



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

TECNÓLOGO SUPERIOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**Propuesta de mejora al proceso de recuperación de cartera vencida de
la empresa Promesa S.A.**

Autor: Eduardo André Gallo Valverde

Tutora: PhD. Elena Tolozano Benites

Guayaquil, Ecuador

2020

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo es el resumen de muchos años de estudio, esfuerzo, perseverancia y disciplina.

Le quiero dedicar este trabajo a mi familia; por ser ese pilar de fuerza y motivación, a mis hijos, por las veces que les falté para dedicarme a crecer, demostrándoles que todo se logra con lucha constante, sin doblegar ante las adversidades.

Y sobre todo dedicarle este trabajo a mi esposa por todo su apoyo y amor incondicional.

Gallo Valverde Eduardo André

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle a Dios por todas las oportunidades que me brindó y me permitieron crecer en lo laboral y personal. También a todos los docentes que tuve a lo largo de estos años de estudio, por trasmitirme sus conocimientos. Y para finalizar quiero agradecer a mis padres, por todos sus consejos y por ser ejemplo de perseverancia.

Gallo Valverde Eduardo André



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

TECNÓLOGO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

Propuesta de mejora al proceso de recuperación de cartera vencida de la
empresa Promesa

Autor: Gallo Valverde Eduardo André

Tutora: PhD Elena Tolozano Benites

Resumen

La empresa Promesa, dedicada a la venta de artículos de ferretería y construcción presentaba falencias en el proceso de recuperación, reflejaba el 41% de cartera vencida lo que evidenciaba la disminución de su liquidez. El propósito de esta investigación estuvo orientado en proponer una mejora del proceso de recuperación de esta cartera vencida. Se fundamentó el estudio con los aspectos teóricos sobre el correcto cobro de cartera vencida. Los tipos de investigación utilizados fueron correlacional y experimental, porque se realizará un análisis de cómo se maneja la cartera vencida actualmente y cómo afecta la liquidez, y al mismo tiempo se tratará de implementar una solución. Se utilizó como técnica de investigación la observación y la conclusión a la que se llegó fue plan de mejoras que restructure las políticas de cobranza y la forma de cómo se debe ejecutar la cobranza acorde a cada vencimiento existente.

Cartera vencida

Liquidez



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

TECNÓLOGO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

Propuesta de mejora al proceso de recuperación de cartera vencida de la empresa Promesa S.A

Autor: Gallo Valverde Eduardo André

Tutora: PhD. Elena Tolozano Benites

Abstract

The company Promesa, dedicated to the sale of hardware and construction items, presented shortcomings in the recovery process, with 41% of its portfolio due, which showed the decrease in its liquidity. The purpose of this investigation was oriented to propose an improvement in the recovery process of this overdue portfolio. The study was based on the theoretical aspects of the correct collection of overdue accounts. The types of research used were correlational and experimental, because an analysis will be made of how the past-due portfolio is currently managed and how it affects liquidity, and at the same time an attempt will be made to implement a solution. The research technique used was observation and the conclusion reached was an improvement plan that restructures the collection policies and the way collection should be executed according to each existing maturity.

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Certificación de la aceptación del tutor.....	iv
Resumen.....	x
Abstract	xi
Índice general	xii
Índice de figuras	xiv

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Ubicación del problema en un contexto	3
Situación conflicto	4
Formulación del problema	4
Delimitación del problema	4
Evaluación del problema	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
Antecedentes históricos	7
Antecedentes teóricos	90
Importancia del estudio de las cuentas cobrar	136
Proceso de recuperación de la cartera vencida	20
Elaboración de programas de cobranza de cartera	221
Plan para la cobranza administrativa	223
Métodos de incentivo al cliente para pagos	235
Medios de cobro	258
Características esenciales del deudor y del ejecutivo de cobranzas	27
Características del ejecutivo de cobranzas	300
	xii

Funciones y responsabilidades	311
Clasificación de las razones financieras	33-33
FUNDAMENTACIÓN LEGAL	354-44
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	465
DEFINICIONES CONCEPTUALES	476-48

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	
Breve reseña histórica de la empresa PROMESA S.A.	5049
Valores de la empresa PROMESA S.A.	521
Principales competidores	521
Principales clientes	521
Marcas	532
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
Tipos de investigación	543
Técnicas de la investigación	564
PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	566

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Descripción del proceso	5862
Análisis del autor	653
Análisis de la cartera vencida	665
ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE FINANCIERO	6866
OBJETIVO	6868
Análisis e interpretación	7171
PLAN DE MEJORAS	744
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	776
BIBLIOGRAFÍA	7980

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Páginas.
Ilustración 1 Antigüedad de las cuentas por cobrar.....	20
Ilustración 2 Periodo Promedio de cobro	21
Ilustración 3 Promedio de ventas a crédito por día.....	21
Ilustración 4 Fórmula costo del descuento	24
Ilustración 5 Ejemplo fórmula costo del descuento	24
Ilustración 6 Razón prueba ácida	32
Ilustración 7 Razón cuentas por cobrar	33
Ilustración 8 Razón promedio de cobro	34
Ilustración 9 Aplicación del modelo de clasificación	38
Ilustración 10 Pasivos financieros	39
Ilustración 11 Las tres fases del modelo general del deterioro	41
Ilustración 12 Enfoque de las tres fases	41
Ilustración 13 Resumen de aplicación de requisitos del deterioro	42
Ilustración 14 Cubrir posiciones netas	44
Ilustración 15 NII 9 vs NIC 39	45
Ilustración 16 Logo de la empresa PROMESA	50
Ilustración 17 Organigrama PROMESA	50
Ilustración 18 Marcas	52
Ilustración 19 Marcas	52
Ilustración 20 Marcas	52
Ilustración 21 Tabla de valoración de crédito	59
Ilustración 22 Tabla de riesgo de crédito	61
Ilustración 23 Estadística cartera por edades,2019	64
Ilustración 24 Estadística cartera por edades,2020	65
Ilustración 25 Plan de mejoras	72

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto

La mayor parte de las ventas la conforman las ventas a crédito, lo cual puede llegar a ser un riesgo en un momento determinado, por no poder recuperar el capital en corto tiempo, ni mantener la ejecución y registros de la continuidad de las operaciones administrativas.

Los departamentos de cobranza de las empresas como responsable de la recuperación de la cartera realizan un arduo trabajo para que esto suceda, pero por las condiciones económicas y sociales en la que se encuentra actualmente el país ha provocado que el mercado comercial caiga en morosidad, empujando a la empresa a incurrir en formas de financiamiento con entidades financieras, accionistas, inversionistas y poder cumplir con sus obligaciones. Este impacto económico por la disminución de flujo que sufre la empresa lleva a buscar mecanismos, mejorar políticas y redefinir estrategias, alineadas a la realidad de la empresa y su entorno para una pronta recuperación de su cartera.

La empresa PROMESA S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil y dedicada a la comercialización de artículos ferreteros y repuestos automotrices, inició sus actividades en el año 1962 gracias al empuje de su fundador Sr. Bustamante Illingworth Alberto, la empresa evolucionó positivamente, brindando una atención de calidad a sus clientes.

Situación conflicto

Durante los años 2018-2019 la empresa PROMESA S.A., con el intento de recuperar su posicionamiento en el mercado aplicó desde el departamento de crédito y cobranza una estrategia de flexibilización de plazos, la cual consistía en otorgar a toda su cartera de clientes 30 días adicionales al crédito ya existente, con el fin de que esta estrategia conlleve a un crecimiento en sus ventas.

A mediados del segundo semestre del año 2019 se comenzó a observar el impacto negativo de la estrategia implementada, ya que el índice de morosidad se incrementó de manera desmedida, al no tener reforzadas las políticas de cobro, el proceso de la recuperación de la cartera se vio expuesta.

Por lo que se determinó que dicha estrategia de plazo terminaba afectando la recuperación de la cartera, aumentando el porcentaje de morosidad y aplazándose a mayor tiempo y esfuerzo la recuperación de dicha cartera. Cabe recalcar que el proceso de crédito no forma parte del presente estudio, no obstante, se trajo acotación por considerarse como un factor influyente.

A criterio del autor, lo expuesto sustenta la formulación del problema de investigación.

Formulación del problema

¿Cómo contribuir a mejorar el proceso de recuperación de la cartera vencida para incrementar la liquidez de la empresa PROMESA ubicada en km 5 ½ vía Daule, cantón Guayaquil, provincia del Guayas en el primer trimestre 2020?

Variable dependiente: Proceso de recuperación de la cartera vencida

Variable independiente: Liquidez

Delimitación del problema

Campo: Finanzas

Área: Recuperación de cartera vencida

Aspecto: Incrementar la liquidez

Contexto: Empresa PROMESA S.A.

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Año: Primer trimestre del 2020

Tema: Propuesta de mejora al proceso de recuperación de cartera vencida de la Empresa PROMESA S.A.

Evaluación del problema

El diseño de la investigación solo aportará los beneficios esperados si cumple con ciertas características, la cuales se detallan a continuación:

Delimitado: La presente investigación está orientada a mejorar el proceso de recuperación de cartera de la empresa PROMESA que permita a la empresa tener un mayor rendimiento en su liquidez.

Conciso: Mejorar las políticas de la empresa que permita al área de crédito implementar directrices que ayude en una eficaz gestión de cobranza.

Factible: La propuesta de mejora al proceso de recuperación de cartera vencida en la empresa PROMESA S.A., es factible por se cuenta con el apoyo del gerente además porque a través de la elaboración del plan de mejoras se logrará como paso inicial capacitar a los vendedores con esta valiosa herramienta que determinará los lineamientos de cobranza con los que harán frente a la competencia y dejarán sentadas las directrices y límites con el cliente; además facilitará un buen flujo de efectivo y la liquidez que se espera.

Concreto: El desarrollo del estudio se focaliza en la falta de mecanismos establecidos en las políticas y que se alineen a la realidad económica del país y de la empresa, lo que dificulta la pronta recuperación de la cartera.

Viable: La implementación de las políticas son principalmente directrices para el área de crédito y su viable gestión de recuperación de cartera que conjuntamente con el área comercial y cuenta con el total apoyo de la Gerencia General conseguirá una mejor liquidez para la empresa.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Desarrollar mejoras al proceso de recuperación de cartera vencida, para incrementar la liquidez de la empresa PROMESA S.A.

Objetivos específicos

- Fundamentar desde la teoría financiera la relación entre la recuperación de la cartera vencida con el incremento de la liquidez.

- Diagnosticar el proceso actual de la recuperación de la cartera vencida de la empresa PROMESA S.A.
- Diseñar mejoras al proceso de recuperación de la cartera vencida que garantice el incremento de la liquidez de la empresa PROMESA S.A.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad determinar los factores que inciden en el incremento de la cartera vencida durante los años 2018 y 2019 en la empresa PROMESA S.A., utilizando herramientas financieras se trata de determinar qué pasaría si no se controla a tiempo el incremento de la cartera vencida y su real impacto en la liquidez de la empresa.

En la actualidad estos incrementos han generado impactos directos a la liquidez de la empresa, así afectando el crecimiento económico de la misma. La investigación, se enfocará en recolectar información mediante la aplicación de herramientas a fuentes primarias, la cual tendrá un grado determinante para los análisis a realizar.

De no realizar el presente análisis de manera urgente en la empresa, ésta podría presentar una afectación financiera crítica, ocasionando un efecto adverso principalmente en los colaboradores que trabajan en dicha compañía, al mismo tiempo la empresa se verá obligada a disminuir sus gastos y despedir personal; por lo que se deduce que la organización de no controlar a tiempo sus inconvenientes de cartera vencida, corre el riesgo de cerrar sus operaciones, generando consigo afectación grave para las familias de los colaboradores que quedarán desempleados y por ende, los accionistas pasarían a la lista de empresarios quebrados.

Visto de esta forma, este trabajo ayudará en gran parte a que la empresa mejore su situación financiera. Cabe considerar, por otra parte, que al tener una cartera vencida demasiado antigua, la experiencia indica que la empresa no va a recobrar esos valores, por lo que tendrá que efectuar proyecciones de cuentas incobrables, afectando al gasto, lo que se convierte en reducción de utilidades o en su peor escenario, los resultados de la empresa serían totalmente adversos.

Una parte importante del proyecto lo constituye el marco teórico, que se desarrolla utilizando conceptualizaciones y técnicas aplicadas, desarrolladas en otras latitudes con el fin de adaptarlas y consolidarlas a la empresa objeto del estudio.

Por otra parte, el estudio se sustenta con argumentos científicos metodológicos y en efecto servirá como material de consulta, además de los involucrados en la problemática planteada, para las diferentes personas que se encuentren atravesando por problemas similares. Las sugerencias aquí plasmadas servirán a los directivos para que puedan planificar y poner en práctica las recomendaciones que realiza la autora para la empresa PROMESA S.A. de la ciudad de Guayaquil.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes históricos

Los antecedentes históricos del tema, sea en tiempo, lugar o contexto, son los aspectos que han antecedido al estudio en años, épocas, con carácter regional, nacional e internacional.

Existen variadas opiniones respecto a la fecha en que tuvo su origen el crédito; pues mientras algunos autores consideran, por razones lógicas, que el crédito no puede haber existido en la antigüedad, otros si creen que hayan efectuado operaciones de crédito aun antes de la era cristiana.

La Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana, al referirse a este punto, toma como base la idea de que el crédito solamente puede existir mediante la confianza por parte de quien la otorga en relación con la persona que recibe sus beneficios. Por lo tanto, estima que a medida que los pueblos fueron civilizándose, se fueron perfeccionando las operaciones de crédito; y fácil es suponer que dicho perfeccionamiento no pudo lograrse durante la Edad Antigua, y difícilmente durante la Edad Media. Sin embargo, se habla de que en Grecia y Roma surgió el Crédito Privado, en el cual el acreedor entregaba al deudor un bien para su uso y si el segundo no cumpla con su obligación, quedaba en manos del primero. Era tal el derecho que tenía el acreedor sobre el deudor, que raramente se recurría al crédito. (Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana, Tomo 16, Pág.30)

Hacia la segunda mitad del siglo XIX, se inicia el proceso de nacimiento de las instituciones de crédito, surgen los primeros bancos y con ello la solidez en

este tipo de organizaciones. En el caso de los establecimientos encargados del préstamo prendario también tenemos, por lo menos en el caso de Puebla (México), el surgimiento del Monte de Piedad Vidal-Ruiz, el cual nace independientemente al Monte de Piedad de la ciudad de México, aunque comparte características similares en cuanto al otorgamiento de créditos. (Felipe López, Economía política, pág.223)

Esto será un nuevo impulso que obviamente responde a una necesidad. Bajo este supuesto podemos inferir que la movilización económica para el caso de Puebla, se establece junto con el resurgimiento de la industria textil, y que por consiguiente refleja también en la necesidad de instituciones bancarias y de crédito (Felipe López, Economía política, pág.223)

Existen algunas versiones respecto a cuál fue la primera del uso del crédito en el Ecuador. Las tarjetas de crédito en el Ecuador se iniciaron en la década de los 70, durante el boom petrolero del país el cual generó una economía de consumo. Esta economía de consumo incentivó la demanda de la población ecuatoriana de obtener los beneficios del crédito instantáneo para sus consumos. Según Fernanda Martínez y Ximena Merchán, Diners Club del Ecuador emitió la primera tarjeta de crédito en el país, con servicio nacional e internacional. (Delitos Informáticos: La Web 2.0, 2009)

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 onerosa “(Banco Interamericano de Desarrollo en el Ecuador, 2006, pág.22)

Antecedentes teóricos

Con el fin de sustentar el presente proyecto se ha analizado teorías, conceptos definiciones de varios autores, leyes o entidades.

Finanzas: aspectos relevantes

Según Manual (2014) finanzas son:

El conjunto de actividades mercantiles relacionadas con el dinero de los negocios, de la banca y de la bolsa; y como el grupo de mercados o instituciones financieras de ámbito nacional o internacional. Así, la palabra “finanzas” se puede definir como el conjunto de actividades que,

a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor. “Finanzas” es una palabra que provoca reacciones distintas, las cuales pueden ir desde el interés y la curiosidad hasta el temor y la angustia (p.1)

Para la mayoría de las personas las finanzas se perciben como algo complejo, poco accesible y que solo es manejado por los estudiosos; en realidad, estas pueden ser tan sencillas, interesantes y útiles si se cuenta con los conocimientos financieros esenciales.

Las finanzas corporativas comprenden aquellas actividades relacionadas para el intercambio de diversos bienes de capital entre empresas, organizaciones o personas, donde existe riesgo e incertidumbre. Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores (Montaño Simón, 2014)

Desde otro enfoque, el cual se considera más de acorde con el presente estudio sostiene que las finanzas están relacionadas con las transacciones y con la administración del dinero, involucra el estudio de la obtención y gestión del dinero, así como de otros valores o sucedáneos del dinero, como lo son los títulos, los bonos, etc. Es decir, estudia cómo le conviene más a un inversionista conseguir dinero, por ejemplo, si vendiendo acciones, pidiendo prestado a un banco o vendiendo deuda en el mercado (Montaño, 2014).

Existen muchas razones para entender y evaluar los aspectos financieros de una empresa. Para los propietarios y ejecutivos, la comprensión de los aspectos financieros es esencial para tomar buenas decisiones en el futuro. Los inversores potenciales también pueden interesarse en los aspectos financieros de una empresa como un medio para obtener herramientas que les ayuden a predecir los rendimientos futuros. (Pedraza 2006).

Bajo el criterio del autor y luego del análisis de los tutores citados que definen las finanzas desde distintas aristas, las finanzas se pueden ver como los mecanismos adyacentes a la toma de decisiones, con el cual se puede controlar y administrar los recursos financieros.

Entre los aspectos relevantes que se trabajan en el desarrollo del presente epígrafe, resulta importantes un análisis de los activos:

Estudio de los activos: Un activo financiero es cualquier activo que sea: dinero en efectivo, un instrumento de patrimonio de otra empresa, o suponga un derecho contractual a recibir efectivo u otro activo financiero, o a intercambiar activos o pasivos financieros con terceros en condiciones potencialmente favorables (Reviejo, 2010).

También se clasificará como un activo financiero todo contrato que pueda ser o será liquidado con los propios instrumentos de patrimonio, y cumpla unas condiciones. (María José Reviejo, 2010)

El activo corriente es el activo de mayor liquidez, el que se convierte en dinero de forma más fácil y rápida, ya que no permanecen en la empresa más de un año, se usan, convierten o consumen a corto plazo en las actividades diarias de la empresa (Jilena, 2019).

Su importancia radica en la posibilidad que tiene una empresa para realizar activos o disponer de ellos dentro de su ciclo normal de operación, los cuales le permiten honrar deudas o imprevistos relacionados con su negocio e que impliquen la erogación de recursos monetarios sin restricciones (Jilena, 2019).

Para clasificar este rubro del activo se consideran los criterios de naturaleza y liquidez. Asimismo, luego el activo corriente puede ser:

Disponible Es la parte del activo que dispone tu empresa para utilizarlo de manera inmediata en las obligaciones de pago. Normalmente, los activos se enumeran en orden de liquidez; es decir, por qué tan fácil es convertirlos en efectivo. (Carolina Celayo, 2020)

Exigible: Derecho de la empresa a corto plazo para cobrar a sus deudores, son cuentas, documentos y efectos por cobrar generados por el financiamiento o crédito que ofrece a sus clientes, empresas vinculadas, empleados o accionistas, también intereses y arrendamientos por cobrar, así como tributos por compensar o crédito fiscal a favor de la empresa (Jilena, 2019).

Realizable: Stock, inventarios y mercancía destinada a la venta, es el activo corriente de menor liquidez ya que para convertirse en dinero debe realizarse o venderse, también inversiones a corto plazo, semovientes, cultivos, activos para la venta y otros activos no financieros que no serán liquidados en efectivo, tales como anticipos y reclamos a proveedores, seguros o intereses pre pagados. (Jileana, 2019).

Bajo el criterio del autor, los activos representan para la empresa, todo dinero en efectivo o derecho contractual de recibir efectivo u otro activo financiero, de allí que en el activo corriente radica con mayor importancia, ya que se convierte las cuentas que lo conforman se convierten en dinero, en efectivo en un plazo de un año, contados desde la fecha del último balance lo que garantiza honrar los derechos a corto plazo.

Formas de financiar el activo corriente: Según Samper (2016) para analizar cuál es la mejor forma de financiar el activo a corto plazo, es importante conocer el concepto de fondo de maniobra, que es la parte del activo corriente que se financia con el pasivo no corriente, o lo que es lo mismo, los activos líquidos que se financian con recursos a largo plazo. Podemos decir que el

fondo de maniobra es el excedente que resulta de los activos corrientes de la empresa y que podemos calcularlo de dos formas:

Fondo de maniobra= Activo corriente – Pasivo corriente

Fondo de maniobra = (Patrimonio neto + Pasivo no corriente) – Activo no corriente.

Importancia del estudio de las cuentas cobrar

Las cuentas por cobrar no es más que la extensión de un crédito comercial a los clientes; en la mayoría de los casos es un instrumento utilizado por la mercadotecnia para promover las ventas y por ende las utilidades. Está en muchas empresas representa un porcentaje bastante alto en los activos corrientes. Según Gitman (2012), las cuentas por cobrar representan una extensión de crédito a sus clientes en cuenta abierta, con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos.

La importancia, aunque las ventas estén despuntando y las cuentas por cobrar se mantengan al alza, esto nos pronostica un indicador de riesgo, el mismo que pone en una situación difícil al negocio, y esta tenga que incurrir a solicitar ayuda financiera externa, por este motivo se debe identificar los clientes que crean mayor afectación a la cartera y así poder darle un tratamiento diferenciado con el fin de la pronta recuperación del dinero por el crédito otorgado (Gitman, 2012).

Según Van Horney y Wachowics (2010); Las cuentas por cobrar tienen una relación muy estrecha con el capital de trabajo de la entidad, es por esto en donde nace la importancia de su pronta recuperación.

Según Bolten Steven (2004); (...) el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deja de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

A criterio del autor las cuentas por cobrar se pueden categorizar como la oportunidad que tienen los clientes entre una institución financiera o una comercial para tener la factibilidad de adquisición del bien o producto y este ser financiado en un plazo determinado, situación por lo cual las empresas deben tomar en cuenta las condiciones económicas de las mismas para que el retorno del dinero se dé a corto plazo y no tenga que caer en iliquidez.

Cobranza: es la gestión que se encarga de planificar el cobro para recuperar el dinero otorgado es decir es un desarrollo de una actividad de crédito con el pago de deudas. (García, 2014)

Calidad de Riesgo: Viene determinada por la política de créditos de la compañía, puesto que cuanto más rigurosa sea, más bajo será el riesgo de clientes.

Una política de créditos restrictiva eliminará a los clientes de alto riesgo, así como los de riesgo medio - alto, dejando únicamente a los clientes de bajo riesgo, consiguientemente la calidad del riesgo será óptima (Pere Brachfield, 2009).

Por el contrario, una política flexible permitirá entrar en riesgo con clientes de solvencia dudosa y de elevado riesgo, por lo que la calidad total del riesgo será mala». (Pere Brachfield, 2009)

Política de cobranza: Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica. De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de. Lo recomendable es que las políticas de cobranza se analicen de manera periódica de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía, y de la situación en que se desarrollan sus operaciones (Morales Castro, a., Morales Castro, J., 2014).

Por lo general, se distribuye un resumen de dicha política a los diferentes elementos de la organización relacionados directa o indirectamente con ella: finanzas, contabilidad, ventas, personal, y a quienes realizan físicamente el trabajo de cobro. De manera tácita, pero claramente entendida, las políticas de trabajo fluyen del personal de mayor experiencia hacia el nuevo, a fin de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida. Respecto a qué tipo de política de cobro adoptarán las empresas, existen muchos factores que tienen una influencia en la determinación del tipo de política más conveniente para su situación en particular. Entre esos se encuentran: el capital, la competencia, el tipo de mercancías y la clase de los clientes (Morales Castro, a., Morales Castro, J., 2014, pág.165).

- **Capital:** Toda empresa debe tener un capital propio para poder desempeñar una operatividad progresiva, si la empresa solo dependiera de la rotación de mercadería para la recuperación de los créditos otorgados esto desencadenaría problemas en sus operaciones

ya que si no existiera un capital de trabajo suficiente existiría una pérdida de recursos. (Eduardo Gallo,2020)

- **Competencia:** Es necesario conocer las acciones que toma la competencia con relación al mercado, porque una empresa que otorgue mejores condiciones para los clientes sean estos; formas de pagos flexibles, precios accesibles, o políticas de cobranzas no tan rígidas determinará la constancia del cliente, en el compromiso con esa empresa beneficiando o afectando los resultados financieros. (Eduardo Gallo,2020)
- **Tipo de mercancía:** Cuando la mercancía suele ser de corto tiempo de caducidad tiende ser más grande la necesidad del cliente para hacer un pronto pago de su cuenta, por lo tanto, las políticas de cobranza deberán ser de mayor rigidez. (Eduardo Gallo, 2020).
- **Clases de clientes:** Existen clases de clientes que por su comportamiento financiero adoptan una forma de pago de sus haberes, encontrando así una clase regular que automáticamente con un simple recordatorio de pago sea este con una llamada o mensaje tienden hacer frente a sus créditos de manera inmediata, con este tipo de clientes no es necesario plantear estrategias firmes para la pronta recuperación de dichos créditos y las políticas de cobranzas, necesariamente no son aplicadas con tal rigidez como se encuentren redactadas. Sin embargo, al encontrarnos con tipos de clientes que por sus precedentes de comportamientos de pagos de sus créditos amenazan la pronta recuperación de los créditos otorgados es donde se suele aplicar con toda consistencia las políticas de cobranzas. (Eduardo Gallo,2020).
- **Plazos de cobro:** El plazo de cobro será el tiempo de ejecución de la acción de cobranza, momento en el cual la empresa determinará el cumplimiento de las estrategias que puedan estar establecidas en la política de cobro, este esfuerzo de cobro se dará después de la fecha

de vencimiento del crédito. Existiendo un intervalo de tiempo, que de acuerdo a la necesidad de liquidez inmediata o no tan inmediata lo decidirá la empresa y esto podrá ser en un periodo de 5-15 días después del vencimiento de crédito presente. (Eduardo Gallo,2020)

A criterio del autor, toda empresa debe tener políticas de cobranza que le permitan que el retorno de los créditos invertidos se vuelvan efectivos en los plazos de cobros establecidos, para ello se debe considerar la calidad de riesgo que se toma con cada cliente y la forma que se debe considerar para minimizar dicho riesgo con mecanismos de cobro con cada clase o categoría de clientes que la empresa tenga, ya que no se puede generalizar el riesgo por igual.

Proceso de recuperación de la cartera vencida

Según Rodríguez (2016) indica que; el proceso de cobranza es la actividad que una institución dedicada al otorgamiento de crédito debe realizar para obtener la recuperación de la cartera, uno de los principales activos que maneja la organización. Esta acción se debe realizar fundamentalmente encaminada a obtener un incremento en las ventas, una generación de mayores ingresos y la fidelización de los clientes.

Esta gestión debe estar enmarcada en una política institucional coherente y ajustada a las necesidades de la empresa; preferiblemente debe estar adecuada a las necesidades económicas que existen en el panorama nacional.

Para el logro de los objetivos planteados en la política institucional debe contemplarse en la norma la posibilidad de que las actividades sean realizables, eficaces y adaptables a las circunstancias. Adicionalmente, se

hace una revisión frecuentemente para evitar deficiencias que se puedan presentar.

- La cobranza debe planearse

La cobranza debe responder a un plan, nada más inoperante que una gestión de cobro improvisada, el fruto de la improvisación siempre será el fracaso. Cabe reflexionar en cuántas gestiones de cobro se convierten en verdaderos fracasos porque este principio no se tiene en cuenta.

La cobranza debe hacerse como un servicio y no como un conflicto.

Este proceso debe enfocarse en educar al cliente, y se realiza permanentemente con todos los deudores. Exige tacto y firmeza por parte del cobrador, por lo tanto, se debe ejercer con profesionalismo. Se busca el pago sin perder la confianza del deudor.

