado en la gestión de cobranza debe realizar, los cuales están en un diagrama que contiene las acciones a realizarse y las objeciones que pueden llegar a surgir a lo largo de esta gestión.

**Gráfico 7 Diagrama de flujo de los procedimientos para la gestión de cobranza**



**Elaborado por:** Burgos Muñiz Evelyn Jessenia

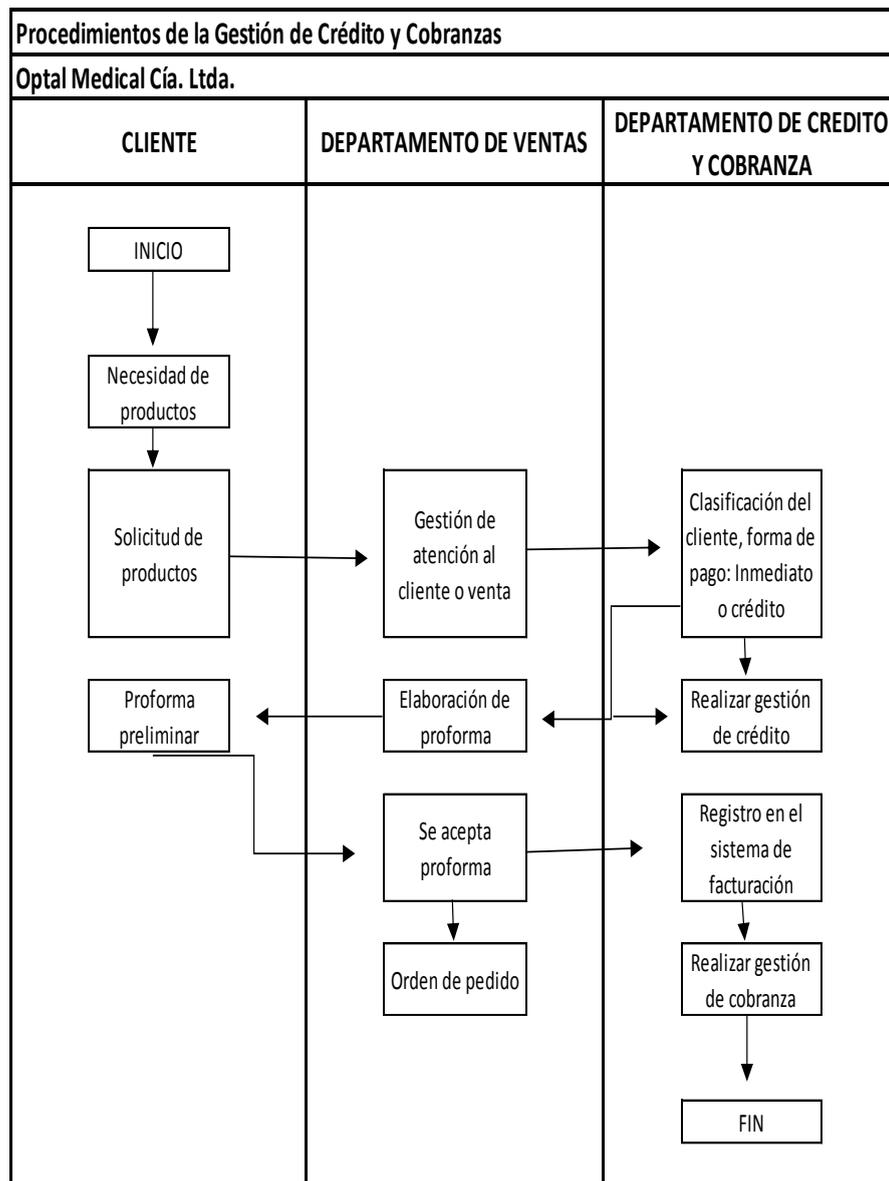
1. El personal encargado de la gestión de cobranza recibe el reporte mensual de los clientes deudores; se lo debe de realizar en forma impresa los primeros 5 días de cada mes; en cuyo contenido se ubica a los clientes deudores con los montos de capital vencido y próximos a vencer, tiempo de vencimiento, numero periodos, y saldos a la fecha; analiza la información del reporte de deudores, clasificándola acorde a su magnitud, periodos de vencimiento y sectorizándolos; tomando 3 rangos:
  - Saldos significativos.
  - Saldos ordinarios.
  - Saldos vencidos con dos cuotas de retraso.
2. El personal encargado de la gestión de cobranza, solicita el pago a través de una llamada telefónica, o mediante una carta firmada por el gerente financiero o contador de ser el caso de una deuda vencida por más de tres meses y con un monto excesivo; concediéndoles un plazo de 5 días hábiles, para conocer su propuesta respecto al saldo vencido.
3. El personal encargado de la gestión de cobranza una vez entregado el recordatorio de pago a los clientes que se encuentran vencidos, registra en el sistema la novedad presentada, donde se deberá dar seguimiento y archivar en el caso de la notificación por carta.
4. Si aún no ha sido cancelada la deuda el personal encargado de la gestión de cobranza, analiza y clasifica el recordatorio de pago de los clientes con más de 2 cuotas de retraso, se coordina una visita al cliente para conocer los motivos por el cual no ha sido cancelada la deuda y propone un acuerdo.

