



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÍA**

ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,

ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS

CARRERA: TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DISEÑO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCEDIMIENTO DE
RECUPERACIÓN DE CARTERA DE TESIA
LABORATORIOS.**

Autor:

Aulestia Santillán Luis Bernardo

Tutor:

MSc. Adolfo Carreño Acosta

Guayaquil, Ecuador
2017

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por ser mi guía para alcanzar esta meta, a mi familia por brindarme el apoyo día a día y la comprensión por el poco tiempo que tuve para compartir con ellos, para poder alcanzar mis sueños. A mis hijos por quienes cada paso que doy lo hago por brindarles un mejor futuro.

Aulestia Santillán Luis Bernardo

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme dar un paso más de progreso como profesional, por darme la oportunidad de alcanzar una de mis metas. A mi familia por darme el apoyo constante, por comprender las largas horas de estudio y de tiempo que requerí para culminar mi carrera. A mis maestros del Tecnológico Bolivariano quienes durante estos años han sabido compartir sus conocimientos hacia cada uno de nosotros, sus alumnos.

Alestia Santillán Luis Bernardo



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **“PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE TESIA LABORATORIOS”**, y problema de investigación **¿Cómo mejorar el procedimiento de recuperación de cartera para elevar la eficiencia en las obligaciones de pagos de la empresa Tesia Laboratorios, ubicada en la ciudad de Guayaquil en el año 2017?**, presentado por Luis Aulestia Santillan como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Presentado por el Egresado:

Aulestia Santillán Luis Bernardo

Tutor:

MSc. Adolfo Carreño Acosta

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Luis Bernardo Aulestia Santillan_ en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación **“PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE TESIS LABORATORIOS”**, de la modalidad de Presencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de **TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS** en , de conformidad con el *Art. 114* del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144* de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Luis Bernardo Aulestia Santillan
Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula: 0919146548

Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.

Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESCIT

Firma



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Empresas**

Tema:

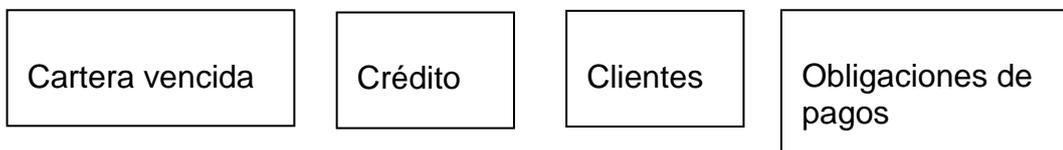
**“Propuesta de mejora al procedimiento de recuperación de cartera
de Tesia Laboratorios”**

Autor: Aulestia Santillan Luis Bernardo

RESUMEN

La investigación realizada a Tesia Laboratorios empresa dedicada a la distribución de productos nutricionales, tuvo como objetivo: Diseñar mejoras al procedimiento de recuperación de cartera para elevar la eficiencia en las obligaciones de pago de la empresa. Para resolver el problema: ¿Cómo mejorar el procedimiento de recuperación de cartera para elevar la eficiencia en las obligaciones de pago de la empresa Tesia Laboratorios, ubicada en el ciudad de Guayaquil en el año 2017?. En el capítulo 1 se aborda el problema desde su contexto, su situación conflicto entre la variables: Procedimiento de recuperación de cartera y obligaciones de pago. En el capítulo 2 se estudia las diferentes teorías de la cartera, tomando en cuenta su antigüedad y su incidencia en los resultados del Laboratorio. En el capítulo 3: Se efectúa un análisis actual de la empresa, misión, visión y la gama de productos que ofrece, su procedimiento actual de recuperación de cartera y la metodología de investigación que se empleara para mejorar el proceso de recuper

de cartera. En el capítulo 4 el análisis e interpretación de resultado, dando paso a las conclusiones y recomendaciones siendo la conclusión más significativa: Es una empresa en crecimiento por la calidad de sus productos y la aceptación de los clientes por lo que es necesario mantener el ritmo de ventas sin descuidar los cobros para no ocasionar desequilibrio financiero de la empresa.





**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Empresas**

Tema:

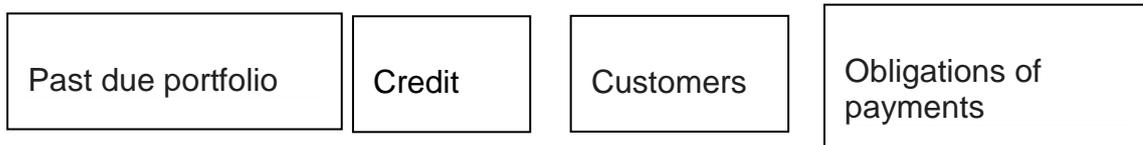
**“Propuesta de mejora al procedimiento de recuperación de cartera
de Tesia Laboratorios”**

Autor: Aulestia Santillan Luis Bernardo

ABSTRACT

The research carried out at Tesia Laboratorios, a company dedicated to the distribution of nutritional products, aimed to: Design improvements to the portfolio recovery procedure to increase efficiency in the payment obligations of the company. To solve the problem: How to improve the portfolio recovery procedure to increase efficiency in the payment obligations of Tesia Laboratorios, located in the city of Guayaquil in 2017?.In chapter 1 the problem is approached from its context, its situation conflict between the variables: Portfolio recovery procedure.

y obligations of payment. In Chapter 2, the different theories of the portfolio are studied, taking into account their age and their impact on the results of the Laboratory. In Chapter 3: A current analysis of the company, mission, vision and the range of products it offers, its current portfolio recovery procedure and the research methodology used to improve the portfolio recovery process. In chapter 4 the analysis and interpretation of results, giving way to the conclusions and recommendations being the most significant conclusion: It is a growing company because of the quality of its products and the acceptance of the clients, so it is necessary to maintain the rhythm of sales without neglecting charges to avoid causing financial imbalance of the company.



ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Certificación de la aceptación del tutor.....	iv
Resumen.....	iii
Abstract.....	ix
Índice General.....	xi
Índice Figuras.....	xiii
Índice Cuadros.....	xiii
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Ubicación del problema en un contexto.	1
1.1.2 Situación conflicto.	3
1.1.3 Delimitación del problema.	4
1.1.4 Variables de investigación.....	4
Variable independiente.....	4
Variable dependiente:	4
1.1.5 Formulación del problema.....	5
1.1.6 Evaluación del problema.	5
1.1.7 Objetivos de la investigación.....	6
Objetivos específicos:	6
1.1.8 Justificación e importancia.	6
CAPÍTULO II.....	9
2.1 MARCO TEÓRICO	9
2.1.1 Fundamentación Teórica.....	9

2.1.2	Funciones del marco Teórico.....	15
2.1.3	Fundamentación Legal.....	16
2.1.4	Variables de la investigación.....	24
2.1.4.1	Variable independiente: Procedimiento de recuperación de cartera. 24	
2.1.5	Definiciones conceptuales.....	24
CAPITULO III.....		27
3.1	METODOLOGÍA.....	27
3.2	Objetivo Social.....	27
3.3	Misión.....	27
3.4	Visión.....	27
3.5	Organigrama estructural y Plantilla de trabajadores.....	28
3.6	Plantilla total de trabajadores.....	29
3.7	Clientes, proveedores y competidores más importantes.....	29
3.8	Principales Productos.....	30
3.9	Descripción del proceso.....	31
3.10	Análisis Económico.....	32
3.11	Diseño de la investigación.....	34
3.11.1	Tipo de la investigación.....	34
3.12	Procedimiento o Pasos a Seguir en la Investigación.....	35
3.13	Técnicas e instrumentos de investigación.....	36
CAPITULO IV.....		38
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....		38
4.1	Diagnóstico del estado actual de la cartera vencida de la empresa Tesia Laboratorios.....	38
4.2.	Plan de mejoras.....	39
4.2.1.	Propuesta de mejoras al procedimiento de recuperación de cartera vencida de la empresa Tesia Laboratorios.....	39
4.2.2.	Funciones del departamento de crédito y cobranza.....	41
4.2.3.	Política de crédito.....	42
4.2.4.	Pasos a seguir al momento de cobrar.....	43
CONCLUSIONES.....		46
RECOMENDACIONES.....		47

Bibliografía	48
--------------------	----

INDICE DE FIGURAS

Figura #1 Organigrama Tesia Laboratorios.....	28
---	----

Figura # 2 Cuentas Por Cobrar Tesia Laboratorios a Octubre 2016	33
---	----

Figura # 3 Cuentas Por Cobrar Tesia Laboratorios a Octubre 2017	39
---	----

INDICE DE CUADROS

Cuadro #1 Plantilla de Trabajadores de Tesia Laboratorios.....	29
--	----

Cuadro #2 Cuentas por Cobrar 2016.....	33
--	----

Cuadro #3 Cuentas por Cobrar 2017.....	38
--	----

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Ubicación del problema en un contexto.