Es una acción hecha por personas hacia otras personas, por eso requiere de muy buenas relaciones humanas. Debe tener en cuenta la personalidad de cada deudor para darle su adecuado tratamiento. (Bueno, 2013)

Tipos de procedimiento de cobranza: La gestión de cobranzas es un factor importante para el desarrollo de toda empresa por lo que se considera adecuado realizar los análisis respectivos con el fin de establecer procesos aplicables que facilite la recuperación de valores de forma rápida y efectiva. Disponible en la página web: Editorial Definición MX., <https://definicion.mx/cobranza/>.

Para mayor asertividad se determinan modelos de cobranza, los mismos que serán empleados de acuerdo al tipo de deuda, condiciones del cliente, lugar definido para realizar los cobros, también tomando en cuenta aspectos como gastos de transporte, ubicación y ejecución de la gestión de cobranza:

Notificación por escrito: Proceso por el cual se le hará conocer al cliente de manera escrita en días posteriores al vencimiento de su deuda de manera de recordatorio el pronto cumplimiento de sus obligaciones (Eduardo Gallo,2020)

Las notificaciones de cobro son el primer paso al proceso de cobranza. (tesis Avilez Olivo, 2017)

Llamada telefónica: Proceso por el cual se realiza un contacto verbal haciendo énfasis en el recordatorio de los valores vencidos y su pago inmediato (Eduardo Gallo,2020)

Visitas de campo: Proceso por el cual el ejecutivo de cobranza tiene un acercamiento al lugar donde reside el cliente, con el fin de conocer los motivos de atrasos en el pago de las obligaciones y hacer exigible la pronta recuperación de los valores vencidos (Eduardo Gallo,2020).

Gestores de cobranza: Se dice de una o varias personas que trabajan para empresas, realizando el seguimiento de las facturas no pagadas, o también para entidades bancarias, realizando el seguimiento de préstamos no devueltos en la fecha de vencimiento para conseguir el pago de la deuda. Identifica a los deudores de entidades bancarias o empresas. (Eduardo Gallo,2020).

Cobranza legal: Es la acción mediante la cual se gestiona la cobranza previa al envío al departamento legal y se llega a un acuerdo con el cliente. (Eduardo Gallo,2020)

Morosidad e incumplimiento: Según Bolten (2004), las entidades comerciales o financieras incurrirán en un costo de morosidad cuando el cliente se demore en pagar. El simple hecho en que el cliente no pague a

tiempo afectará en el aumento de otros costos a los que van asociados a la cobranza normal.

Habrá que pagar los costos recordatorios sean estos; vía telefónica, escritos, electrónicos y en casos que excedan el tiempo prudencial de la rotación de la cartera generará gastos judiciales.

Los costos de incumplimiento incurren cuando el cliente no paga definitivamente. Además, que los costos de cobranza de morosidad y capital en el que incurrió en ese momento la empresa pierde el costo de los artículos vendidos y no pagados, volviéndose esto una cuenta incobrable (Bolten,2014).

Determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar:

Según Lawrence y Chad (2012), un calendario de vencimientos clasifica las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron. Por lo general, se realiza una clasificación mensual, de los últimos tres o cuatro meses. El calendario resultante indica los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante periodos específicos. El objetivo del calendario de vencimientos es permitir a la compañía detectar los problemas. Un ejemplo sencillo ilustrará la forma y evaluación de un calendario de vencimientos:

<i>Antigüedad de la cuenta</i>	<i>Saldo pendiente</i>	<i>% del saldo total pendiente</i>
De 0 a 30 días	80,000	40%
De 31 a 60 días	36,000	18%
De 61 a 90 días	52,000	27%
De 91 a 100 días	2,600	12%
Mas de 120 días	60,000	3%
Total al 31-di-xxx	200,000	100%

Figura 1 Antigüedad de las cuentas por cobrar
Fuente: Principios de Administración financiera, Lawrence y Chad

Lo que nos quieren decir los autores Lawrence y Chad, es que la antigüedad de cartera nos ayuda a determinar qué porcentaje del total de las cuentas por cobrar a determinadas fechas se encuentran impagas y a identificar que clientes son los que tienen la costumbre de cancelar sus deudas en determinado tiempo, en base a esto puede que se les amplíe o reduzca el tiempo de crédito.

Periodo promedio de cobro: Según Lawrence J y Chad J (2012) indica que el promedio de cobro es el segundo factor del ciclo de conversión de efectivo y es el número promedio de días que las ventas a crédito están pendientes de pago.

El periodo promedio de cobro se fundamenta desde la emisión de la factura más los días de plazo de crédito y finaliza con el cobro ejemplo; Una persona adquiere un electrodoméstico con un crédito de 30 días plazo; se evaluará el promedio del ciclo de conversión de efectivo desde el momento en que el electrodoméstico se encuentra y facturado y su periodicidad se cumpla una vez que pase los 30 días plazo del crédito y el cliente termine cancelando los valores del crédito por su compra.

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Promedio del saldo de las cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de las ventas a credito por día}}$$

Figura 2 Periodo promedio de cobro
Fuente: Principios de Administración financiera, Lawrence y Chad

$$\text{Promedio de las ventas a credito por día} = \frac{\text{Ventas anuales}}{360 \text{ días}}$$

Figura 3 Promedio de ventas a crédito por día
Fuente: Principios de Administración financiera, Lawrence y Chad

Elaboración de programas de cobranza de cartera

Según Rodríguez (2016); la cobranza debe responder a un plan. Sobre el número de gestiones de cobro que se convierten en verdaderos fracasos.

Todo plan de cobranza debe tener las siguientes características:

- Ser adaptable a las circunstancias.
- Ser uniforme, aplicable a todos los casos.
- Ser flexible, que permita hacer diferencias entre los deudores.
- Ser progresivo para que aumente la presión de manera segura y gradual.
- Se debe tener claro que existen tres clases de cobranza: la administrativa, la prejudicial y la jurídica, por lo tanto, debe existir un plan para cada una de ellas.

Plan para la cobranza administrativa

- Tiempo: determinar qué lapso debe existir entre la cobranza administrativa y la prejudicial.
- Etapas: seleccionarlas, pueden ser llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes de texto, entre otros.
- Número de etapas: cuántas se van a tener, si la política de cobranza es fuerte, todo el proceso es corto y por consiguiente, el tiempo y las etapas también van a serlo.
- Ritmo: cuál es el orden que se va a seguir en cada una de las etapas **(Guzmán, C., 2012)**.

A criterio de autor; la planificación de la recuperación de la cartera debe tener las características adaptables a las condiciones económicas y sociales del entorno en el que se desarrolla.

Métodos de incentivo al cliente para pagos

Descuento por pronto pago

El descuento por pronto pago es una deducción que se concede por el pago de una deuda antes de su vencimiento. Para el cliente, el importe del descuento representa un ingreso porque paga su cuenta liquidando menos de lo que debe, y se le llama “descuento por pronto pago obtenido”. Para el vendedor es un gasto porque registra la cuenta pagada y recibe menos de lo que originalmente registró al inicio cuando otorgó el crédito al cliente, lo cual disminuye el ingreso y se le llama “descuento por pronto pago concedido” Los descuentos por pronto pago establecen rebajas que se hacen al pago de cuentas por cobrar para pagarlas antes de la fecha de vencimiento, en un plazo previamente fijado por el acreedor y en las condiciones de la venta a crédito. Esto significa que el deudor pagará menos cantidad de dinero por el valor de la factura (J.A. Morales Castro, A. Morales Castro, 2014, pág. 207)

Las condiciones de pago fijadas en una factura, normalmente, se representan mediante una simbología que expresa el porcentaje que se descuenta por pagar en el plazo fijado para el descuento y el plazo máximo concedido para cancelar el total de la factura. Por ejemplo, si una empresa vende mercancías a crédito y se les comunica a los clientes que las condiciones son: 3%/20, n/90, significa que al deudor se le descontará 3% si paga durante los 20 primeros días el crédito que se le otorgó para pagar en un plazo máximo de 90 días; es decir, pagará 98% de la deuda si lo hace antes, o en el décimo día (J.A. Morales Castro, A. Morales Castro, 2014).

La aplicación de los descuentos por pronto pago ofrecidos representa un intento de acelerar el proceso de cobro. Asimismo, los descuentos pueden tener un efecto en la demanda de los productos al incrementarse en la

disminución en cuentas incobrables, dado que al cobrarse anticipadamente por el efecto del descuento las facturas, muy seguramente disminuirán los deudores incumplidos. Sin embargo, en general los descuentos por pronto pago no llevan la intención de reducir los precios ni de afectar la demanda, tampoco de reducir las cuentas incobrables, pero sí tiene como objetivo la aceleración de las entradas a caja, evaluando previamente si un aumento en las cobranzas compensará el costo de aumentar los descuentos concedidos por pronto pago. Costo de los descuentos por pronto pago: Los descuentos por pronto pago concedidos conllevan un costo financiero que debe ser estudiado para la formulación de las políticas al respecto. El costo de los descuentos por pronto pago puede ser calculado de la siguiente manera: (J.A. Morales Castro, A. Morales Castro, 2014, pág 207).

$$CD = \frac{\% \text{ de descuento}}{1 - \% \text{ descuento}} * \frac{360 \text{ días al año}}{\text{Plazo original} - \text{días de descuento}} * 100$$

Figura 4 Fórmula Costo del descuento

Fuente: Crédito y cobranza, José y Arturo Morales Castro

Dónde: CD = Costo del descuento

Este costo efectivo del descuento ofrecido se hace un equivalente de interés anual y se expresa en términos de tanto por ciento. Así una empresa que su política de descuento es 3/20, n/90, el costo del descuento por pronto pago

$$\text{Costo del descuento} = \frac{0.03}{1 - 0.03} * \frac{360}{90 - 20} * 100 = 0.159057 * 100 = 15.9057\%$$

sería:

Figura 5 ejemplo fórmula del descuento

Fuente: Crédito y cobranza, José y Arturo Morales Castro

O sea, el costo de descuento es equivalente a un interés anual de 15.9057%.

La administración de la empresa para la fijar las condiciones de pago debe establecerlas en función de los objetivos que se persiguen con la administración de las cuentas por cobrar. (Morales J.A, Morales A., 2014)

Medios de cobro

El cheque: es un documento mercantil, aceptado como medio de pago, que emite y firma una persona (librador), para que una entidad financiera (librado) pague la cantidad consignada en el mismo a otra persona (tenedor o beneficiario), siempre y cuando disponga de fondos en la cuenta contra la que se libra el cheque. Disponible en la página web: <https://www.edufinet.com> , medios de pago

Transferencia bancaria: Son envíos de dinero realizados a la orden de un cliente desde su cuenta bancaria en una entidad (ordenante) a otra designada (beneficiario). Disponible en la página web:<https://www.bbva.com/es/transferencias-bancarias-clasificacion-y-comisiones-mas-usuales>

Tarjeta de crédito: es un instrumento material de identificación, que puede ser una tarjeta de plástico con una banda magnética, un microchip y un número en relieve. Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida a utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta.

Es otra modalidad de financiación; por lo tanto, el usuario debe asumir la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos. Disponible en la página web: https://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_crédito

Negociación en el proceso de cobranza: El gestor o negociador de cobranzas debe personalizar cada gestión en función a las características del deudor. Una primera diferenciación viene dada por la personería jurídica del deudor, puesto que no es lo mismo reclamar el pago a una persona particular por deudas personales, que a una empresa que sea sociedad comercial. Disponible en la página web: http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf.

En cada caso el procedimiento ha de ser diferente, puesto que no es lo mismo tratar directamente con el propio deudor cuando es una persona física y que puede tomar por sí mismo y sobre la marcha las decisiones que afectan el pago de su deuda, que con el empleado de una sociedad que deberá consultar con varios niveles de responsabilidad antes de dar alguna respuesta. (http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf)

A criterio del autor, cuando se habla de las cobranzas se debe de identificar la calidad del riesgo de la misma, ya que podría parecer fácil que un cliente haga honor a su deuda, pero en la práctica existen muchos factores que impiden el retorno inmediato del dinero.

Al realizar una visita de campo observamos las condiciones del cliente y analizamos su ubicación geográfica, las incidencias económicas que afectan a la misma, se puede pronosticar si el cliente va a honrar o no su deuda por el tiempo o plazo impuesto por el crédito, para ello se hace una valoración de su historial de cumplimiento de los créditos antes otorgados; a todo este análisis lo defino como factor sicosocial.

Características esenciales del deudor y del ejecutivo de cobranzas

Características del deudor

Es aquella persona o empresa que está obligada a satisfacer una deuda; partimos de que el origen de la deuda es de carácter voluntario, es decir, que el deudor decidió libremente comprometerse al pago de dicha obligación.

Un deudor adquiere bienes o servicios de un tercero y estos bienes son distintos de los que normalmente proporciona la empresa, por ello, estos deudores no tienen la condición estricta de clientes (ww.Debitoor.es, glosario de contabilidad.).

Perfil del deudor: Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta en el reclamo de deudas es el perfil del deudor, puesto que no todos los deudores son iguales ni se les puede tratar de forma indiscriminada. Cada deudor requiere un tratamiento diferenciado para conseguir la recuperación de la deuda, y es misión del responsable de cobros de averiguar haciendo de “investigador de morosos” cuál es la tipología del deudor para decidir la estrategia de recuperación más idónea a utilizar. Disponible en la página web: <http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores/como-reconocer-y-negociar-con-los-distintos-tipos-de-deudor>.

Tipos de deudores: Brachfield, (2005) Los morosos intencionales; deudores que pueden pagar, pero no quieren son los de mala fe, ya que podrían pagar –puesto que tienen suficiente liquidez– pero no quieren hacerlo: son los caraduras que pretenden ganar dinero a costa de los proveedores.

Se dividen en dos subtipos:

Los deudores que acaban pagando la deuda (tarde, pero al final pagan); a este grupo pertenecen todos los morosos intencionales que retrasan el pago todo

el tiempo que pueden para beneficiarse de una financiación gratuita a costa del proveedor.

Los morosos profesionales que no pagan nunca (ya compran o se endeudan con la intención de no pagar a menos que se les obligue ejerciendo una coerción suficiente) los deudores fortuitos o sobrevenidos, que quieren pagar, pero no pueden.
http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf.