5. El personal encargado de la gestión de cobranza registrada y archivara el acuerdo pactado con el cliente, fijando un cronograma con las fechas límites de cancelación y alternativas de pago.
  
6. El personal involucrado en la gestión de cobranza deberá dar seguimiento para que el cliente deudor cumpla con lo pactado en las fechas límites y notificar a la gerencia. Si es el caso de que el cliente aun no cumple con la cancelación de la deuda, la compañía tendrá que decidir si tomar acciones legales contra el cliente deudor.

El personal encargado de la gestión de cobranza registrara y archivara el resumen de las obligaciones del cliente deudor con la compañía, este pudo cancelar la deuda o declarase en bancarrota.

Con estos dos diagramas presentados, se ha podido elaborar un mapa general general de interacción de los procesos que se llevan a cabo en gestión de crédito y cobranza.

**Gráfico 8 Procedimientos a ejecutarse en las actividades de crédito y cobranza**



**Elaborado por:** Burgos Muñiz Evelyn Jessenia

Se ha elaborado este mapa general de los procedimientos crédito y cobranza en base a los parámetros establecidos y mejorados para efectivizar la gestión y evidenciar las interacciones que este proceso tiene.

- En primera instancia el procedimiento nace de la necesidad de los clientes los cuales identificarán los productos y servicios que necesitan e indicarán a su asesor comercial para que este a su vez gestione la correspondiente proforma, este tendrá que consultar la forma de pago con el área de crédito y cobranza ya que se analizará la categoría del cliente, si tiene alguna deuda con la empresa y fijar pago inmediato o crédito.
- El vendedor o asesor comercial elaborará la proforma con las características del producto o servicio ofertado, fijando el precio, la forma de pago y tiempo de entrega.
- El cliente recibirá la proforma que deberá ser aprobada y devuelta a la compañía, esta a su vez se convierte en una orden de trabajo o pedido y deberá ser facturado en caso de pago inmediato o registrado en el sistema de facturación en caso de crédito para su posterior cobro.
- Los procesos logísticos relacionados a dicha interacción no han sido considerados por no incluirse en el enfoque del mismo.

### **Políticas de crédito y cobranza**

A continuación se detallan las políticas que deben tener en consideración para la concesión de créditos.

1. Categorizar al cliente.
  - a. Categoría A.- clientes con cupo superior a los USD 30.000 y de muy bajo riesgo identificado. Se le permiten créditos diferidos a 24 meses.
  - b. Categoría B. clientes con cupo entre USD 10.000 y 30.000 con riesgo bajo identificado. Se le permiten créditos diferidos a 12 meses.
  - c. Categoría C. clientes con cupo inferior a 10.000 con riesgo medio. Se le permiten créditos diferidos a 12 meses.
  - d. Categoría D. Clientes de alto riesgo asociado o que presentaron altos niveles de morosidad en transacciones anteriores. A este tipo de clientes solo se le permitirán pagos de contado o depósitos/transferencias.
  
2. Rangos de aprobación de crédito.
  - a. De USD 1.00 a 500,00 (vendedor y asistente contable)
  - b. De USD 500,00 a 5.000,00 (contador)
  - c. De USD 5.000,00 a 15.000,00 (contador y gerente financiero)
  - d. De USD 15.000,00 en adelante (gerente financiero y gerencia general)
  
3. Requisitos y documentación necesaria que el cliente debe presenta para la concesión de crédito.
  - a. Mayoría de edad, entre (18 y 64) puede variar.
  - b. Copia de cedula y papeleta de votación, en el caso de ser una persona jurídica copia del RUC.
  - c. Comprobante de ingresos.
  - d. Comprobante de domicilio: planilla servicios básicos

- e. Garante en caso de solicitar montos superiores a USD 5.000,00
- f. No mantener deudas con la compañía.

A continuación detallamos las políticas de cobranza que deben establecerse:

1. Vía telefónica: Los gestores de cobranza de la compañía pueden realizar el recordatorio al cliente mediante una llamada, o a su vez exigir el pago inmediato de la deuda según sea el caso. Se puede razonar con el cliente y fijar un acuerdo prorrogando el plazo de pago y las opciones para su cancelación.
2. Cartas: Los gestores de cobranza de la compañía deben aplicar este método de cobranza mediante cartas que deberán ser firmadas por el gerente financiero o contador; este proceso se realiza después de un número de días contados al vencimiento de la deuda, y cuando no se haya llegado a ningún acuerdo mediante la llamada telefónica.
3. Visitas al cliente: Los gestores de cobranza de la compañía tendrán la opción de acordar con el cliente una visita para tratar los motivos por el cual no se ha cancelado la deuda, se recomienda realizar este proceso antes de un procedimiento legal.
4. Procedimiento legal: Este es el paso más estricto en el proceso de cobro, los gestores de cobranza de la compañía deben tener en cuenta que este procedimiento es oneroso por lo cual el deudor

puede declararse en bancarrota y existe un punto en que los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente.