La recuperación de cartera vencida se ha convertido en una gran preocupación para las empresas y personas naturales dedicadas a comercializar productos y servicios

Según la empresa cobranzas de cartera vencida C.C.V; el 45% de las empresas poseen el problema de cartera vencida, la mayor parte de ellas son microempresas continuando con las pequeñas y medianas empresas. Las grandes organizaciones también presentan este problema, sin embargo presenta mayor efecto en la microempresa debido a que no tiene la solvencia económica para resolver la falta de liquidez a corto plazo.

El problema de cartera vencida se presenta cuando las empresas ofrecen crédito a sus clientes y no se cuenta con una adecuada política de crédito que permita analizar de manera adecuada la concesión de los mismos y por la falta de control y seguimiento de la cartera vencida. El otorgamiento de crédito representa en términos de costos un riesgo, pero es necesario porque estimula al incremento de las ventas, logrando el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

“Es interesante analizar cómo las crisis, la evolución del mercado y de la sociedad nos llevan a pensar que un negociador o un proceso de normalización de cartera no tiene que estar atado a los abogados que anteriormente eran los dueños y señores de estos procesos. Por el contrario, este proceso actualmente se asocia a personas con altas competencias en negociación, persuasión y empatía que tengan capacidad de influenciar a tal punto de lograr un compromiso de pago efectivo con su respectivo recaudo, normalizando la obligación y proporcionando la mejor solución a cada una de las partes. El proceso además se complementa suministrando información relevante al cliente sobre sus comportamiento de pago, razones de mora y posible comportamiento futuro”. Nibia Salazar, Marzo 2014

El artículo de diario “El Comercio” indica que las empresas y negocios han sentido una mayor dificultad para cobrar a los clientes que han caído en morosidad, lo que ha incrementado la demanda de los servicios especializados de cobranza.

El número de clientes que están en mora creció exponencialmente durante el 2015, según un estudio de Coface, una multinacional en seguros de crédito. Por ejemplo, el valor reportado por este concepto en el último trimestre del 2015 superó la totalidad de lo registrado durante el 2014.

"En época de crisis, la recuperación de cartera se hace más difícil, debido a que los clientes de estas empresas también han reducido ventas; y, finalmente, el crédito tanto bancario como comercial se restringe", señala Coface.

El riesgo de no poder recuperar la cartera vencida hizo que negocios e industrias recurran a los servicios de cobranzas. "Se nota que las empresas que probablemente no necesitaban antes de este servicio, ahora lo están solicitando. Hay una necesidad de realizar una gestión más especializada de cobranza", dice Carlos Solano de la Sala, gerente de "Gestiona", una empresa de cobranzas de Quito que tiene entre sus clientes varias firmas del sector financiero.

"La recuperación de la cartera vencida es mucho más difícil, hay que hacer mucho más esfuerzo que antes y cobrar menos que antes". Desde octubre pasado, el número de clientes que pagan sus deudas cayó un 20 y 30%, dice Solano de la Sala. Las principales razones que aducen para no cumplir son el desempleo y los atrasos en el salario. Servinco, que provee de servicios de cobranza, 'call center' y asesoría legal, incrementó sus clientes en un 40% desde mediados del 2015, según su gerente, Larry Sotelo.

Gino Erazo, director de KPMG Ecuador, firma de auditoría y asesoría a empresas, dice que, los negocios empezaron a maximizar sus gestiones de cobro, pero a la vez se han vuelto más flexibles. "Un gestor de cobranzas debe dar alternativas al cliente para que pueda refinanciar sus deudas, porque llegar a instancias judiciales es muy costoso".

1.1.2 Situación conflicto.

"Tesia Laboratorios", es una empresa dedicada a la distribución al por mayor de suplementos nutricionales, en la actualidad presenta problemas en el sistema de recuperación de cartera, debido a la falta de seguimiento y empoderamiento del proceso de cobros por parte de los vendedores, lo

que ha generado retrasos en los pagos de los beneficios de ley y sueldo a los empleados.

La falta de una política de concesión de crédito podría ser una de las causas para el incremento de la cartera vencida, es necesario analizar cada uno de los clientes de esta empresa y así tener una perspectiva de pagos y recuperación de la inversión.

El incremento de la cartera vencida puede generar insolvencia, por lo que debería establecer posibles fuentes de refinanciamiento, definir estrategias de cobros, así como la evaluación de créditos otorgados para no tener problemas de liquidez y continuar con el desarrollo de sus actividades.

1.1.3 Delimitación del problema.

Campo: Administración

Área: Cobranza

Aspecto: Recuperación de carteras

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

1.1.4 Variables de investigación.

Variable independiente: Procedimiento de recuperación de cartera.

Variable dependiente: Obligaciones de pago.

1.1.5 Formulación del problema.

¿Cómo mejorar el procedimiento de recuperación de cartera para elevar la eficiencia en las obligaciones de pago de la empresa Tesia Laboratorios, ubicada en el ciudad de Guayaquil en el año 2017?

1.1.6 Evaluación del problema.

Delimitado: La investigación está orientada a mejorar el proceso de recuperación de cartera de la empresa Tesia Laboratorios para finales del año 2017, a través de la implementación de mejoras que permitan a la empresa tener mayor liquidez.

Claro: Esta investigación está dirigida específicamente para las personas encargadas de las cobranzas en la empresa.

Evidente: Es evidente la necesidad de mejorar el proceso de recuperación de cartera para que exista mayor compromiso de los empleados y liquidez en la empresa.

Contextual: El tema a tratar es de importancia en el área administrativa, donde se podrá poner en práctica lo aprendido dentro de la carrera.

Factible: Este tema es factible debido a que es un proyecto que podrá ponerse en práctica y dar soluciones positivas a la empresa.

Relevante: Es relevante para Tesia Laboratorios debido a que esta investigación ayudara en sus procesos y generara cambios en su flujo de efectivo.

1.1.7 Objetivos de la investigación.

Objetivo general: Diseñar mejoras al procedimiento de recuperación de cartera para elevar la eficiencia en las obligaciones de pago de la empresa Tesia laboratorios.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente aspectos relacionados al procedimiento de recuperación de cartera y su relación con las obligaciones de pago.
- Diagnosticar al proceso actual de recuperación de cartera.
- Proponer un plan de mejora para elevar la eficiencia en las obligaciones de pago.

1.1.8 Justificación e importancia.

En la actualidad Tesia Laboratorios mantiene problema de liquidez, debido al pago tardío de las facturas de sus clientes, y a la poca o nula gestión de cobranzas efectuadas por las personas asignadas para esta función, con relación al año 2016 el 25% de los clientes han caído en mora, lo que implica que por cada 10 clientes uno tiene cartera vencida, este hecho ha generado la disminución del flujo de liquidez de la empresa.

La crisis económica vivida a nivel nacional ha sido una de las razones principales para que los clientes se mantengan impagos retrasando las gestiones de cobros, lo que ha generado que la empresa busque la

manera de solventarse económicamente a través de préstamos para tratar de cubrir la producción y el pago de sus obligaciones.

Conveniente: Mediante el desarrollo de esta investigación se propone mejorar el procedimiento de cartera de Tesia Laboratorios, por lo que es necesario mejorar la cobranza por medio de una eficiente investigación de crédito, cumplimiento de los acuerdos de la venta y post venta, realizar cobros con firmeza y respeto, establecer un mecanismo adicional para evitar la cartera vencida, con bases técnicas y resultados eficientes, de esta manera tener una empresa rentable y con mayor productividad.

Relevancia social: Al recuperar la cartera vencida se beneficiaran los empleados, ya que recibirán sus sueldos y beneficios a tiempo, así mismo la empresa demuestra que tiene liquidez y solvencia para cubrir todas sus responsabilidades legales y patronales.

Implicaciones Prácticas: Se efectuara recomendaciones que sean de fácil implementación para la puesta en marcha de la recuperación de cartera, identificar la manera más efectiva de llegar al cliente, estableciendo mejor comunicación a través de llamadas telefónicas y correos para generar alternativas de pago que involucren financiaciones a largo y cortos plazo, con descuentos y abonos; quedando satisfecho el cliente y el proveedor.