Los deudores que están en esta categoría acaban pagando la deuda en cuanto tengan medios económicos para hacerlo si se les concede el tiempo suficiente y se les otorgan facilidades para reintegrar la cantidad adeudada.

Los deudores incompetentes y/o desorganizados que pueden pagar, pero no saben lo que tienen que pagar. Son los que pueden pagar y no tienen mala voluntad, pero no saben lo que tienen que pagar ya que su administración es un desastre: son los desorganizados, los incompetentes y los despistados. Algunos no pagan porque han traspapelado la factura ya que llevan la «contabilidad del gancho».

Los deudores negligentes o despreocupados que siguen la filosofía del «Akuna Matata»

Estos deudores tienen capacidad financiera suficiente para atender los pagos, pero son culpables por desidia o despreocupación de no pagar a sus acreedores ya que su filosofía de la vida es la pachorra de «Akuna Matata» o «don't worry be happy». Consecuentemente el impago es fruto de un problema de dirección y no por falta de liquidez. Por tanto, son los que no quieren saber lo que deben: no se preocupan por la buena gestión de su negocio, aunque sean conscientes de ello (Pere Brachfield, 2014).

Los deudores circunstanciales, que pueden pagar, pero no lo hacen porque hay un litigio con el acreedor. Son los que han bloqueado el pago voluntariamente porque hay una incidencia en los productos o servicios suministrados, pero son de buena fe, y pagarán la deuda si el proveedor les soluciona la disputa comercial.

Los deudores insumisos que, aunque pueden pagar no quieren hacerlo ya que no consideran que exista una deuda. Son los deudores que se niega a hacer el pago porque creen firmemente que no les corresponde pagar ya que la cantidad o concepto reclamados son injustos. Un claro ejemplos es el colectivo de la plataforma antipeajes. (Pere Brachfield,2014).

A criterio del autor, el deudor es la persona que debe hacer frente a sus obligaciones de manera voluntaria y en casos especiales de manera obligatoria. Existen diversos tipos de características que categorizan a un deudor ,siendo ello que se puede encontrar a los deudores intencionales, aquellos que siempre harán frente a su deuda solo que se le debe hacer un recordatorio para que se vea su cumplimiento inmediato, los deudores profesionales son aquellos que por más presión que se ejerza en la cobranza ellos no pagan, los deudores sobrevenidos; aquellos que por situaciones inhóspitas que se presentan en el mercado, sea estas por momentos de crisis , no puede hacer frente a sus deudas por falta de liquidez, pero esto no es un indicativo que dejen de pagar permanentemente ya que si dispondrían de los recursos necesarios harían frente a sus haberes pendientes, deudores desorganizados; son aquellos que en muchas de las ocasiones desconocen el monto total de sus deudas por el desorden de su contabilidad y tienden a no tener registradas todas sus facturas pendientes de pagos.

Características del ejecutivo de cobranzas

El ejecutivo de cobranza

Según (Ettinger,2000); es la persona encargada de recuperar el capital ocioso proveniente de las ventas a crédito que se han realizado en la organización.

Los cobradores deben ser rotados para evitar el entendimiento con los clientes.

Cualidades del cobrador: Sus cualidades deben ser similares al ejecutivo del crédito, porque lo más recomendado es que la misma persona quien se responsabilice de la cobranza, debe tener conocimientos de los créditos otorgados por la empresa.

El cobrador debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarla. El cobrador debe poseer las siguientes cualidades:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Creatividad
- Iniciativa
- Paciencia entre otros.
- Importancia

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, es por ello la importancia de la persona que ejerce esa función. Depende del cobrador que las utilidades de la empresa retornen al capital para que la empresa obtenga sus ganancias.

El éxito de la cobranza depende del cobrador al desarrollar sistemas para el cobro de las mismas. Un sistema efectivo que incluya procedimientos de seguimiento rutinario de la mayoría de las cuentas en gestión.

Funciones y responsabilidades

- a) Elaborar los programas anuales de trabajo y vigilar que se cumpla las metas.
- b) Elaborar el presupuesto anual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
- c) Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- d) Establecer las políticas de cobranza, de acuerdo con la Gerencia General.
- e) Llevar el control del personal y de sus actividades.
- f) Diseñar formularios y reportes.
- g) Supervisar los procedimientos de cobro.
- h) Llevar el control del grupo de riesgo alto.
- i) Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado.
- j) Informar a la Gerencia General en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

A criterio de autor, el gestor de cobranza es la persona competente a la cual se le asigna una determinada cartera de clientes, dando seguimiento recurrente de manera persuasiva para que dicha cartera se mantenga en condiciones óptimas, y es el encargado de recordarle a los clientes los tiempos y valores vencidos con el fin de un retorno inmediato de dinero. El gestor debe cumplir con características que ayude a la empresa que el mejor desempeño

se dé en miras a cumplir con los objetivos del departamento de cobranza estos son; ser honesto, responsable, tener iniciativa etc.

Liquidez: Según Westerfield (2012), la liquidez se refiere a la facilidad y rapidez con que los activos se pueden convertir en efectivo (sin pérdida significativa de valor). El activo circulante, que comprende los activos más líquidos, incluye el efectivo y los activos que se convertirán en efectivo en el transcurso de un año a partir de la fecha del balance general. Las cuentas por cobrar son los montos aún no cobrados a los clientes por los bienes o servicios que se les vendieron (después de un ajuste debido a las cuentas potencialmente incobrables).

A su vez Espín, (2013) se refiere a la destreza de convertir un activo en efectivo ágilmente representando un alto grado de actividad comercial, esto también se llama comerciabilidad.

A criterio del autor; liquidez es la manera inmediata en que un activo se convierte en efectivo con ello demanda una gran destreza para evitar la pérdida significativa del valor, es de vital importancia la liquidez para poder hacer frente a los pasivos corrientes.

Razones Financieras: Según Morelos, Fontalvo y Hoz (2012) manifiesta que los indicadores financieros son una herramienta para la evaluación financiera de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas.

Según Robles (2012); Este método consiste en analizar a los estados financieros, es decir el Estado de situación financiera y el Estado de resultados integrales, mediante la combinación entre partidas de un estado financiero o de ambos.

Clasificación de las razones financieras

Según Morales, las razones financieras evalúan cuatro aspectos o categorías de estudio:

Apalancamiento / estructura de capital: La estructura de capital comprende la combinación de deudas y capital contable que las empresas utilizan para financiar sus activos, considerando las restricciones que sigue la empresa para el uso de dichos fondos.

Actividad /razones de ciclo: A las razones de actividad también se les conoce como razones de ciclo, eficiencia o intensidad con que se utilizan los activos para la obtención de utilidades o ventas. Los aspectos que se estudian de la empresa son: los inventarios, las cuentas por cobrar, los activos fijos y los activos totales, ciclo operativo y el ciclo financiero.

Razón de la prueba ácida: Según James C. Van, Jhon M.W. Jr. (2010) esta razón sirve como complemento de la liquidez corriente al analizar la liquidez. Es la misma que la liquidez corriente, excepto que fluye los inventarios que supone la porción menos líquida de los activos corrientes. Esta razón se concentra principalmente en los activos corrientes más líquidos como; efectivo, valores de corto plazo y cuentas por cobrar. Su formulación se presenta de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Activos corrientes - inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Figura 6 Razón prueba ácida

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera, James C.Van, Jhon M.W. Jr

Rotación cuentas por cobrar: Según James C.Van, Jhon M.W. Jr,(2010) la razón de cuentas por cobrar (RCC) proporciona un panorama de calidad de

las cuentas por cobrar de la empresa y que tan exitosa es en sus cobros. Esta razón se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas netas a crédito anuales. Ver figura 5

Esta razón nos dice el número de veces que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo durante el año. A una conversión más alta corresponderá un tiempo más corto entre la venta típica y la recaudación de efectivo.

$$\frac{\text{Ventas netas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Figura 7 Razón cuentas por cobrar

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera, James C. Van, Jhon M.W. Jr

Razón período promedio de cobro:

No obstante que la razón de cuentas por cobrar indica la rapidez con que estas se cobran, el analista no debe parar esta rotación con los términos de crédito que extiende la empresa. Tal comparación debe hacerse contra la razón período promedio de cobro. El período promedio de cobro se obtiene al convertir la rotación a días de venta en cuentas por cobrar. Cuando se compara el período promedio de cobro con los términos de crédito concedido en el tipo de industria al que pertenece la empresa o con los términos que ella concede, se puede conocer el grado en el que los clientes pagan sus cuentas a tiempo. Si los términos de crédito de la empresa son de 30 días y el período promedio de cobro es de 43, esto significa cualquiera de dos situaciones: el departamento de crédito y cobranzas no está haciendo bien su trabajo, o los clientes están en dificultades financieras porque son personas que no deberían ser sujetos de crédito o porque la situación económica del país es difícil.

La primera situación se puede remediar con acciones administrativas correctivas, mientras que la segunda refleja la calidad y liquidez de las cuentas por cobrar. Tanto la rotación de cuentas por cobrar como el periodo promedio de cobro son, como se ha explicado, muy importantes en la evaluación de la liquidez de una empresa y constituyen un complemento a la información proporcionada por la razón circulante y la prueba del ácido. Además, son importantes como medida de la utilización de los activos (Ochoa, 2012, pág. 260).

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotción de cuentas por cobrar}} = \text{Periodo promedio de cobro}$$

Figura 8 Razón promedio de cobro
Fuente: Administración financiera correlacionada con las NIIF, Ochoa, G., 2012

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La fundamentación legal de la presente investigación está contenida en la vigente en nuestro país:

Art. 47: Sistemas de Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Crédito. - Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;
3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio.

Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses.

El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero. El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial.

El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores.

Art. 49.- Cobranza de Créditos. - En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar.

Art. 50.- Pagos con Tarjeta de Crédito. - El precio para el pago con tarjeta de crédito, será el mismo precio que al contado. Toda oferta, promoción, rebaja o descuento exigible respecto a la modalidad de pago al contado, será también exigible por el consumidor que efectúa pagos mediante el uso de tarjetas de crédito, salvo que se ponga en su conocimiento oportuna y adecuadamente en la publicidad o información respectiva y de manera expresa, lo contrario.

NIIF 9 Instrumentos financieros

Alcance

NIIF 9 tiene un alcance muy similar a NIC 39, de modo que los instrumentos financieros que se encuentran dentro del alcance de NIC 39 también lo estarán en el de NIIF 9, aunque adicionalmente:

- NIIF 9 incluye la posibilidad de designar determinados contratos de compra o venta de partidas no financieras para “uso propio” como a Valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias. Actualmente en NIC 39 estos contratos están fuera del alcance de la norma.
- Por otro lado, el alcance de los requisitos de deterioro de NIIF 9 es más amplio que el de su predecesor puesto que incluye ciertos contratos de garantía financiera y compromisos de préstamo, así como los activos contractuales de la norma de ingresos NIIF 15, que tampoco están actualmente en el alcance de la NIC 39.

Clasificación y valoración de activos financieros

NIIF 9 introduce un nuevo enfoque de clasificación, basado en dos conceptos: Las características de los flujos de efectivo contractuales de los activos y el modelo de negocio de la entidad.

- NIIF 9 tiene 3 categorías de valoración (i) coste amortizado, (ii) valor razonable con cambios en otro resultado integral (patrimonio) y (iii) valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias.
- La clasificación dependerá del modo en que una entidad gestiona sus instrumentos financieros (su modelo de negocio) y la existencia o no de flujos de efectivo contractuales de los activos financieros específicamente definidos.
 - Si el objetivo del modelo de negocio es mantener un activo financiero con el fin de cobrar flujos de efectivo contractuales y, según las condiciones del

contrato, se reciben flujos de efectivo en fechas específicas que constituyen exclusivamente pagos del principal más intereses sobre dicho principal, el activo financiero se valorará al coste amortizado.

– Si el modelo de negocio tiene como objetivo tanto la obtención de flujos de efectivo contractuales como su venta y, según las condiciones del contrato, se reciben flujos de efectivo en fechas específicas que constituyen exclusivamente pagos del principal más intereses sobre dicho principal, los activos financieros se valorarán a su valor razonable con cambios en otro resultado integral (patrimonio). Los intereses, deterioro y diferencias de cambio se registran en resultados como en el modelo de coste amortizado. El resto de variaciones de valor razonable se registran en partidas de patrimonio y podrán reciclarse a pérdidas y ganancias en su venta.

– Fuera de estos escenarios, el resto de activos se valorarán a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias.

• No obstante, hay dos opciones de designación irrevocable en el reconocimiento inicial:

– Un instrumento de patrimonio, siempre y cuando no se mantenga con fines de negociación, puede designarse para valorar a valor razonable con cambios en otro resultado integral (patrimonio). Posteriormente, en la venta del instrumento, no se permite la reclasificación a la cuenta de resultados de los importes reconocidos en patrimonio y únicamente se llevan a resultados los dividendos.

– Un activo financiero también puede ser designado para valorarse a Valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias si de esta manera se reduce o elimina una asimetría contable (“Fair Value Option”).

- NIC 39 tiene 4 categorías de valoración, (i) valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias, (ii) mantenido a vencimiento, (iii) disponible para la venta y (iv) cuentas por cobrar. Por tanto, como tal, estas tres últimas categorías de NIC 39 se eliminan y se sustituye por lo anteriormente indicado.