## **CONCLUSIONES**

- El presente trabajo investigativo se ha determinado los aspectos teóricos fundamentales relacionados de la gestión de créditos y cobranzas dichos fundamentos teóricos y metodológicos están asociados a las mejores prácticas relacionadas al área que se está revisando. Las empresas dependiendo el giro del negocio toman en cuenta las prácticas asociadas al comportamiento de sus clientes y estas van evolucionando conforme mejoren las condiciones y la respuesta de los clientes y la colocación de productos en el mercado.
- La Compañía Optal Medica presenta falencias en su gestión de Crédito y cobranzas ya que dichos procedimientos no se encuentran estructurados, aceptados y sociabilizados con las diferentes áreas, bajo esta condición las diferentes áreas involucradas en la gestión de créditos y cobranzas y gestión comercial realizan sus actividades por separados, mencionando que ninguna de las dos áreas coinciden en la consecución de objetivos que resulten más convenientes para la compañía.
- Las necesidades puntuales de la compañía luego de haber realizado un diagnostico que verifique sus falencias estuvieron orientadas en proponer una estructura y diseño de un proceso que mediante las técnicas de diagramas de flujo permitan a los

involucrados en el área saber en qué momento sus cargos interactúan con los procesos y de qué manera la trazabilidad de un pedido se debe controlar con el objetivo de garantizar el bienestar de la compañía en cuanto a su liquidez y capital de trabajo.

## **RECOMENDACIONES**

- Luego de plantear las conclusiones y los diferentes puntos asociados a la propuesta del presente trabajo investigativo, se recomienda la implementación y el uso de los diagramas de proceso y de las políticas para mejorar la gestión de crédito y cobranza de la compañía.
- Dar seguimiento y cumplimiento de las actividades y objetivos de la gestión de crédito y cobranza para reducir al máximo los niveles de cartera vencida.
- Se recomienda capacitar al personal involucrado en la gestión de crédito y cobranza para que tengan conocimientos de sus funciones y como ejecutarlas en los procesos del área.
- Se recomienda estudiar y analizar el historial crediticio de cada cliente, para minimizar los riesgos de crédito e incremento de la cartera vencida.



## Bibliografía

- Álvarez, J. (2011). *Guía práctica sobre protección de datos: cuestiones y formularios*. Valladolid: Lex Nova.
- Alvarez, Jurgenson. (2010). *Como Hacer Investigacion Cualitativa. Fundamentos y Metodologia*. Mexico: Paidos Educador.
- Ana Flores . (2011). *Diseño de un sistema de control interno para el área de crédito y cobranza* . Quito.
- Andrea Ávila & Priscila Marín. (2009). *Evaluación de la gestión de crédito y cobranza de la empresa Colineal Cuenca*. Cuenca.
- Balestrini Acuña, Miriam. (2011). *Como se elabora el proyecto de investigacion*. caracas: BL CONSULTORES ASOCIADOS, SERVICIO EDITORIAL.
- Brachfield, P. (2008). *Memorias de un zacador de morosos: Morosos: flora, fauna y antípodos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Brachfield, P. (2009). *Gestión de Crédito y Cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Barcelona: Profit Editorial.
- Córdova, E. E. (2002). *Crédito y Cobranza*. 7.
- Ettinger, R. P., & Golieb, D. E. (2000). *Crédito y cobranzas*. México: Continental.
- Hernandez M, G. (2006). *Diccionario de Economía* . En G. Hernandez M, *Diccionario de Economía* (pág. 67). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Johana Carvajal. (2012). *Políticas y procedimientos de control de cartera vencida y su incidencia en la toma de decisiones de Mecanosolvers S.A*. Ambato.
- Longenecker, J. (2008). *Administración de pequeñas empresas: Enfoque emprendedor*. Ixtapaluca, Edo. de México: Cengage Learning Editores.
- María Tirado Torres. (2015). *Las políticas de crédito y cobranza y su incidencia en la liquidez de la fábrica de calzado FADICALCA*. Ambato.

- Martinez, P. (2008). *Direccionario práctico de términos económicos financieros*. Guayaquil: Grafitext Cía.Ltda.
- Pacheco Espejel, Arturo y Cruz Estrata, Ma. Cristina. (2012). *Metodología Critica de la Investigación* (CUARTA ed.). Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Rojas, J., & Bertran, S. (2010). *El plan de viabilidad: Guía práctica para su elaboración*. Barcelona: Profit Editorial.
- Rubio, P. (2008). *Manual de análisis financiero*. Juan Carlos Martínez Coll, 16.
- Ruíz, U. (2012). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. Deloitte, 2.
- Sánchez, M. P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrix: Editex.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2010). *El proceso de la investigacion cientifica*. Medellin Colombia: Limusa.
- Torres, M. G. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. San Rafael, México DF: Panorama Editorial.
- Van Home, J. C. (2002). *Fundamentos de la dministración*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Printed in México.
- Zuñiga, L. (2008). *Crédito Cooperativo*. San José: EUNED.