Valor Teórico: Es necesario que Tesia Laboratorios se enfoque en disponer de un buen departamento de cobros que se encargue de controlar las cuentas por cobrar y acelerar el proceso de ingreso de efectivo, hay que tener en cuenta que la gestión de cobros no es una función que se puede realizar por sí sola; es una actividad que necesita tiempo y recursos (Brachfield)

Utilidad Metodológica: Para la obtención de la información, se analizará las cuentas por cobrar de Tesia Laboratorios y verificar si los clientes efectúan los pagos dentro de los tiempos de crédito otorgados, a fin de identificar los valores pendientes de cobro.

CAPÍTULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Fundamentación Teórica.

2.1.1.1 Antecedentes históricos.

Una empresa exitosa no es aquella que es rentable, es la que tiene utilidades, pero también otorga valor a los consumidores con productos o servicios útiles para su vida, y se preocupa por el desarrollo de sus empleados aportando beneficios para la sociedad.

Sin duda alguna la cartera se convierte en el sistema circulatorio empresarial, y depende de su buen manejo la estabilidad de la actividad económica y de la organización.

Según lo citado por (Sandoval , 2014) indica que la gestión de riesgos de las cuentas por cobrar, se efectúa a clientes que tienen valores impagos con la empresa. Para ello es necesario tener una orientación contable lo cual va a permitir limitar las cuentas de los clientes que se encuentren en mora y agilizar la recuperación de la cartera vencida.

Los riesgos encontrados se reflejan en el área financiera por lo que es ahí donde se manejan las políticas de crédito muy poco flexibles. Ante los clientes que eran considerados como morosos, la gestión de riesgo ponía dificultad a las ventas.

Esta situación generaba inconvenientes entre los departamentos comerciales y financieros, debido a cómo eran atendidos los cliente dentro de la empresa.

La economía en el Ecuador tuvo un gran déficit después del feriado bancario el cual se dio en el año 1994, el gobierno ejecutó cambios en el sistema financiero del país lo cual ayudó en el incremento del ingreso de capitales.

En el año 1998 se evidenció los cambios en los resultados del sistema financiero, quedando el país con alto nivel de endeudamiento. El crecimiento de la cartera vencida era por el desnivel de los negocios, junto con la crisis por la que atravesaba el país.

El retiro de dinero de las entidades bancarias con el fin de proteger el dólar, tuvo como consecuencia que las entidades bancarias vayan quedándose sin liquidez, generando que soliciten créditos al banco central del Ecuador para poder mantener su liquidez. Cuando Jamil Mahuad asumió la presidencia, el banco de préstamo quebró a pesar del préstamo de aproximadamente 90 millones de dólares por parte de la estatal, esto hizo que el gobierno utilice los recursos de la reserva monetaria. En el año 2000 la mayor parte de los bancos y sociedades financieras entraron en estado de liquidación siendo intervenidos por el estado. Esto generó malestar en la población y desconfianza en los sistemas financieros.

Entre los años de 2002 a 2005 fue el “Boom de las microfinanzas”, de tal manera que la cartera de microcrédito se incrementó.

“Las instituciones que se han dedicado a las microfinanzas en Ecuador descubrieron un nicho de mercado con inmensas potencialidades de desarrollo, una excelente cultura de pago y con la posibilidad de enfrentar altas tasas de interés, ya que la alternativa de endeudarse en el mercado

informal resulta aún mucho más onerosa¹⁰ “(Banco Interamericano de Desarrollo en el Ecuador 2006, 22).

La cartera vencida de microcrédito por intermediario financiero, el cual registró en el período de 2006 a 2010 una tendencia decreciente, es decir existía una cartera sana que registró altos niveles de recuperación, pero a partir del 2010 en adelante el panorama cambió evidenciando un indicador de mora creciente hasta marzo del 2015.

El desafío por el que cruza el Ecuador para el año 2017 será el de colocar el exceso de liquidez ante un escenario de reducción de ingresos de los hogares y empresas, lo que aumenta la probabilidad de sobreendeudamiento y deterioro de la calidad crediticia de los agentes económicos. De hecho, de los \$26.624 millones que corresponde al total de cartera, \$1.067 millones son cartera vencida o contaminada, lo que representa un indicador de morosidad del 4% (Víctor Zabala. Revista Ekos Ranking Financiero 2017).

2.1.1.2 Antecedentes referenciales.

Recinos, 2009: El análisis de la cartera de los clientes se fundamenta en realizar una revisión periódica de las cuentas por cobrar, efectuando análisis del flujo de efectivo y el vencimiento del pago de cada cliente en la fecha actual. Según el índice de morosidad en la que ha incurrido la empresa, esta debe tomar medidas para encargarse de los cobros a los clientes para poder evitar pérdidas y reducir la rentabilidad, lo que afectaría al crecimiento de la empresa.

Block Publicado por Edwin Bolívar: Las ventas a crédito implican que la empresa paralice una importante parte de sus recursos, pues está

financiando con sus recursos a los clientes, y en ocasiones, la empresa no cobra intereses a sus clientes por el hecho de venderles a crédito, por lo que vender a crédito es una inversión de recursos con rentabilidad cero.

Es necesario que las empresas efectúen un buen análisis de sus cuentas por cobrar para que la empresa mantenga su liquidez.

Branchfield, Gestión del Crédito y Cobro: Cuando una empresa no cobra puntualmente, entre en crisis y no podrá atender sus obligaciones de pago. Cuando se producen incrementos de las necesidades provocados por unos plazos de pago prolongados, las empresas recurren a terceros para obtener los medios financieros necesarios. Pero el descuento de efectos y los servicios de factoring, aunque ofrecen ventajas a las empresas para la gestión financiera y obtención de liquidez, suponen un coste financiero elevado y están fuera del alcance de muchos negocios.

De acuerdo a lo indicado por Branchfield es una realidad que si las empresas no cobran, no podrán cubrir sus obligaciones con sus empleados y con las obligaciones de ley, por lo que es necesario que las empresas manejen bien sus flujos de efectivo.

Lic. Marisol Espino González en el artículo Recuperación de Cartera: Uno de los talentos de un buen gestor en cobranza es saber escuchar con atención a sus clientes, ya que al escuchar y no simplemente oír podemos obtener la solución de la cuenta. Además, es necesario tener presente en todo momento el cambio de actitudes ante los problemas y retos de la cobranza. No olvide: “es indispensable cambiar la actitud de ser cobrador para convertirnos en Negociadores.”

En relación a lo indicado por Espino para negociar lo primero es aprender a escuchar y así comprender las necesidades de los clientes y poder establecer los créditos respectivos para cada uno de ellos.

Basándose en los estudios de (Robbins, 2005 pág. 182) —El proceso de la administración estratégica, comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y la evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente.

(Robbins, et al, 2009 págs. 6-7) A principios del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los gerentes deben llevar a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo. Estas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Lo indicado por Robbins es la base para una buena administración en todo tipo de empresa, y para todas las actividades que en la misma se emprendan.

Gertz, (2000), pág. 11. En las empresas la función que realiza el departamento de cobranza es necesaria para el funcionamiento de la misma, para lograr la efectividad en la recuperación de la cartera se debe establecer un proceso adecuado que garantice el cumplimiento de los objetivos deseados, es importante mantener la organización y supervisión constante para que se dé cumplimiento al proceso de cobranzas establecido por cuentas por cobrar y verificar el registro de los valores recaudados.

Como expresa Gertz es necesario establecer un proceso para garantizar que las cobranzas se efectúen en los tiempos establecidos, solo así se podrá garantizar la estabilidad del negocio.

Investigación de Guerrero (2011), tema “La gestión de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la compañía Centro Marcas en el período de octubre de 2009 a marzo de 2010” de la Universidad Técnica de Ambato, obtuvo las siguientes conclusiones:

“No se mantiene regularidad en las visitas para efectuar los cobros y eso es aprovechado por el cliente como excusa para no pagar.”

“Los empleados y administradores se liberan de responsabilidades en verificar, controlar y constatar que se deposite la totalidad de los cobros efectuados, no se sabe si se está mal utilizando o desviando los dineros de la empresa.”

Rodríguez Olivera, y otros, 2007 pág. 388 indica: En economía, la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin la pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. El activo con mayor liquidez es el dinero, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.

Collaguazo (2009), refiere lo siguiente: “Los mecanismos de cobro dependen de lo establecido en los objetivos y perfil de riesgo asumido por la institución.”