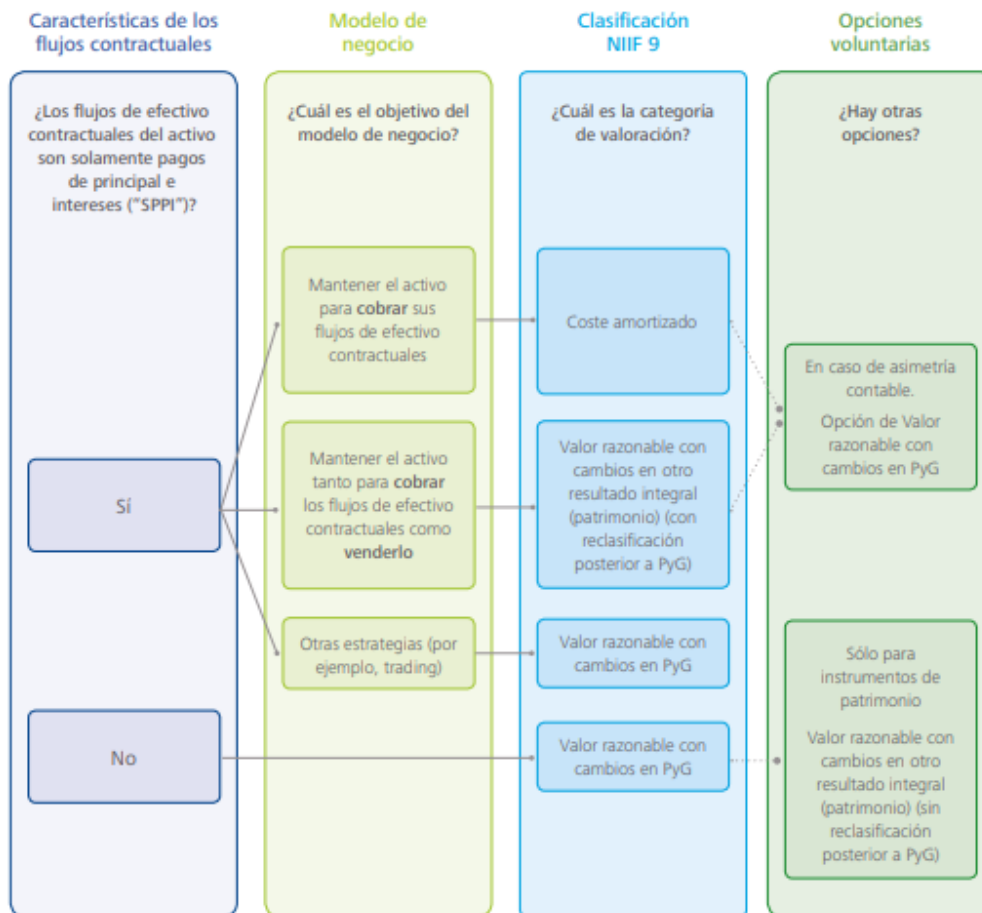


Figura 9 Aplicación del modelo de clasificación y valoración de activos financieros

Fuente: Deloitte NIIF 9 instrumentos financieros

Clasificación y valoración de los pasivos financieros

La clasificación de pasivos se mantiene similar a la de NIC 39.

No obstante, hay nuevos requisitos contables para los pasivos valorados bajo la opción de designación inicial a valor razonable. En este caso, los cambios

en el valor razonable originados por la variación del “riesgo propio de crédito” se llevan a otro resultado integral (patrimonio) y no se reciclan posteriormente a la cuenta de pérdidas y ganancias.

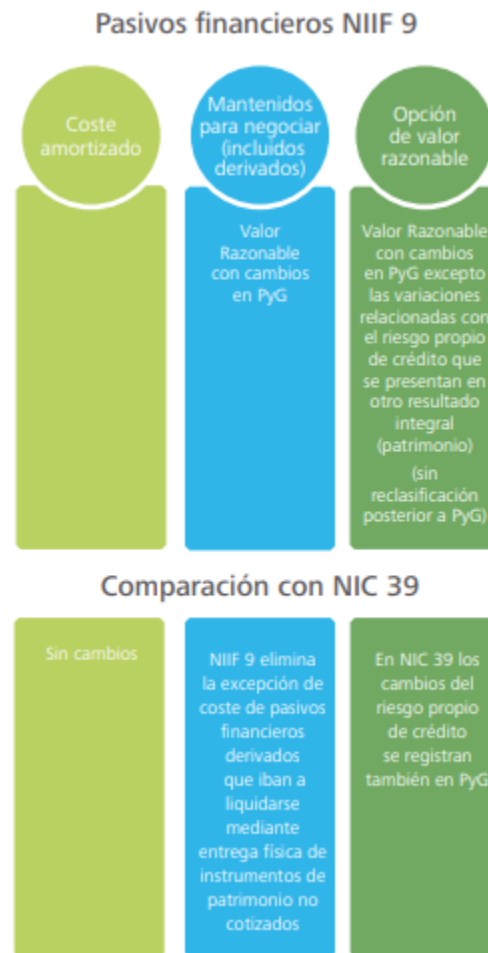


Figura 10 Pasivos financieros
Fuente: Deloitte , NIIF 9 instrumentos financieros

Derivados implícitos

Los requisitos de NIC 39 para los derivados implícitos en contratos principales que son pasivos financieros o se encuentran fuera del alcance de NIIF 9 (como, por ejemplo, contratos de arrendamientos) se mantienen, es decir, deben ser bifurcados si no están “estrechamente relacionados”.

No obstante, se ha producido un gran cambio para los contratos principales que son activos financieros. A diferencia de lo que ocurre con NIC 39, cuando exista un derivado implícito en un contrato principal que es un activo financiero en el alcance de NIIF 9, el derivado implícito no se separa y se aplican las normas de clasificación al instrumento híbrido en su totalidad.

Reclasificación

En NIIF 9 los activos financieros se reclasifican sí, y solo sí, el objetivo del modelo de negocio de una entidad sufre cambios significativos. Sin embargo, la norma prevé que esta circunstancia se produzca muy raramente.

No se permite la reclasificación de pasivos financieros.

Deterioro de activos financieros

El nuevo modelo de deterioro de NIIF 9 se basa en la pérdida esperada, a diferencia del modelo de pérdida incurrida de NIC 39. Esto significa que con NIIF 9, los deterioros se registrarán, con carácter general, de forma anticipada a los actuales.

- El modelo de deterioro de NIIF 9 es único para todos los activos financieros, a diferencia de la NIC 39 actual que tiene modelos de deterioros distintos para los activos a coste amortizado y para los activos disponibles para la venta.
- El modelo de deterioro pivota sobre un enfoque dual de valoración, bajo el cual habrá una provisión por deterioro basada en las pérdidas esperadas de los próximos 12 meses o basada en las pérdidas esperadas durante toda la vida del activo. El hecho que determina que deba pasarse de la primera provisión a la segunda es que se produzca un empeoramiento significativo en la calidad crediticia.

- Existe la opción de aplicar un método simplificado para ciertos activos (cuentas por cobrar comerciales, de arrendamiento o activos contractuales) de modo que el deterioro se registre siempre en referencia a las pérdidas esperadas durante toda la vida del activo.

El deterioro se reconoce en tres etapas que reflejan la potencial variación en la calidad crediticia del activo de la siguiente forma y según se describe

después:



Figura 11: Las tres fases del modelo general del deterioro
Fuente: Deloitte NIIF 9 instrumentos financieros

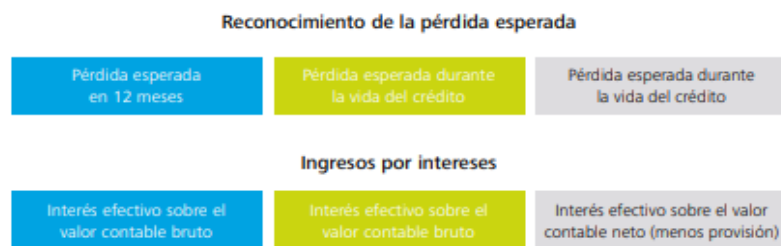


Figura 12 Enfoque de las tres fases

Fuente: Deloitte NIIF 9 instrumentos financieros

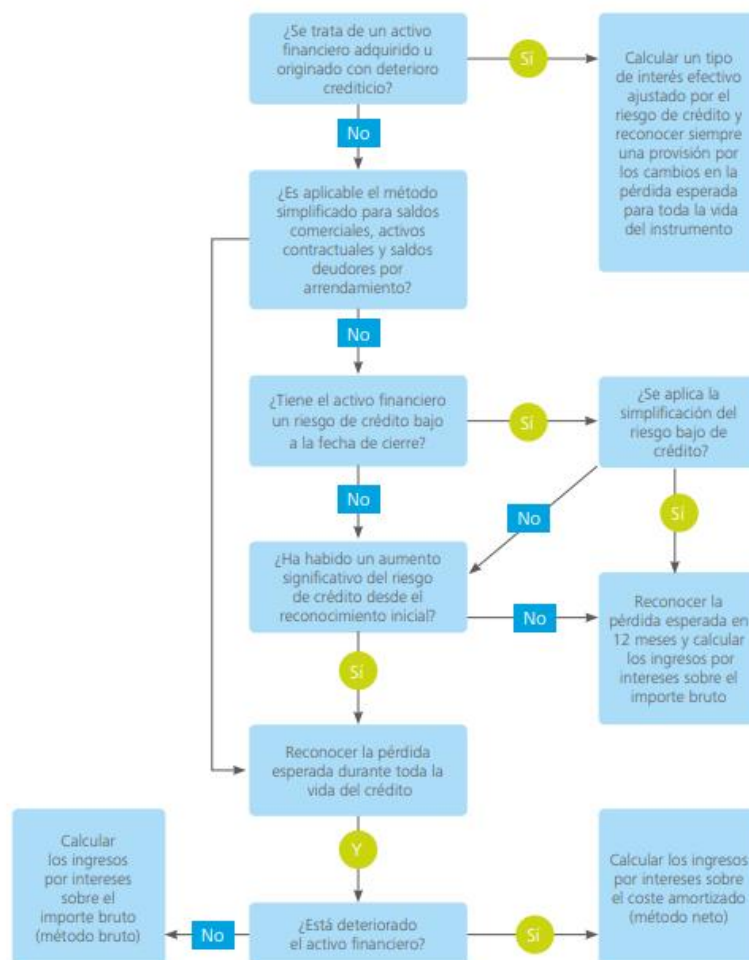


Figura 13 Resumen de aplicación de requisitos del deterioro Fuente; Deloitte NIIF 9 instrumentos financieros

Contabilización general de coberturas

El nuevo modelo de coberturas de NIIF 9 tiene como principal objetivo alinear la contabilidad de coberturas con las actividades de gestión del riesgo de una entidad. Al igual que en NIC 39 la aplicación de la contabilidad de coberturas sigue siendo opcional.

- Los tres tipos de contabilidad de coberturas existentes en la norma actual se mantienen: Cobertura de flujos de efectivo, de valor razonable y de inversión neta, con mecánicas contables similares.

- No obstante, las diferencias más reseñables respecto a NIC 39 son las siguientes:

- Podrán cubrirse componentes de riesgo de partidas no financieras que actualmente no es posible designar para cobertura.

- A diferencia de la norma actual que lo prohíbe, podrán designarse exposiciones globales que incluyan un derivado como partida cubierta y se introducen determinadas circunstancias concretas en las que pueden cubrirse posiciones netas.

- Se modifica la contabilización del valor temporal de las opciones en las relaciones de cobertura, ya sean de flujos de efectivo o de valor razonable, cuya variación de valor razonable podrá diferirse bajo ciertas reglas como un coste de la cobertura. Con NIC 39 este componente se lleva a resultados como ineficacia.

- La evaluación de la eficacia se alinea con la gestión del riesgo a través de principios cualitativos (principio de relación económica) en lugar de las reglas cuantitativas actuales que se eliminan.

Además, deja de ser un requisito su evaluación retrospectiva, si bien se seguirá utilizando para registrar la ineficacia.

- Hay que tener en cuenta que, no obstante, las entidades pueden optar por continuar aplicando el modelo de contabilidad de coberturas de NIC 39 a todas sus actividades de cobertura, incluso después de haber adoptado el resto de

requisitos de NIIF 9. Esta opción seguirá estando disponible hasta que el IASB finalice el proyecto de macro coberturas.

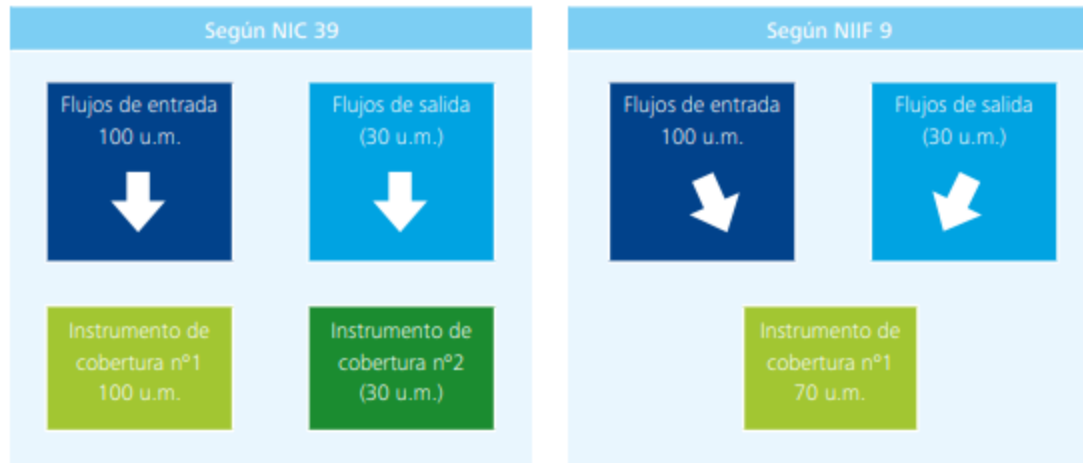


Figura 14 Cubrir posiciones netas
Fuente Deloitte NIIF 9 instrumentos financieros

Presentación y desgloses

NIIF 9 modifica paralelamente la NIC 1 Presentación de estados financieros y la NIIF 7 Instrumentos financieros, incluyendo determinados requisitos nuevos de presentación y nuevos y extensivos desgloses, especialmente en lo relativo a contabilidad de coberturas y deterioro.