2.1.2 Funciones del marco Teórico.

Es necesario entender que no basta con vender, sino también es necesario recaudar, de no ser así el sostenimiento de la empresa sería un problema pues debe solventar gastos internos y externos, recordar que el fin económico de la empresa: es el ánimo de lucro; por ello se debe tener el manejo inteligente de la cartera.

Se denomina cartera o portfolio de clientes al conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto.

Los clientes pueden ser activos, que se les ha vendido algo; o potenciales que pueden estar interesados en comprar.

Los jefes de venta de la empresa son los encargados de estructurar la cartera de clientes, clasificándolos según el consumo anual de productos pero también de otros factores, como su capacidad para atraer a otros clientes. Se encargan de planificar las visitas de los vendedores a los clientes en función de su potencial como compradores.

Tesia Laboratorios, con personería jurídica desde septiembre del 2005, es una empresa dedicada a la elaboración de productos proteicos y edulcorantes, también se dedica a la importación de productos farmacéuticos para la venta a distintas empresas farmacéuticas del país, siendo Difare su comprador principal.

En sus aproximadamente 12 años de experiencia la empresa ha venido sufriendo de lo que se llama en el ámbito financiero: “Cartera Vencida”; como consecuencia de la falta de la definición de acuerdos crediticios y financieros con sus clientes, generando problemas de liquidez.

2.1.3 Fundamentación Legal.

El marco legal en la que se apoyara este trabajo con respecto la parte financiera de la empresa será:

Constitución de la República del Ecuador: “Art. 291.- Los órganos competentes que la Constitución y la ley determinen realizarán análisis financieros, sociales y ambientales previos del impacto de los proyectos que impliquen endeudamiento público, para determinar su posible financiación. Dichos órganos realizarán el control y la auditoría financiera, social y ambiental en todas las fases del endeudamiento público interno y externo, tanto en la contratación como en el manejo y la renegociación.”

Ley de Compañías: “Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías. El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso

anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.”

SRI Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios Decreto 430

Art. 5.- Autorización de impresión de los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- Los sujetos pasivos solicitarán al Servicio de Rentas Internas la autorización para la impresión y emisión de los comprobantes de venta y sus documentos complementarios, así como de los comprobantes de retención, a través de los establecimientos gráficos autorizados, en los términos y condiciones del presente reglamento.

Art. 6.- Período de vigencia de la autorización para imprimir y emitir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- El período de vigencia de los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, será de un año para los sujetos pasivos.

Art. 7.- De la suspensión de los comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.- La Administración Tributaria podrá suspender la vigencia de la autorización para emitir comprobantes de venta, retención y documentos complementarios previa notificación al contribuyente, cuando este no haya cumplido con la obligación de presentación de sus declaraciones tributarias, sus anexos cuando corresponda, realizado el pago de las obligaciones declaradas o cuando la información proporcionada por el sujeto pasivo en el Registro Único de Contribuyentes, no pueda ser verificada por la Administración Tributaria.

Art. 11.- Facturas.- Se emitirán y entregarán facturas con ocasión de la transferencia de bienes, de la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con impuestos, considerando lo siguiente:

- a) Desglosando el importe de los impuestos que graven la transacción, cuando el adquirente tenga derecho al uso de crédito tributario o sea consumidor final que utilice la factura como sustento de gastos personales;

- b) Sin desglosar impuestos, en transacciones con consumidores finales;
- y,
- c) Cuando se realicen operaciones de exportación.

Art. 27.- Guía de remisión.- La guía de remisión es el documento que sustenta el traslado de mercaderías por cualquier motivo dentro del territorio nacional. Se entenderá que la guía de remisión acredita el origen lícito de la mercadería, cuando la información consignada en ella sea veraz, se refiera a documentos legítimos, válidos, y los datos expresados en la guía de remisión concuerden con la mercadería que efectivamente se traslade.

Plan del Buen Vivir

10.3. Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.

- a) Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo.

b) Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva.

c) Articular la gestión de infraestructura de soporte para el fomento a la competitividad sistémica, en los servicios de logística y transporte aéreo, terrestre y marítimo, como ejes para potenciar el sector servicios.

d) Promover espacios de desarrollo de las actividades de servicios ambientales, bajo esquemas de competitividad y productividad en su prestación, para la generación de mayor valor agregado.

e) Promover espacios de desarrollo de las actividades de servicios de construcción, bajo esquemas de competitividad y productividad en su prestación, para la generación de mayor valor agregado.

f) Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad y de control de poder de mercado en la prestación de servicios, para garantizar los derechos de los proveedores y de los consumidores.

g) Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera.

h) Posicionar el turismo consciente como concepto de vanguardia a nivel nacional e internacional, para asegurar la articulación de la intervención estatal con el sector privado y popular, y desarrollar un turismo ético, responsable, sostenible e incluyente.

10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva

a) Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.

b) Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados.

c) Fortalecer los mecanismos para reducir los márgenes de intermediación de la producción y comercialización en el mercado local.

d) Ampliar la capacidad innovadora, fomentar el desarrollo científico y tecnológico, y la capacitación especializada, para mejorar la diversificación y los niveles de inclusión y competitividad.

e) Impulsar el acceso a servicios financieros, transaccionales y garantía crediticia, en el marco de un modelo de gestión que integre a todo el sistema financiero nacional.

f) Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios.

g) Simplificar los trámites para los emprendimientos productivos y de servicios de la micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

h) Implementar un sistema integrado de información para el sector productivo y de servicios, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas unidades de producción.

i) Fomentar, incentivar y apoyar la generación de seguros productivos solidarios, de manera articulada, al sistema de protección y seguridad social.

10.6. Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.

a) Profundizar la sustitución selectiva de importaciones, en función de las condiciones productivas potenciales en los territorios, que reserven mercados locales y aseguren una escala mínima de producción para el desarrollo de los sectores prioritarios, industrias intermedias conexas y la generación de industrias básicas.

b) Impulsar la oferta productiva de los sectores prioritarios, incluido el cultural, para potenciar sus encadenamientos productivos, diversificar los mercados de destino, fortalecer el comercio electrónico, los servicios postales, la integración regional.

c) Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de nuevos actores, especialmente de las Mipymes y de la EPS.

d) Establecer medidas comerciales relativas a importaciones y barreras no arancelarias, necesarias para promover el desarrollo industrial y que garanticen la sostenibilidad del sector externo.

e) Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones que fomenten la transformación productiva mediante la acumulación de capital dentro del territorio nacional y fortalecimiento del trabajo de ecuatorianos y ecuatorianas en los sectores primario, industrial y manufacturero, y de servicios.

f) Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones que fomenten la desagregación y transferencia tecnológica dentro del territorio nacional, así como el impulso a procesos soberanos de contratación pública.

g) Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones, que eviten una competencia desleal entre proveedores ecuatorianos e internacionales, y promuevan una prestación justa y de calidad en los servicios.

10.8. Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.

a) Fortalecer el marco jurídico y regulatorio del sistema financiero nacional y popular y solidario, de manera que se profundice su rol de canalizador de recursos para la transformación de la matriz productiva.

b) Promover la especialización, eficiencia e inclusión financiera en la colocación de recursos, incluyendo la inversión de riesgo, para el financiamiento de emprendimientos, desagregación, transferencia e innovación tecnológica, principalmente en los sectores priorizados.

c) Impulsar incentivos para fomentar la inversión privada local y extranjera que promueva la desagregación, transferencia tecnológica y el desarrollo endógeno de los territorios.

d) Establecer criterios de elegibilidad para la concesión de créditos orientados al cumplimiento de los objetivos de desarrollo.

e) Impulsar créditos a la producción mediante la profundización de las finanzas populares con pertinencia territorial, como alternativa a la banca privada tradicional.

f) Generar nuevas formas de captación de recursos que permitan fondear a las entidades financieras públicas.

g) Fomentar el ahorro de largo plazo y canalizarlo hacia la inversión productiva mediante el desarrollo del Mercado de Valores.

h) Fortalecer los mecanismos de seguros y reaseguros para el sector productivo y de servicios.

i) Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación, para la consecución de metas territorializadas de las condiciones de crédito (montos, plazos, tasas de interés), que otorgue la banca pública para el impulso de sectores prioritarios.

2.1.4 Variables de la investigación.

2.1.4.1 Variable independiente: Procedimiento de recuperación de cartera.

La recuperación de cartera dependerá de la correcta ejecución del procedimiento de cobranza, del seguimiento y cumplimiento de los plazos de créditos que se da a cada cliente y con ello mejorar la liquidez de la empresa.

Para mejorar la recuperación de cartera es necesario efectuar un análisis de crédito que se otorga a cada cliente y así no tener retrasos en los cobros.

2.1.4.2 Variable dependiente: Obligaciones de pagos.

Todas las empresas tienen la obligación de efectuar los pagos de los permisos legales para funcionar por lo que al mantener su cartera al día, se evitara el retraso en el pago de sus obligaciones y con ello la disminución en el pago de las multas.

2.1.5 Definiciones conceptuales.

Cartera vencida: Monto total de créditos otorgados por una persona Física o Moral y que se convierte en un Activo de riesgo al tener los créditos en mora.

Mora: La mora es cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar.

Cuentas por cobrar: Es el nombre de la cuenta donde se registran los incrementos y los recortes vinculados a la venta de conceptos diferentes a productos o servicios. Esta cuenta está compuesta por letras de cambio, títulos de crédito y pagarés a favor de la empresa.

Cuentas incobrables: Son aquellas cuentas que han sido producto de operaciones a crédito, y que por considerarse incobrables representan pérdidas para la compañía. No obstante, y como resultado de la experiencia, la empresa estima una provisión para suplir las cuentas incobrables de un ejercicio.

Obligación: Una obligación es aquello que alguien tiene que cumplir por algún motivo. Con frecuencia se utiliza el término en plural, pues lo habitual es cumplir más de una obligación.

Venta a crédito: La venta a crédito es el tipo de operación en el que el pago se realiza en el marco del mediano o largo plazo, luego de la adquisición del bien o servicio. Se le llama venta a crédito a la que tiene el propósito de distribuir el pago del bien o servicio adquirido en un determinado plazo pautado de antemano entre el comprador y el vendedor, de manera que el primero pueda amortizarlo, por ejemplo, en varios meses.

Factura: Es un documento de carácter mercantil que indica una compraventa de un bien o servicio y, además, incluye toda la información de la operación. Podemos decir que es una acreditación de una transferencia de un producto o servicio tras la compra del mismo.

Cliente: es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto.

Liquidez: es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo.

Cobranzas: Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Esta puede ser emprendida por la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución. En el primer caso, luego de tener claros cuales son los montos que deben percibirse, una persona denominada cobrador se hace presente en los domicilios identificados para el abono del monto estipulado.

CAPITULO III

3.1 METODOLOGÍA

Tesia Laboratorios nace en Guayaquil el 15 de febrero del 2002 con el nombre de Nutrifarm como farmacia proveedora de medicinas e insumos a instituciones privadas, médicos y pacientes.

El 26 de septiembre del 2005 luego de varias reuniones entre los directivos se constituye como Tesia Laboratorios S.A e inicia sus actividades bajo esta nueva razón social, cuya actividad económica es elaboración y venta al por mayor de productos alimenticios naturales, concentrados de proteínas, y alimentos para fines dietéticos.

3.2 Objetivo Social.

Tesia Laboratorios se ha distinguido por efectuar lanzamientos al mercado de productos relacionados con la rama nutricional.

3.3 Misión.

Procurar el cuidado de la salud de la población ecuatoriana produciendo, distribuyendo y representando productos (en especial nutricionales) de óptima calidad y con precios/presentaciones accesibles al público.

3.4 Visión.

Constituirnos a mediano plazo en un referente de calidad de vida para el paciente y público general, gracias a fórmulas nutricionales para fines tanto terapéuticos como preventivos de enfermedad.

3.5 Organigrama estructural y Plantilla de trabajadores.

Tesia Laboratorios actualmente cuenta con 16 personas distribuidas de la siguiente manera.

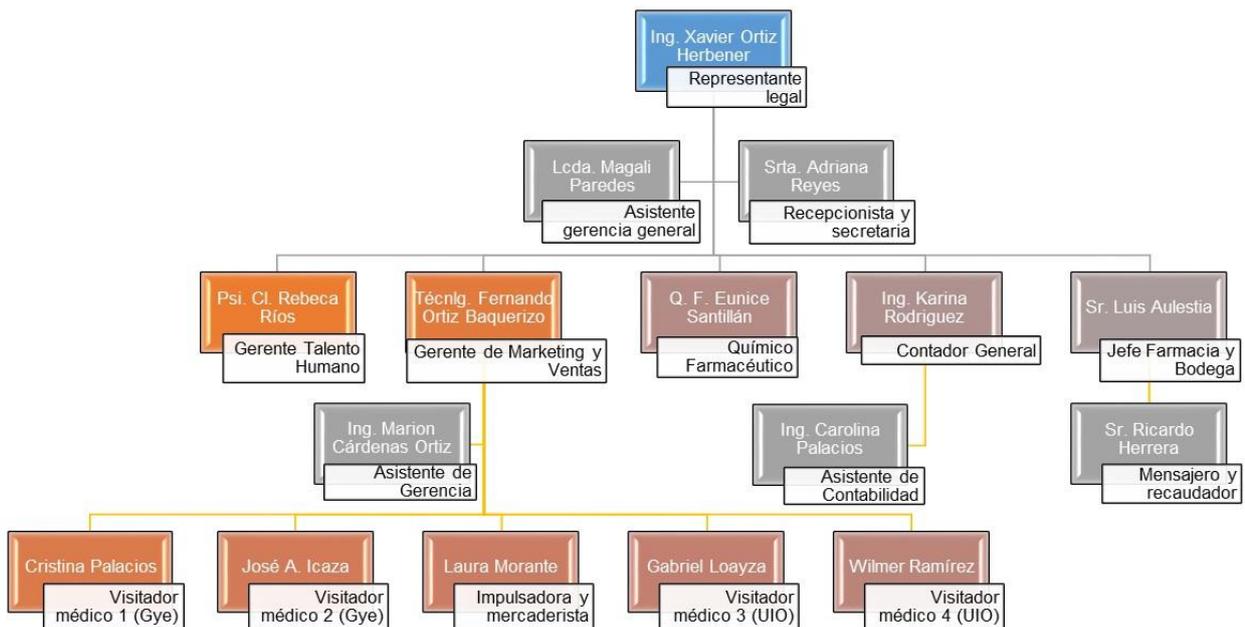


Figura #1 Organigrama Tesia Laboratorios

Como podemos observar en el organigrama no hay una persona específica destinada para hacer seguimiento y efectuar los cobros esta actividad se encuentra a cargo de los visitantes médicos, quienes olvidan efectuar los cobros pues su objetivo está enfocado hacia realizar la venta de productos.

3.6 Plantilla total de trabajadores.

Área Administrativa	
Gerente General	1
Asistente de Gerencia	1
Recepcionista	1
Recursos Humanos	1
Total	4
Área Contable	
Contador	1
Asistente Contable	1
Total	2
Área de Ventas	
Gerente de ventas	1
Visitadores Médicos	4
Impulsadora	1
Asistente de Gerencia de MKT	1
Total	7
Área de Logística	
Bodeguero	1
Mensajero	1
Total	2
Otros	1
Total empleados	16

Cuadro #1 Plantilla de trabajadores

3.7 Clientes, proveedores y competidores más importantes.

Tesia Laboratorios tiene dentro de sus clientes principales:

- Difare
- Supermaxi
- Fybecca
- Mi comisariato
- Baxter

Sus proveedores:

- Julguer: Elaboración de los productos que proporciona Tesia a sus clientes.
- Madoce: Distribuidor de cucharas medidoras.
- Imprenta Colonial: Elaboración de etiquetas.
- Medtrition Inc.: proveedor de Gelatein 20 y Hyfiber.

Sus competidores son aquellos quienes dentro de su distribución tienen complementos nutricionales como:

- Laboratorios Abbot
- Ecuaquimica
- Ingenio Valdez

3.8 Principales Productos.

PROSOY: Lanzado al mercado el 3 de febrero del 2009 es un polvo nutricional a base de proteína aislada de soya con extraordinaria concentración del 85%. Suplemento alimenticio para niños, adultos y ancianos con alto requerimiento de proteínas. Sin sabor (se mezcla con todo). Libre de azúcar y grasa adecuado para diabéticos. Lata 250g.

EDULMAX: Lanzado al mercado en octubre de 2013 es sucralosa tiene el sabor más parecido al azúcar, es un endulzante en gotas sin calorías, para todo tipo de bebidas y postres.