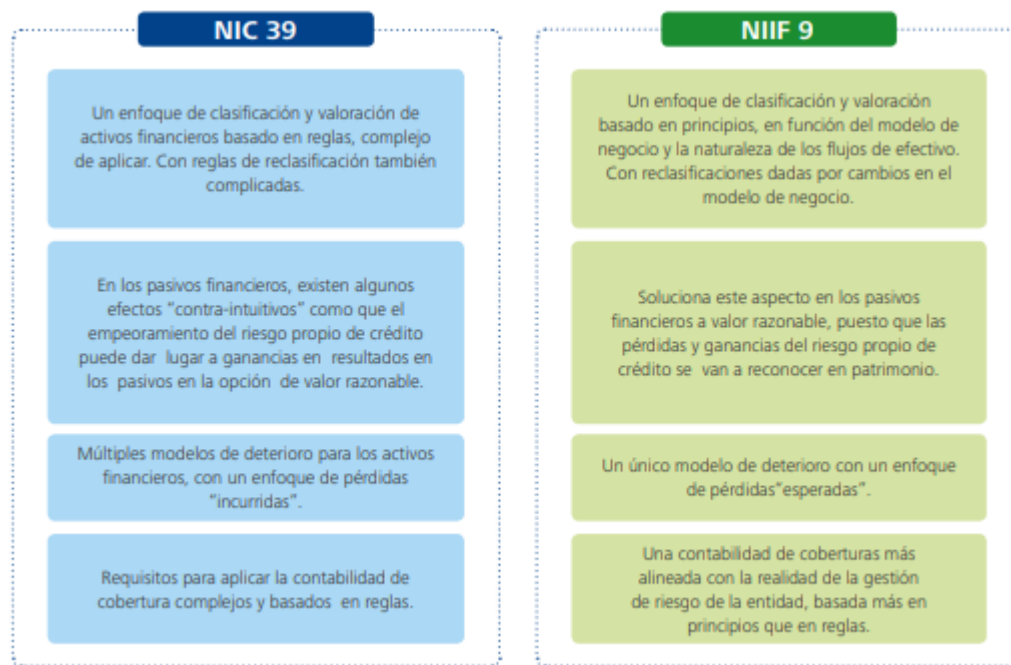


Figura 15 NIIF 9 vs NIC 39
Fuente: Deloitte, NIIF 9 instrumentos financieros

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable dependiente: Proceso de recuperación de la cartera vencida

Según Rodríguez (2016) sostiene, que el proceso de cobranza es la actividad que una institución dedicada al otorgamiento de crédito debe realizar para obtener la recuperación de la cartera, uno de los principales activos que maneja la organización. Esta gestión debe estar enmarcada en una política institucional coherente y ajustada a las necesidades de la empresa; preferiblemente debe estar adecuada a las necesidades económicas que existen en el panorama nacional.

Variable independiente: Liquidez

En la definición de la variable independiente se cita Ross, Westerfield, Jaffe (2012)

La liquidez se refiere a la facilidad y rapidez con que los activos se pueden convertir en efectivo (sin pérdida significativa de valor). El activo circulante, que comprende los activos más líquidos, incluye el efectivo y los activos que se convertirán en efectivo en el transcurso de un año a partir de la fecha del balance general.

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Rotación: La palabra rotación deriva del latín rotāre. Entre los sinónimos que se pueden emplear en referencia al término rotación están vuelta, viraje y giro. Asimismo, rotación también es un término que tiene diversos usos según el área donde se emplee. Disponible en la página web: <https://www.significados.com/rotacion/>

Ciclo económico: Los ciclos de los negocios son un tipo de fluctuación en la actividad económica agregada de las naciones cuya actividad está organizada principalmente en empresas lucrativas: un ciclo consiste de expansiones que tienen lugar aproximadamente a la vez en muchas actividades económicas, seguidas por recesiones, contracciones y recuperaciones igualmente generales que confluyen en la fase de expansión del ciclo siguiente; la secuencia de cambios es recurrente pero no periódica; en duración los ciclos de los negocios pueden variar desde poco más de un año hasta diez o doce años; no son divisibles en ciclos más cortos de carácter similar con amplitudes parecidas (Wikipedia, s/f)

Mercantil: La noción de mercantil puede asociarse a tres conceptos: mercancía, mercader y comercio. Para comprender su significado, por lo tanto, debemos conocer primero a qué se refieren estos términos. Una mercancía es un bien económico constituido como objeto de compra o venta. Se trata de una cosa mueble que es intercambiable por otra cosa, ya sea mediante el trueque o a través del dinero como medio de cambio. (Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2011. Actualizado: 2014)

Accionistas: Es una persona que posee una o varias acciones en una empresa. Los accionistas también suelen recibir el nombre de inversores, ya que el hecho de comprar una acción supone una inversión (un desembolso de capital) en la compañía. (Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2009. Actualizado: 2009)

Instrumento financiero: Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero (AF) en una empresa y, simultáneamente, a un pasivo financiero (PF) o a un instrumento de patrimonio (IP) en otra empresa. AF: efectivo, créditos, deuda, acciones, depósitos, etc. (Eduardo Abad, Instrumentos financieros aspectos generales según el nuevo plan general de contabilidad,2008)

Financiamiento: La financiación, o financiamiento, es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, esta es la contribución de dinero que se requiere para comenzar o concretar un proyecto, negocio o actividad. (Hellen Vargas Flores, Importancia del financiamiento, publicado 2018)

Intereses: Interés, en economía y finanzas, es un índice utilizado para medir la rentabilidad de los ahorros e inversiones así también el costo de un crédito. Se expresa como un porcentaje referido al total de la inversión o crédito.

<https://sites.google.com/site/jesusnova12hotmailcom/interes-y-interes-simple>)

Morosidad: La morosidad es la práctica por la cual un deudor no paga al vencimiento de su obligación. Dicho deudor es conocido como moroso. (<https://debitoor.es/>, glosario de contabilidad)

Cobranza: Cobranza es el acto y la consecuencia de cobrar: obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas. La cobranza es el cobro en cuestión. El procedimiento de cobranza suele ser estipulado por quien ofrece el producto o el servicio. (Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2016. Actualizado,2018)

Descuentos: En el ámbito de la economía financiera, descuento es una operación que se lleva a cabo en instituciones bancarias en las que éstas adquieren pagarés o letras de cambio de cuyo valor nominal se descuenta el equivalente a los intereses que generaría el papel entre su fecha de emisión y la fecha de vencimiento. ([https://es.wikipedia.org/wiki/Descuento_\(finanzas\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Descuento_(finanzas)))

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Breve reseña histórica de la empresa PROMESA S.A.

Con 55 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, PROMESA (Productos Metalúrgicos S.A.) se ha consolidado como líder en la venta al por mayor de artículos de ferretería y repuestos y lubricantes para vehículos en todo el país desde 1962.

PROMESA nace en Guayaquil como una importadora y comercializadora de planchas, platinas, ángulos y varillas de hierro, orientada al segmento de la construcción. Años más tarde y con la instalación de dos fábricas nacionales de varillas de hierro, la compañía busca nuevas oportunidades de negocio, incursionando en la línea de ferretería y ampliando su portafolio de productos.

PROMESA se instaló inicialmente en el centro de la ciudad, para diez años más tarde, consolidar sus oficinas en la vía a Daule, posteriormente abrió oficinas en Quito para atender la región norte del país.

En el 2010 inaugura un moderno Centro de Distribución con el objeto de mejorar su cadena de logística y abastecimiento y brindar un mejor servicio a sus clientes.

Uno de sus principales aciertos de PROMESA es la innovación a través de procesos ágiles, un portafolio completo, tecnología y eficiencia en los requerimientos de sus clientes. PROMESA ha logrado establecerse como la primera opción de compra para sus clientes y trabaja de la mano con un equipo humano especializado y motivado que cree en los valores que la empresa

promueve interna mente y externamente: Integridad, Servicio, Equidad y Efectividad.

Visión: Ser la mejor opción de servicio y líder indiscutible del mercado.

Misión: Nuestra PROMESA agrega valor, comercializamos con innovación.

Logotipo



Figura 16 Logo de la empresa PROMESA S.A.
Fuente: página web www.promesa.com.ec

Organigrama de la empresa PROMESA S.A.

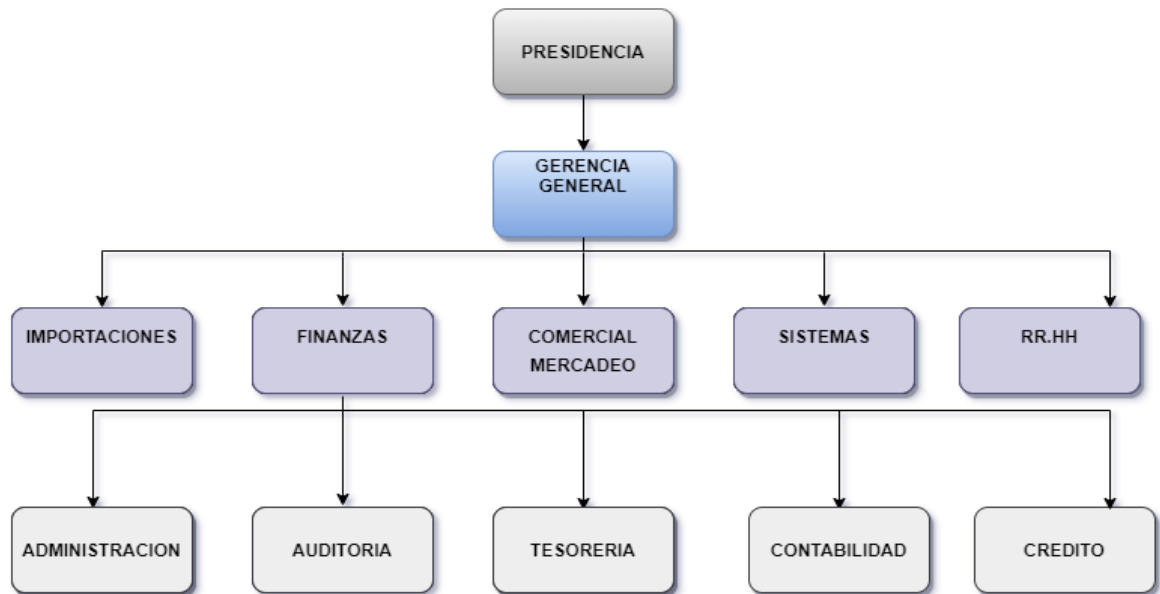


Figura 17 Organigrama PROMESA
Fuente: Políticas y procedimientos Cobranza

Valores de la empresa PROMESA S.A.

- **Integridad:** Actuar con transparencia, honestidad, lealtad, disciplina y honorabilidad en todas las circunstancias de la vida.
- **Servicio:** Es una actitud positiva que permite atender a los demás con agilidad, sentido de urgencia y positivismo; tanto a clientes internos, como a externos.
- **Equidad:** Virtud que permite dar a cada individuo lo que le corresponde en base a la razón natural. Es actuar con justicia, ecuanimidad y orden.
- **Efectividad/Eficiencia:** Emplear las habilidades para la obtención efectiva de resultados, utilizando los recursos indispensables y el tiempo preciso. Es obtener los resultados con orden.

Principales competidores

- Kiwi
- Ferrisariato
- Megaprofer
- Megametales
- Hivimar
- Ferrocentro

Principales clientes

- ✓ Comercial Sánchez
- ✓ Ferretería Loor
- ✓ Servimotor's
- ✓ Centro Ferretero Econova
- ✓ Autorepuestos Perez 2
- ✓ Distribuidora L Vinor
- ✓ Ferretería Geng

- ✓ Comercial T&R
- ✓ El Palacio del Ruliman

Marcas:



Figura 18 Marcas
Fuente Página web.www.promesa.com.ec



Figura 19 Marcas
Fuente Página web.www.promesa.com.ec



Figura 20 Marcas
Fuente Página web.www.promesa.com.ec

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como principal objeto determinar de qué manera se ve afectada la liquidez con el incremento de la cartera vencida de la empresa PROMESA S.A.

Se recopiló la información necesaria que permite identificar el problema existente y así aplicar las medidas correctivas de manera eficiente y eficaz para disminuir los índices de morosidad con la mejor propuesta de mejora, para ello se debe definir los métodos investigativos y dar un resultado positivo al problema planteado.

Tipos de investigación

Investigación descriptiva: Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández Sampieri R., 2014).

Mediante este tipo de investigación se consigue captar información sobre el proceso de recuperación de la cartera vencida que siguen en la empresa PROMESA S.A., recopilando datos que sean de apoyo para el entendimiento de los detalles, que puntualizan las falencias en los procedimientos de la gestión de cobranza.

Investigación explicativa: Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los

eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Sampieri, 2010).

Este tipo de investigación, parte de las falencias identificadas en el proceso de recuperación de la cartera vencida en la descripción y misma que sirven de base para plantear la posible alternativa de solución

Investigación correlacional: Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (Sampieri,2010).

Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. Es importante recalcar que la mayoría de las veces, las mediciones de las variables que se van a correlacionar provienen de los mismos casos o participantes, pues no es lo común que se correlacionen mediciones de una variable hechas en ciertas personas, con mediciones de otra variable realizadas en personas distintas. (Hernández Sampieri R.,2014).

Es decir, este tipo de investigación se aplica en el presente trabajo ya que se hace una relación entre la variable independiente que es la cartera vencida y su incidencia en la variable dependiente que es la liquidez.

Técnicas de la investigación

Observación

Según (Rodríguez, 2005), la observación es la más generalizada de los instrumentos de investigación, esta consiste en la observación del problema de la investigación que se presentó sobre un objeto de estudio.

La observación se realiza para ver como los empleados realizan en el proceso de recuperación de la cartera vencida, este es otro punto de apoyo para completar la fase de diagnóstico.

Análisis documental

Se utiliza esta técnica para recolectar la información contable actual sobre el en el proceso de recuperación de la cartera vencida, de las políticas de cobro interno de la empresa para ir identificando las falencias actuales que existe en la cartera vencida.

PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Diagnosticar el proceso actual de la recuperación de la cartera vencida de la empresa PROMESA S.A.

1. Envío de estado de cuenta al inicio de cada mes.
2. Seguimiento a la cartera vencida mayor a 30 días.
3. Envío de informe de ruta al recaudador para visita de recuperación de cartera confirmada.
4. Informe semanal al vendedor recaudador de los clientes vencidos para que la respectiva recaudación o respaldo de la cartera.
5. Visita de los vendedores a los clientes vencidos cada semana con el fin de respaldar la cartera vencida y por vencer (con cheques posfechados) o cubrir dichos vencimientos con depósitos, efectivos, recaudos.