EDULMAX STEVIA: Es un edulcorante no calórico compuesto íntegramente por un extracto de la planta Stevia. Los compuestos activos de EDULMAX stevia son glucósidos de esteviol (principalmente el esteviósido y el rebaudiósido), que tienen hasta 150 veces el dulzor del

azúcar, son estables al calor, pH estable, y no fermentables. Estos esteviósidos tienen un insignificante efecto sobre la glucosa en sangre, lo que hace a EDULMAX stevia atractivo para las personas con dietas en carbohidratos controlados. El gusto dulce de la stevia tiene un lento inicio y duración más larga comparada al azúcar reduciendo los antojos y la necesidad de estar comiendo dulces ayudando a controlar el peso.

GELACOLLAGE: Colágeno hidrolizado en polvo (sin sabor) que provee los aminoácidos adecuados para mantener o ayudar a recuperar la salud en articulaciones, huesos, piel (disminución de líneas de expresión), cabello y unas Lata con 400g.

PROAMINO MIX: Es una combinación de las mejores proteínas del reino animal y vegetal (huevo y soya respectivamente) ambas completas en aminoácidos esenciales para recuperación de enfermedades, cirugías, desarrollo muscular, etc., con L-carnitina para obtención de energía a partir de las grasas y endulzado sin calorías con EDULMAX stevia.

En el 2017 ingresan al mercado ecuatoriano GELATEIN 20 y HYFIBER, fruto de la confianza de Medtrition Inc. de EEUU en la experiencia de TESIA Laboratorios en el área nutricional, proteína en gel y fibra líquida respectivamente, pioneros en el mercado en esas presentaciones que harán más fácil su administración.

3.9 Descripción del proceso.

El objetivo del presente proyecto es mejorar la metodología o proceso existente para la recuperación de cartera, para lo cual se efectuara un análisis de los procesos que actualmente ha manejado la empresa y

poder brindar sugerencias y recomendaciones para incrementar su liquidez.

El proceso se inicia con las entrevistas de los visitantes médicos a los clientes, donde le dan a conocer el portafolio de los productos, una vez concretado el cliente se procede a llenar una solicitud de crédito que se envía al área de ventas donde el Gerente de Marketing procede a hacer el análisis de las referencias comerciales del cliente, y definir los días y montos de crédito que se les proporcionara.

Las dos primeras compras que se realizan, deben ser canceladas de contado para luego acceder al crédito.

Los clientes efectúan la orden de compra que es enviada via correo al área de logística para proceder a la facturación y coordinación de la entrega de la mercadería.

Los tiempos de entrega de mercadería se ajustan a los requerimientos del cliente.

Cumplido el tiempo del crédito, el visitador médico, es el encargado de efectuar el cobro de la venta realizada, dichos valores son depositados a la cuenta de la empresa y entregado al jefe de farmacia para efectuar el respectivo cruce de las cuentas por cobrar y a su vez el departamento contable para poderlos considerar en sus estados financieros.

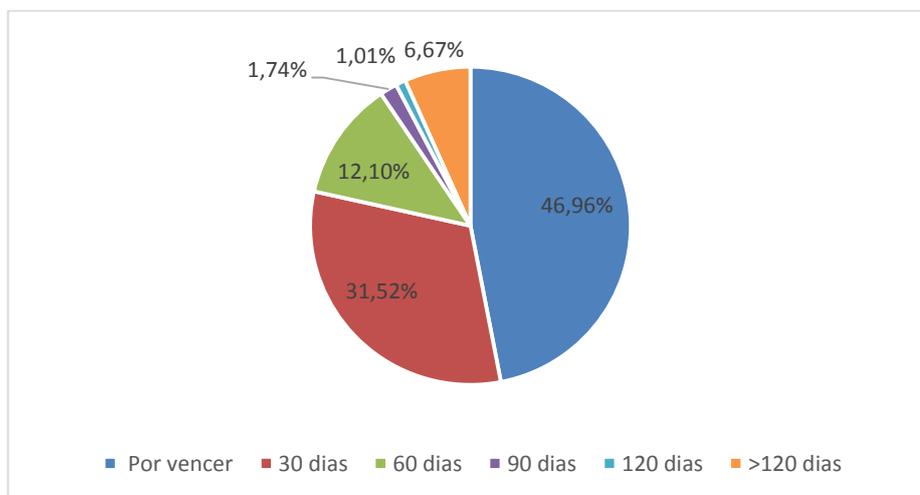
3.10 Análisis Económico.

Se ha procedido a efectuar una revisión de los valores de las ventas

efectuadas por Tesia Laboratorios en el año 2016, que fueron cancelados después del tiempo de crédito que se otorgó.

Vencimiento	Cuentas por cobrar	Porcentaje
Por vencer	\$ 60.525,00	46,96%
30 días	\$ 40.624,00	31,52%
60 días	\$ 15.600,00	12,10%
90 días	\$ 2.246,00	1,74%
120 días	\$ 1.300,00	1,01%
>120 días	\$ 8.595,00	6,67%
Total a Octubre 2016	\$ 128.890,00	

Cuadro #2 Cuentas por cobrar 2016



Fuente: Cuentas por cobrar de Tesia Laboratorios a Octubre 2016(Figura #2)

Como se puede observar en el grafico aproximadamente el 53,4% efectuaron el pago de sus valores una vez vencido el periodo de crédito proporcionado por la empresa y el 46,96% con una tentativa de pagar en el plazo estipulado.

Este análisis nos permite observar que la mayor parte de las ventas realizadas son canceladas pasado su tiempo de crédito, por lo que es necesario efectuar un análisis de las políticas de crédito de la organización para de esta manera mantenga su liquidez en base a las ventas que realiza.

3.11 Diseño de la investigación

3.11.1 Tipo de la investigación.

3.11.1.1 Investigación Explicativa.

Según (Fidias G. Arias (2012)), define: La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de las relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas. Este tipo de investigación nos servirá para efectuar un análisis del porque los clientes se retrasan en la cancelación de sus facturas.

3.11.1.2 Investigación Descriptiva.

Según (Fidias G. Arias (2012)), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos. Se empleara la investigación descriptiva en la definición de las funciones para las personas encargadas de los cobros de las facturas antes del vencimiento de las mismas.

3.11.1.3 Método Cualitativo.

Se efectuara el análisis y comprensión de la cartera vencida y la iliquidez, a través de la observación y la entrevista con el personal sobre el proceso actual de cobranzas y recuperación de cartera que mantiene la empresa.

Según Sampieri 2006 el enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

3.11.1.4 Método Cuantitativo.

Orientada hacia la identificación de las causas y explicaciones de la cartera vencida y la iliquidez, es decir hacia la parte financiera de la empresa.

Según Sampieri, 2006, el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

3.12 Procedimiento o Pasos a Seguir en la Investigación.

Tesia Laboratorios, cuenta con visitadores médicos que son los encargados de promocionar, negociar, efectuar las ventas y cobros de los productos como parte de sus funciones. Sin embargo el incentivo o comisiones que ganan son en base al monto de las ventas que efectúa dejando a un lado los cobros, siendo esta una de las funciones principales para que la empresa tenga liquidez. Así mismo está el encargado de la logística de despacho quien a su vez es el que registra en el sistema los depósitos de los pagos de los clientes, el procedimiento de cobro

establecido, o de una técnica para dar seguimiento a los pagos de los clientes no es el adecuado debido a que actualmente los directivos se preocupan de los temas de liquidez cuando ya no existe dinero en la cuenta para cumplir con sus obligaciones, es ahí cuando se asigna al encargado de logística que dé seguimiento a los pagos vencidos como un trabajo adicional al que genera su puesto de trabajo.

El procedimiento que se efectúa luego de que no hay dinero en la cuenta es:

- 1) Se analiza la cuenta de los clientes para ver monto y días de vencimiento.
- 2) Se le indica cada visitador el monto y facturas vencidas de sus clientes.
- 3) Visitador se acerca a sus clientes para establecer las posibles fechas de pagos.
- 4) Si el cliente paga, el visitador le hace un recibo al cliente y deposita el valor a la cuenta de Tesia Laboratorios.
- 5) Este depósito debe ser entregado al encargado de logística sin embargo muchas veces no se efectúa por lo tanto no se puede efectuar el cruce respectivo de cuentas, manteniendo en morosidad a clientes que ya han cancelado sus deudas.