6. En caso del respaldo de cartera los clientes deben entregar cheques posfechados al vencimiento de sus facturas si estos valores son posfechados a un mayor tiempo se considerará como cartera vencida y los pedidos para despachos de mercadería se detendrán.
7. Visita por parte del oficial de la cuenta a los clientes vencidos en un rango de 40-60 días con fines de negociar la deuda sea esto con pagos inmediatos o devolución de mercadería conocimiento de clientes nuevos.
8. Comunicado mensual a los supervisores de zonas reportando la cartera vencida que no hayan gestionado dentro del mes.
9. Reunión mensual con los vendedores zonales para tratar temas de cartera vencida y aceptación o negación de las propuestas de pagos expuestas por los clientes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Diagnosticar el proceso actual de la recuperación de la cartera vencida de la empresa PROMESA S.A.

Descripción del proceso

Al tratarse de una compañía con ventas a nivel nacional, esta no consta con una persona que se encargue del cobro por cliente por lo que la labor de cobranza va de la mano con la labor de venta, por lo que al momento de que el vendedor está con el cliente para realizar una venta este aprovecha a realizar la cobranza de las facturas pendientes de cobro. Pero la mayor parte de las veces el vendedor se preocupa por realizar su venta y deja a un lado la gestión de cobranza.

El objetivo del presente proyecto es mejorar el proceso existente de la recuperación de cartera, para lo cual se efectuará un análisis de las acciones que actualmente maneja la empresa y así poder sugerir las recomendaciones para mejorar el incremento de la liquidez.

Para poder entender el proceso de la recuperación de cartera es necesario comprender el proceso de otorgamiento de crédito.

Este proceso se inicia con la visita de los vendedores recaudadores hacia los clientes a nivel nacional, donde dan a conocer el portafolio de productos, una vez que el cliente se interese en dicho portafolio, el vendedor procede a llenar y firmar una solicitud de crédito y se le solicita al cliente la documentación

necesaria para que dicha solicitud tenga mayor validez, esta documentación comprende:

1. Copia de cédula del cliente
2. Planilla de servicios básicos del establecimiento donde opera su negocio, de preferencia planilla de agua.
3. Copias de las Facturas de las Compras a otros Proveedores de los 2 últimos meses (considerar montos, si envían montos mínimos afecta la determinación del monto del cupo).
4. Copia de RUC
5. Formulario 104 de los 3 últimos meses.
6. Referencias Comerciales
7. Referencias Bancarias

Una vez que esta documentación se encuentre completa, el vendedor tiene un plazo de 24 horas para realizar la entrega a la oficina de Promesa, dicha documentación llega primero al departamento comercial, y el analista comercial realiza la validación que la documentación este completa, confirmado esto la documentación pasa al departamento de crédito donde la asistente de crédito realiza las siguientes acciones:

- El Asistente de Crédito deberá verificar que la solicitud de ingreso de clientes esté correctamente llenada con todos los datos requeridos, y que la misma posea los documentos de soporte anteriormente mencionada.
- El Asistente de Crédito deberá validar la información correspondiente a las referencias comerciales y bancarias del Cliente, verificando la Central de riesgo o con empresas que ofrezcan el servicio de información crediticia de clientes.

- Se ha definido una tabla de indicadores de valoración porcentual, que se tomará como base para asignar el nivel de riesgo, cupo y plazo de crédito de los Clientes Nuevos, la cual se detalla a continuación:

PUNTOS A ANALIZAR	PUNTUACION MÍNIMA	PUNTUACION MÁXIMA (%)	PUNTOS QUE RESTAN
Referencias Bancarias	No tiene Cta. 0	Si tiene Cta. 5	
Antigüedad de cta. Bancaria	No tiene Cta. 0	Cta. Antigua 10	
Local Propio o Alquilado	Alquilado 0	Propio 15	
Antigüedad del Negocio	Menor a 1 año 0	Mayor a 1 año 5	
Referencias Comerciales	No tiene 0	Buen Cliente 20	Mal Cliente -20
Buro de Crédito	No Registra 0	Buen Record 15	Mal Record -15
Presentó Facturas o 104	No Presenta 0	Si Presenta 30	
TOTAL PUNTUACION	0,00	100%	
Facturas (Promesa-Otros proveedores)	Promedio 2 meses.		
Compras Declaradas 104	Promedio 2 meses.		

Figura 21. Tabla de valoración de crédito
Fuente: Eduardo Gallo ,2020

- El cupo de crédito asignado inicialmente estará dado de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis correspondiente de la tabla anteriormente descrita,
- El Departamento de Crédito deberá realizar el análisis del cliente, en un plazo máximo de tres días laborables, desde el envío de la solicitud por parte del Departamento Comercial al Departamento de Crédito.
- Concluido el análisis, la Jefa de Crédito aprobará y asignará el cupo de crédito y los plazos de pago del cliente, basada en la política de crédito vigente.

- Los clientes, luego de la aplicación del método de evaluación y calificación crediticia, se les otorgará un cupo de crédito acorde a su capacidad de pago y al rango establecido por la evaluación. El monto mínimo será de USD \$500,00 dólares mensuales.
- Si luego de realizar el análisis, el cliente obtuvo una calificación inferior al mínimo requerido (45%), la Jefa de Crédito le indicará al Asistente de Crédito dicho resultado, para que proceda a comunicarse con el cliente e indicarle que se le aperturará la cuenta con el tipo de pago de contado. Si el cliente no está conforme, podrá acordar la realización de una recalificación adjuntando más documentación.
- Analizado y aprobado el crédito, el Asistente de Crédito responsable de Datos Maestros, deberá ingresar toda la información del Cliente, presentada por el Área Comercial, con los datos que constan en la solicitud de crédito previamente aprobada y validada

Luego de que un cliente posee un crédito aprobado, este puede hacer uso del mismo para futuras compras.

Todo cliente nuevo entrara con una calificación crediticia que los categorizara como nuevos, aquellos clientes que tiene un promedio de compra consecutiva mayor a 6 meses y han realizado sus pagos de manera recurrente sean estos con efectivo, cheques al día, depósitos o bien han respaldado la cartera con cheques posfechados, el sistema le asignara una calificación crediticia acorde a la forma que ha realizado dichos pagos durante ese periodo, esta calificación crediticia presenta parámetros que ayudaran a la mejor tratamiento de ventas de estos clientes a continuación:

Descripción	RIESGO AA	RIESGO A	RIESGO B	RIESGO C	RIESGO D	RIESGO AN	RIESGO CC	RIESGO AL-LN
Valor Máximo del Pedido	Abierto	Abierto	Abierto	Abierto	Control	Abierto	Control	Abierto
Facturas Vencidas (Valor) y días	Abierto	Max. 20% del Total de la Cartera Pendiente	Max. 15% del Total de la Cartera Pendiente	Max. 5% del Total de la Cartera Pendiente	Control	Max. 5% del Total de la Cartera Pendiente	Control	Max. 5% del Total de la Cartera Pendiente
Facturas Vencidas Más Antiguas (días)	Abierto	Tolerancia 60 días Max Venc	Tolerancia 60 días Max Venc	Tolerancia 60 días Max Venc	Control	Tolerancia 60 Días Max Venc	Control	Tolerancia 60 días Max Venc.
Exceso Cupo Mensual	Hasta el 25% del Cupo	Hasta el 25% del Cupo	Hasta el 15% del Cupo	Hasta el 5% del Cupo	Control	Hasta el 15% del Cupo	Abierto	Hasta el 15% del Cupo

Figura 22. Cuadro de niveles de tolerancia para aprobación de pedidos
Fuente: Eduardo Gallo ,2020

En estos rangos las aprobaciones de pedidos tienen niveles de tolerancia que se detalla:

- En los clientes de Riesgo “A” deberá aprobar si la cartera vencida se encuentra hasta 30 días.
- En los clientes de Riesgo “B” deberá aprobar si la cartera vencida se encuentra hasta 23 días.
- En los clientes de Riesgo “C” deberá aprobar si la cartera vencida se encuentra hasta 15 días.
- En los clientes de Riesgo “AN” y “LN” deberá aprobar si la cartera vencida se encuentra hasta 15 días

Una vez confirmada la apertura del crédito; el vendedor procede a realizar su primera venta con el cliente, registrando en el sistema el pedido que el cliente solicita, este pedido ingresará bloqueado para que el oficial de cuenta al momento de revisar en su sistema pueda observar si dicho pedido cumple las condiciones crediticias acorde a las políticas de crédito para poder ser

liberada, ejemplificando las condiciones de bloqueo de los pedidos podemos identificar las siguientes razones:

Bloqueo por cartera vencida: Todo cliente que mantenga una cartera vencida de un día después del vencimiento de su última facturación sus pedidos de compra entraran con un bloqueo con ese condicionamiento.

Bloqueo por forma de pago: Ese tipo de bloqueo radica a la forma de pago que adopta el cliente al momento de cancelar sus facturas vencidas, ejemplo si el cliente tiene 30 días de plazo para la cancelación de sus facturas, y este se toma 40 días para hacer la cancelación al momento que realice un nuevo pedido de compra este entrara bloqueado por que no respetó las condiciones de créditos establecidos.

Bloqueo por cheque protestado: Ese tipo de bloqueo incurre cuando el cliente al momento de cancelar sus facturas pendientes con el documento CHEQUE y este resultara devuelto por la entidad bancaria por cualquier motivo, el nuevo pedido de compra entrará con este tipo de bloqueo para que el oficial pueda realizar la gestión de cobranza.

Una vez realizada el análisis por el oficial el pedido es liberado y este pasa al área de logística para proceder a la facturación y coordinación de la entrega de mercadería, los tiempos de entrega de mercadería son en un plazo máximo de 24 horas. Cumplido el tiempo del crédito el vendedor es el encargado de efectuar el cobro de las ventas realizadas, estos valores son depositados a la cuenta de la empresa o entregados al área de tesorería, estos valores recaudados son ingresados en el sistema por el vendedor viéndose rebajada la cuenta por cobrar, dicha acción el vendedor lo realiza solo cuando le es importante realizar una venta, es así donde la gestión del oficial de cuenta se

encuentra comprometida ya que se debe realizar un proceso y análisis de recuperación de cartera muy exhaustivo que consiste en lo siguiente:

- Al inicio de mes, el oficial realiza el envío masivo de un estado de cuenta vía correo electrónico por cliente;
- Después de ello el oficial de cuenta realizará un seguimiento a la cartera mayor a 30 días de vencido enviando de manera de reporte un informe semanal a cada vendedor indicando los clientes que mantiene cartera vencida;
- Y aquellos que están por vencer, el vendedor durante su visita continúa debe proceder con la gestión de recuperación y respaldo de cartera de dichos clientes vencidos y por vencer
- Naturalmente en el proceso de envío de estado de cuenta existe una población minúscula de clientes que confirman la disponibilidad de pagos de sus haberes pendientes, es en ese momento que se le informa al recaudador zonal que realice la visita aquellos clientes para que se pueda recaudar los valores confirmados.
- Cuando la cartera fluctúa en un rango de vencimiento de 40-60 días de atraso, el oficial de cuenta realiza una programación de visita al cliente, aquellos que son notablemente considerables por los montos y tiempo de vencido con el fin de recaudar dichos valores que al vendedor se le ha dificultado recuperar, en dicha visita el oficial de la cuenta tiene que proceder a negociar la deuda o en casos de dificultad económica que presente el cliente solicitar la devolución de mercadería.
- Al final del mes se procede con notificación vía correo a los supervisores zonales sobre la cartera que el vendedor no procedió a recuperar.
- Al finalizar el mes se procede con una reunión conformada por los vendedores y supervisores zonales para tratar sobre aquellos clientes que no se obtuvo una recuperación oportuna de la cartera, y está en

manos del oficial el aceptar o negar las propuestas de pagos expuestas por dichos clientes.

Análisis del autor

Los mecanismos de liberación de pedidos deben ser consensuados a medida que ayuden de manera eficiente a la pronta recaudación de la cartera vencida, el dar carta abierta a que un cliente tenga la facilidad de comprar aun estando con valores vencidos implicaría que exista un mayor atraso en la recuperación de dicha cartera ya que cuando el cliente realmente quiera cancelar las facturas vencidas se preocuparía más por aquellos vencimientos con mayor antiguos dejando a un lado los vencimientos actuales y esto incurriría que nunca exista la exigencia de tener una cartera sin vencimientos.

Al no existir una política que respalde la gestión de recuperación de cartera ha ocasionado que la fuerza de venta solo exponga su interés en su proceso descuidando la gestión de cobranza.