3.13 Técnicas e instrumentos de investigación.

Méndez (1999 pag. 143) Define las fuentes y técnicas para recolección de la información como hechos o documentos a los que acude el investigador para obtener información. También señala que las técnicas son los medios utilizados para recolectar información, además manifiesta que existen fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes

primarias es la información oral o escrita que recopila el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso, mientras que las fuentes secundarias es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

La técnica aplicada en el proyecto es la observación directa, del trabajo efectuado por los empleados de Tesia Laboratorios durante sus horas laborables para de esta manera poder seleccionar, organizar y relacionar datos referentes a la recuperación de cartera vencida.

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

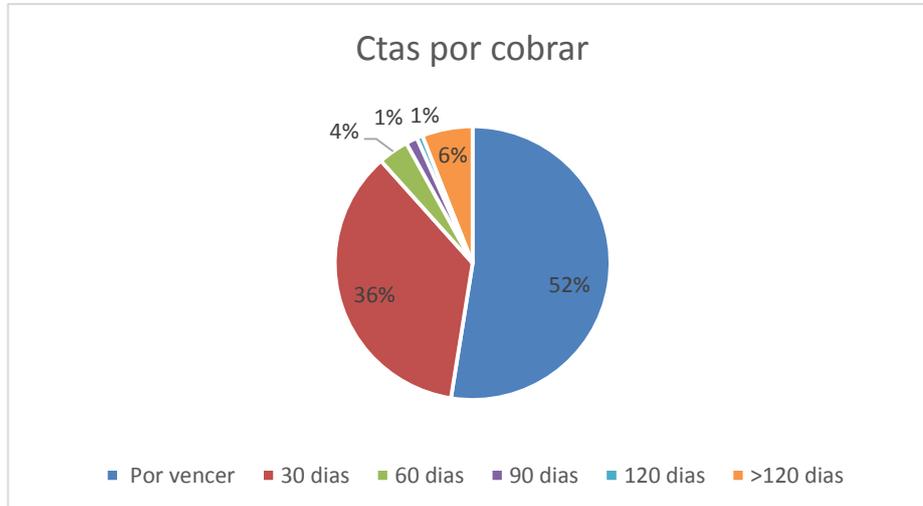
4.1 Diagnóstico del estado actual de la cartera vencida de la empresa Tesia Laboratorios.

Tesia Laboratorios es una empresa en crecimiento y por lo tanto debe analizar el manejo de su cartera de manera eficiente y eficaz, establecer políticas de crédito claras, y asignar la responsabilidad de cobros de las facturas a cargos específicos.

Durante los años 2016 y 2017 el monto de valores sin cobrar hasta la fecha tope de crédito se encuentra aproximadamente en el 50% motivo por el cual la empresa no cuenta con liquidez, esto es como consecuencia del poco seguimiento por parte de los visitantes médicos de las facturas próximas a vencer.

Vencimiento	Cuentas por cobrar	Porcentaje
Por vencer	\$ 89.130,85	52,52%
30 días	\$ 60.961,70	35,92%
60 días	\$ 6.090,57	3,59%
90 días	\$ 2.302,51	1,36%
120 días	\$ 1.158,57	0,68%
>120 días	\$ 10.076,68	5,94%
Total a Octubre 2017	\$ 169.720,88	

Cuadro #3 Cuentas por cobrar 2017



Fuente: Cuentas por cobrar de Tesia Laboratorios a Octubre 2017(Figura #3)

Como se puede observar para Octubre del año 2017 la empresa aún se mantiene con valores sin cobrar después del crédito proporcionado en un 47,48%, y con un 52,52% de tentativa a que cancelen antes de vencer su crédito, si el personal encargado de los cobros no da seguimiento a las cuentas de sus clientes, el monto de valores no cancelados antes de la fecha de crédito incrementara y con ello el riesgo en que se encuentra la empresa de no poder cumplir con sus obligaciones de pagos de sus haberes.

4.2. Plan de mejoras.

4.2.1. Propuesta de mejoras al procedimiento de recuperación de cartera vencida de la empresa Tesia Laboratorios.

Una vez analizada la estructura jerárquica de Tesia Laboratorios, y dada situación actual de su cartera vencida, es necesario que tome en consideración los siguientes aspectos:

- Talento Humano: Tesia Laboratorios debería analizar la creación departamento encargado específicamente al crédito y cobranza, de tal manera que la cobranza deje de ser una de las funciones de los visitantes médicos (vendedores) y poder ejercer mayor presión en los cobros de las facturas. Si bien esto no garantiza en su totalidad la recuperación continua, sí le ofrece tranquilidad y confianza el saber que un grupo calificado se encuentra en la labor de cuidado y sostenimiento de la empresa.
- Políticas de crédito: Es muy importante implementarlas dentro de un procedimiento en el departamento de crédito y cobranza, pues se podrá determinar si se debe o no conceder crédito a un cliente y establecer los límites en los montos de las ventas.
- Rotación de cartera: El empresario deberá definir tiempos o controles sobre la rotación de su cartera de tal manera que el dinero ingrese en la empresa en los tiempos estipulados y poder efectuar inversiones que brinden mejores oportunidades. A menor tiempo de rotación hay más eficiencia en el recaudo.
- Entrenamiento a los visitantes médicos: Es importante capacitar a los visitantes porque son quienes consiguen los clientes y cierran los negocios pero son totalmente ajenas al recaudo en muchos casos, esto debe cambiar, debe orientar su campo de acción más allá de la simple venta y hacerles entender que antes de una negociación debe analizarse al cliente detalladamente, verificando las referencias de sus clientes.

- Herramientas de trabajo: Es necesario que se cuente con todos los instrumentos que den facilidades para el recaudo de la cartera, tales como líneas telefónicas, fax, acceso internet, y de ser posible poder analizar la situación de los clientes en la Central de Riesgo.
- Equipo jurídico de confianza: Para los momentos en que efectuar la recaudación se torne difícil se debe contar con un equipo jurídico de confianza de tal manera que legalmente se establezcan acuerdos de pago antes de iniciar un proceso judicial.

4.2.2. Funciones del departamento de crédito y cobranza.

- Otorgamiento de los créditos: Otorgar créditos a los clientes en las condiciones establecidas en la política de crédito de la empresa.
- Análisis de los estados financieros: Conocer la situación de la empresa, de tal manera que tome una buena decisión en el momento de otorgar los créditos.
- Gestión efectiva de cobranzas: Enfocarse en los clientes difíciles, analizar el porqué del retraso en los pagos, y llegar a acuerdos para el pago de sus cuentas.
- Informes a la gerencia: Mantener informado a la gerencia sobre los créditos solicitados y montos que fueron aprobados.

- El jefe del departamento está en la obligación de supervisar al personal a su cargo, para evitar irregularidades en los créditos proporcionados.
- Identificar a los clientes que son malos deudores a fin de no incrementar las cuentas por cobrar.

4.2.3. Política de crédito

- Analizar la situación económica del cliente, en base a evidencia de referencias comerciales con otras empresas, y referencias bancarias. Se deberá analizar del cliente:
 - Información básica.
 - Experiencia en el mercado.
 - Potencial de crecimiento.
 - Historial crediticio.
 - Situación financiera.
 - Capacidad de pago
- La línea de crédito que se conceda al cliente será utilizada a partir de la fecha de autorización de la gerencia.
- El tiempo de crédito para ventas menores de \$1.000 será de 15 días, para ventas hasta \$5.000 será de 30 días y con valores superiores hasta un máximo de 45 días.
- El cliente que requiera ampliar el plazo de crédito o monto de crédito deberá solicitarlo mediante escrito a la gerencia.

- En caso de que el cliente se retrase en el pago aunque sea por un día, se suspenderá la línea de crédito hasta que cumpla con la cancelación de sus valores vencidos.
- Al cliente que se le suspende la línea de crédito, solo se le autorizaran nuevas compras de contado, hasta que se ponga al día en sus cuentas vencidas y siempre que el atraso sea menor a 15 días.
- El cliente que tenga facturas vencidas más de 30 días será suspendido el crédito por completo hasta que cumpla con el pago de las mismas.

4.2.4. Pasos a seguir al momento de cobrar.

Es importante que las personas encargadas de las cobranzas en Tesia Laboratorios sigan los siguientes pasos:

Reconocimiento: El primer paso para lograr el cobro es lograr que el cliente reconozca la deuda, demostrándole con absoluta seguridad el origen y monto de la misma.

Aceptación: Una vez logrado lo anterior, se debe lograr la aceptación de la cuenta por parte del cliente. Si la cuenta es grande puede ser que el cliente indique que nunca va a liquidar la misma, por lo que es importante, conseguir que el cliente indique que está dispuesto a pagar.

Importe: Se debe contar con un saldo correcto y bien documentado, ya que si le presentamos al cliente un saldo equivocado, le estamos dando la oportunidad de terminar inmediatamente con la gestión de cobro.

Tiempo: Se debe determinar con claridad la fecha de pago de la cuenta, es muy común que el cliente cumpla con todo lo anterior, pero no precise fechas de pago, ya que considera que con esta actitud puede retrasar el pago sin comprometerse al mismo.

Ejecución y seguimiento: Es conveniente establecer con el cliente un acuerdo de pago, no tratar este documento como un convenio, o compromiso de pago, ya que el cliente se podría negar a proporcionarlo, pues argumentaría que si en un inicio no se le requirió este documento, en este momento no estaría en disposición de firmarlo.

Es importante convertir la cobranza en una negociación, es necesario estar preparado para poder contestar las objeciones que vaya presentando el cliente en el transcurso de la negociación.

4.2.4.1. Actitudes ante las objeciones

- Acepte de la mejor forma las objeciones
- Admita la lógica de las objeciones
- Nunca eluda la objeción
- Aísle y separe cada una de las objeciones
- Entienda el significado antes de contestarlas
- No tema decir que no sabe y que resolverá después
- Nunca se pase de listo
- Sea concreto y conciso cuando responda
- Nunca manifieste temor

- Sea sincero
- Jamás pierda la paciencia
- Nunca se burle del cliente.

El éxito en la cobranza depende de la actitud, comprensión y conocimiento que se tenga del cliente.

CONCLUSIONES

Se observó que Tesia Laboratorios surge porque las cuentas por cobrar se retrasan a los días de crédito otorgados a los clientes.

Los visitantes médicos olvidan que dentro de sus funciones está el cobro de las ventas que efectúan.

La falta de un departamento de cobranzas hace que la parte de los cobros de las facturas vencidas pierda su importancia, pues más están orientados o encaminados a efectuar las ventas.

Como producto de la falta de cobros la empresa mantiene constantes problemas de liquidez, generando que no pueda cumplir con sus pagos de ley a tiempo como por ejemplo el pago de aportaciones al IESS, lo cual al no cancelarlos ha generado una mora patronal, incrementando así los valores a cancelar.

Es una empresa en crecimiento por la calidad de sus productos y la aceptación de los clientes por lo que es necesario mantener el ritmo de ventas sin descuidar los cobros para no ocasionar desequilibrio financiero de la empresa.

La propuesta de plan mejora posee las características necesarias para su aplicación en Tesia Laboratorios, la cual se ha identificado con herramientas de trabajo para mejorar la situación actual en las obligaciones de pagos.

RECOMENDACIONES

El objetivo fue diseñar mejoras al procedimiento de recuperación de cartera para elevar la eficiencia en las obligaciones de pago de la empresa Tesia laboratorios, por lo que es necesario:

- Implementación del plan mejoras recomendado en la tesis, para incrementar las obligaciones de pago.
- Mantener un equilibrio entre las ventas vs los cobros, para de esta manera se pueda solventar las diferentes obligaciones de pago de la empresa.
- Definir incentivos en base a los cobros efectuados, para incrementar el interés de las personas encargadas de los cobros.
- Definir dentro de la estructura organizacional la creación del departamento de crédito y cobranzas, e independizar estas funciones debido a que la empresa se encuentra en crecimiento y de esta manera se podrá tener un mejor control de los cobros.
- Establecer o definir la manera de recuperar cartera vencida, y reducir los montos actuales de morosidad.

Bibliografía

www.entrepreneur.com/article/267029

www.gestioncompartida.com/sitio/manejo-inteligente-de-cartera/

www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/cartera-de-clientes/

<https://www.presenceco.com/en/news-resources/the-blog/entry/la-recuperacion-de-cartera-un-proceso-de-venta-complejo-y-especializado.html>

Autor Nibia Salazar. Marzo 2014

<http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/0621410030a8195c-8d94-4812-9cb7-104878ea83ae>

COLLAGUAZO, J. H. (2009). Recuperación de cartera de crédito vencida y estructuración de un sistema para el manejo de cuentas por cobrar. Ecuador.

Robbins Stephen P. Administración [Libro]. - México : Pearson, 2005. - Octava edición.

Robbins Stephen P. y Decenzo David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones [Libro]. - México : Pearson, 2009. - Tercera Edición.

Recinos, M. (2009). Propuesta del Manual de Procedimientos. Recuperado el 2016, de ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7359/5/332.7-M385p-Capitulo%20IV.pdf

. Revista Ekos Ranking Financiero 2017. El sistema Financiero Ecuatoriano entre la recesión y la incertidumbre. Víctor Zabala.

Pere Brachief Alsina. Gestión del crédito y cobro

GUERRERO VILLACIS, C. R. (2011). Gestión de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la compañía centro marcas. Ambato.

Douglas R. Emery, Jhon D Finnerty (2000). Fundamentos de Administracion Financiera

Michael C. Eehardt, Eugene F. Brigham (2007) Finanzas Corporativas

Esteban Fernández Sánchez (2010 Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar.

El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. Fidas G. Arias 2012 6ta edición.

Sagner, J. S. (23 de Febrero de 2011).

www.tesia.com.ec

<https://psicologiaymente.net/miscelanea/tipos-de-investigacion>

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jcaf.20669/abstract>.

Recuperado el 8 de Agosto de 2017, de

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jcaf.20669/abstract>:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jcaf.20669/abstract>

[www.eumed.net/tesis-](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/tecnicas_recoleccion_datos.html)

[doctorales/2012/tecnicas_recoleccion_datos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/tecnicas_recoleccion_datos.html)

[https://www.crecenegocios.com/como-dar-credito-a-los-](https://www.crecenegocios.com/como-dar-credito-a-los-clientes/)

[clientes/](https://www.crecenegocios.com/como-dar-credito-a-los-clientes/)

<http://www.gestioncompartida.com/sitio/manejo-inteligente-de-cartera/>



Instituto Superior
**Tecnológico
Bolivariano**
de Tecnología
Código SENESCYT 2197

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **“PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE TESIA LABORATORIOS”**, y problema de investigación **¿Cómo mejorar el procedimiento de recuperación de cartera para elevar la eficiencia en las obligaciones de pagos de la empresa Tesia Laboratorios, ubicada en la ciudad de Guayaquil en el año 2017?**, presentado por Luis Aulestia Santillan como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Presentado por el Egresado:


Aulestia Santillán Luis Bernardo

Tutor:


MSc. Adolfo Carreño Acosta



Factura: 001-002-000042995

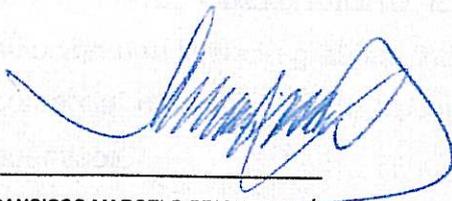


20170901026D02729

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20170901026D02729

Ante mí, NOTARIO(A) FRANCISCO MARCELO BRIONES JIMÉNEZ de la NOTARÍA VIGÉSIMA SEXTA, comparece(n) LUIS BERNARDO AULESTIA SANTILLAN portador(a) de CÉDULA 0919146548 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. - Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 6 DE DICIEMBRE DEL 2017, (9:23).


LUIS BERNARDO AULESTIA SANTILLAN
CÉDULA: 0919146548



NOTARIO(A) FRANCISCO MARCELO BRIONES JIMÉNEZ
NOTARÍA VIGÉSIMA SEXTA DEL CANTÓN GUAYAQUIL



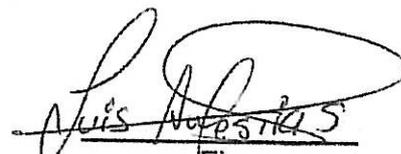


CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Luis Bernardo Aulestia Santillan en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación **“PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE TESIS LABORATORIOS”**, de la modalidad de Presencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de **TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS** en , de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Luis Bernardo Aulestia Santillan
Nombre y Apellidos del Autor


Firma

No. de cedula: 0919146548

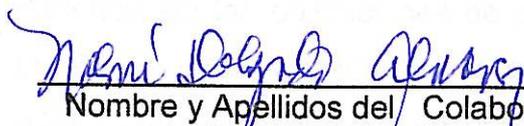
Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más

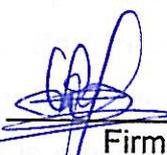
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.


Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESCIT


Firma