Análisis de la cartera vencida

CARTERA POR EDADES AÑO 2019			
EDAD	VENCIDO	POR VENCER	TOTAL DE LA CARTERA
0-30	\$ 6.488,51	\$ 592,00	\$ 7.081,13
31-60	\$ 684.854,38	\$ -	\$ 684.854,38
61-90	\$ 1.930.540,41	\$ -	\$ 1.930.540,41
91-120	\$ 3.344.724,52	\$ -	\$ 3.344.724,52
121-150	\$ 5.049.677,17	\$ -	\$ 5.049.677,17
151-180	\$ 452.876,87	\$ -	\$ 452.876,87
181-210	\$ 582.005,48	\$ -	\$ 582.005,48
211-99999	\$ 2.415.500,39	\$ -	\$ 2.415.500,39

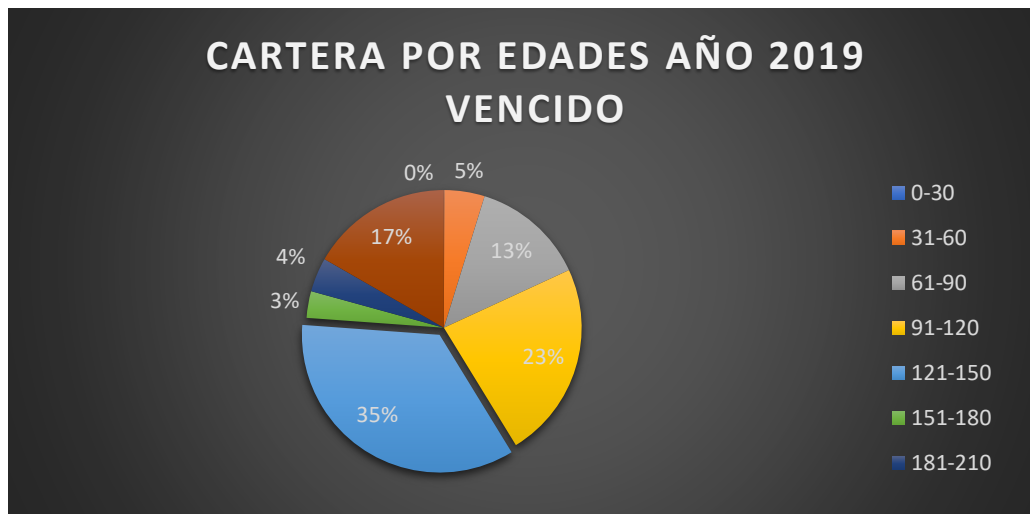


Figura 23. Estadística cartera por edades, año 2019.
Fuente: Eduardo Gallo ,2020

Como se puede observar en la figura siguientes con corte diciembre 2019, la cartera se presenta completamente vencida y los rangos con mayor porcentaje de vencimientos son aquellas que fluctúa en 91-120 días de vencidos con un monto considerable de \$ 3,344,724.52 esto representa el 23% del total de la cartera

La cartera de 121-150 días de vencidos con un monto considerable de \$5,049,677.17 representando el 35 % del total de la cartera, valores que

encontrándose en el rango de recuperación de los oficiales de crédito no presentaron gestión efectiva para la reducción de dicho porcentaje considerando que la fuerza de venta solo laboro hasta el 15 del mes de diciembre despreocupando la recaudación efectiva de los valores expuestos. (Figura 23, Estadística por cartera por edades, año 2019)

CARTERA POR EDADES AÑO 2020			
EDAD	VENCIDO	POR VENCER	TOTAL DE LA CARTERA
0-30	\$ 1.041.875,24	\$ 6.556.206,36	\$ 7.598.081,60
31-60	\$ 190.860,90	\$ 5.082.969,99	\$ 5.273.830,89
61-90	\$ 2.814.834,64	\$ -	\$ 2.814.834,64
91-120	\$ 1.509.699,41	\$ -	\$ 1.509.699,41
121-150	\$ 802.700,13	\$ -	\$ 802.700,13
151-180	\$ 273.115,07	\$ -	\$ 273.115,07
181-210	\$ 68.163,20	\$ -	\$ 68.163,20
211-99999	\$ 166.209,31	\$ -	\$ 166.209,31

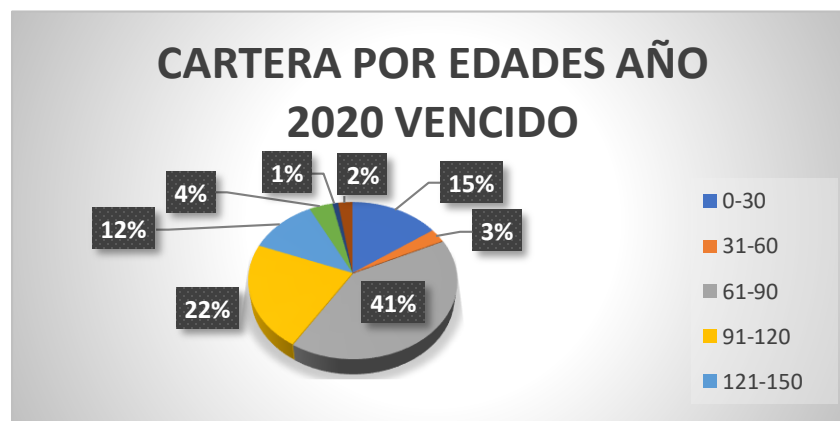


Figura 24. Estadística cartera por edades, año 2020
Fuente: Eduardo Gallo, 2020

Durante el cierre del primer trimestre del año 2020 se presenta notablemente los problemas de seguimiento a la cartera vencida ya que en los rangos que se expondrán a continuación se ve reflejado el deterioro continuo de la cartera:

Rango de 0-30 días de vencido la cartera fluctúa en un vencimiento de \$1,041,875.24 representando el 15 % del total de la cartera valores que se

podría mantener en un margen más óptimo si existiera políticas de cobranzas que exijan el compromiso de parte de la fuerza de venta para disuadir en los clientes y recuperar de manera oportuna estos valores y así no repercutiría en los próximos vencimientos el creciente margen de incobrabilidad.

Rango de 61-90 días de vencido la cartera fluctúa en un vencimiento de \$2,814,834.64 representando el 41% del total de la cartera, valores que se podrían disminuir si existiera en las políticas de cobranzas el proceso de notificación de cobro antes del vencimiento de las facturas y después del vencimiento de las misma recordándoles a los clientes de manera enérgica que su cuenta se encuentra vencida y que debe ponerse al día de manera inmediata.

Según (Rodríguez, 2005), afirma que esta es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio, con la finalidad de obtener información sobre los testimonios reales de la población.

Al ser la entrevista el instrumento de investigación más adecuado para este trabajo, aplica al Gerente Financiero, por ser la persona que conoce el proceso estudiado.

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE FINANCIERO

OBJETIVO

Mediante una conversación directa con la Gerencia Financiera poder conocer los procesos que involucra la gestión de cobranza sobre los créditos otorgados.

Cuerpo del cuestionario

1.- Indique su nombre, apellido y cargo.

Ing. Vicente Vinueza, Gerente Financiero, PROMESA

2.- Cuantos años de experiencia tiene en su cargo?

Tengo 25 años de experiencia en el área financiera y administrativa

3.- Cómo considera usted el proceso de cobranza?

Como el proceso más importante de la empresa, ya que de ello se origina el flujo de efectivo por el cual se garantiza las operaciones de la empresa.

4.- Durante el último semestre del año ¿cómo se ha desarrollado la gestión de cobranza?

Las dificultades económicas y sociales con las que se enfrenta el país actualmente, ha ocasionado que durante el último semestre decrezca la gestión de recuperación de cartera, ya que al existir diversos factores económicos que afectan a los clientes ellos han dejado de ser firmes en el cumplimiento de sus obligaciones.

5.-Considera que el sistema de reporteria que la compañía utiliza para el análisis financiero permite una adecuada toma de decisiones para la gestión de cobranza?

Considero que se podría mejorar los mecanismos de reporteria con el fin de disminuir la operatividad y poder tener una visión más clara al momento de los análisis respectivos.

6.- ¿Considera usted que la falta de una política de cobranza ha mermado la recuperación efectiva de la cartera? ¿Por qué?

Es de reconocer que la existente política de crédito no está diseñada para las exigencias de una recuperación efectiva de una cartera y más bien está adaptada para facilitar las ventas como tales.

7.- Basándonos en lo expuesto anteriormente, ¿Considera oportuno crear una política de cobranza contemplando la situación económica que rige en el país?

Si, en las situaciones actuales; un mercado inestable con competidores agresivos, la mejor decisión que puede tomar la empresa es crear una política de cobranza que sea adaptable a la situación socioeconómica que rige al país.

8.- ¿Qué factores considera importante se deban tomar en cuenta para la creación de una política de cobranza?

Para una política de cobranza se debe segmentar por población y por comportamiento crediticio de cada cliente, ya que sería la manera más óptima de tener una respuesta favorable al momento de la recaudación de cartera.

9.- ¿Qué mecanismos de cobro implementa la empresa?

Los mecanismos que actualmente tenemos:

Gestión de los vendedores

Gestión de visitas de oficiales de créditos

Visitas del recaudador.

Análisis e interpretación

La entrevista realizada al Gerente Financiero de la empresa PROMESA nos da a conocer con mayor exactitud la problemática con la que se enfrenta y así también la solución que se propone para el mismo.

3.- ¿Cómo considera usted el proceso de cobranza?

Como el proceso más importante de la empresa, ya que de ello se origina el flujo de efectivo por el cual se garantiza las operaciones de la empresa.

Análisis: La recuperación de cartera en el tiempo oportuno garantiza la operatividad de la empresa, ya que sin este proceso el flujo de efectivo se viera disminuido y la empresa no pudiese cumplir con las obligaciones de corto, mediano y largo plazo.

4.- ¿Durante el último semestre del año ¿cómo se ha desarrollado la gestión de cobranza?

Las dificultades económicas y sociales con las que se enfrenta el país actualmente, ha ocasionado que durante el último semestre decrezca la gestión de recuperación de cartera, ya que al existir diversos factores económicos que afectan a los clientes ellos han dejado de ser firmes en el cumplimiento de sus obligaciones.

Análisis: La afectación económica con la que se enfrenta el país ha ocasionado que exista un impacto financiero en la recuperación de cartera de la empresa PROMESA.

5.- ¿Considera que el sistema de reporteria que la compañía utiliza para el análisis financiero permite una adecuada toma de decisiones para la gestión de cobranza?

Considero que se podría mejorar los mecanismos de reporteria con el fin de disminuir la operatividad y poder tener una visión más clara al momento de los análisis respectivos.

Análisis: El no contar con un sistema de reporteria adaptables a las necesidades de la empresa ha ocasionado que no se puedan tomar decisiones financieras oportunas y convenientes para la empresa con relación a la cartera vencida.

6.- ¿Considera usted que la falta de una política de cobranza ha mermado la recuperación efectiva de la cartera? ¿Por qué?

Es de reconocer que la existente política de crédito no está diseñada para las exigencias de una recuperación efectiva de una cartera y más bien está adaptada para facilitar las ventas como tales.

Análisis: Es evidente que la actual política de crédito no es adaptable a la necesidad de la recuperación de cartera la misma está diseñada para facilitar las ventas dejando como segundo plano la recaudación de los valores vencidos.

7.- ¿Basándonos en lo expuesto anteriormente, ¿Considera oportuno crear una política de cobranza contemplando la situación económica que rige en el país?

Si, en las situaciones actuales; un mercado inestable con competidores agresivos, la mejor decisión que puede tomar la empresa es crear una política de cobranza que sea adaptable a la situación socioeconómica que rige al país.

Análisis: La propuesta de una política de cobranza beneficiaria a la pronta recuperación de cartera, con ello se podría segmentar la recaudación de manera efectiva y estratégica con el fin de disminuir los índices de morosidad con los que actualmente fluctúa.

8.- ¿Qué factores considera importante se deban tomar en cuenta para la creación de una política de cobranza?

Para una política de cobranza se debe segmentar por población y por comportamiento crediticio de cada cliente, ya que sería la manera más óptima de tener una respuesta favorable al momento de la recaudación de cartera.

Análisis: Las políticas de Cobro deben estar alineadas a la situación socioeconómicas del país considerando el comportamiento crediticio de los clientes para que de manera oportuna tener una recuperación efectiva de los créditos otorgados.

9.- ¿Qué mecanismos de cobro implementa la empresa?

Los mecanismos que actualmente tenemos:

Gestión de los vendedores

Gestión de visitas de oficiales de créditos

Visitas del recaudador.

Análisis: Todo mecanismo tiende a tener una efectividad cuando esta es ejecutada en tiempos oportunos.

PLAN DE MEJORAS

Oportunidad de mejora	Crear una política de cobranzas.				
Meta	los créditos cancelados en los tiempos acordados				
Responsable	Departamento de crédito y cobranza				
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Creación de una política de cobranza	Gerente Financiero, Jefe de Crédito, Oficiales de cuentas y Vendedores	Se diseñará una política de cobranza .	Disminuir los problemas de riesgos de liquidez	El departamento de Crédito y Cobranzas	A corto plazo
		Envío de correos de alerta a los clientes unos días antes de la fecha de vencimiento.			
		Se responsabilizará a la fuerza de venta de la pronta recuperación de la cartera			
		El personal de crédito dará seguimiento a la cartera desde el momento del su vencimiento.			

Figura 25. Plan de Mejoras, año 2020
Fuente: Eduardo Gallo, 2020

Es muy importante implementar dentro del proceso de mejoras, políticas de cobranza que estén adaptadas a la situación actual que enfrenta el país, con el fin de disminuir el riesgo de incobrabilidad, dichas políticas deben estar segmentadas a las condiciones económicas y sociales que existe en todo el territorio ecuatoriano, ayudando con esto que en ciertos sectores donde exista mayor vulnerabilidad para la recuperación de la cartera ,tengan mecanismos de negociación específicos para disuadir la parálisis de la recuperación en esos sectores que se mantienen golpeados económicamente.

El no tener una política de cobranza, que establezca los roles necesarios de las responsabilidades del área ha hecho que el personal no tenga bien claro sus funciones en la compañía y al momento de su ingreso solo les han dado una pequeña inducción donde le explican las labores que van a realizar mas no existe establecido documentalmente las responsabilidades que deben ser asumidas ,donde indique los tiempos en que deben entregar el trabajo al cabo del mes, los procedimientos de cómo se realizan las cobranzas, la forma como se debe ejecutar la cobranza acorde a cada vencimiento existente.

Es por este motivo que y con referencia a la entrevista realizada se vio la necesidad de sugerir la creación de una política de cobranza que permita dar a conocer las funciones de cada empleado involucrado en el departamento tanto de cobranza como de venta.

Dicha política formalizará las actividades con el fin de ver las mejoras en el proceso de recuperación de cartera y así permita optimizar los tiempos del retorno de los cobros y que no se encuentren en cartera vencida. Se recomienda al Gerente y al departamento de crédito y cobranzas que se debe implementar las respectivas políticas en donde se detalle las funciones que debe hacer cada uno de ellos, en cuanto al departamento de crédito sería recomendable ajustar los niveles de tolerancias para que no exista liberación

de pedidos con cartera vencidas indistintamente la calificación que tenga el cliente, así se presionará al área de venta que realice la recuperación oportuna de los créditos vencidos. Se propone llevar a cabo esta política con eficiencia y ayuda de los departamentos correspondientes para así facilitar el trabajo con el propósito de aportar soluciones eficaces a las deficiencias encontradas y así obtener un conocimiento del problema en sí de la empresa, este trabajo propone las siguientes ideas:

1. Realizar un análisis de la cartera vencida por edades y acciones a tomarse para disminuir el riesgo de incobrabilidad.
2. Añadir a la política la responsabilidad del vendedor con respecto a la recaudación, donde se exigirá a manera de meta que para el pago de comisiones de ventas también se considere un porcentaje del 45% en la recuperación de la cartera de 0-30 días y 30-60, logrando así que el vendedor se preocupe por las visitas por venta abarcando la totalidad de la población de sus clientes y así disminuir el deterioro de la cartera a mayores rangos.
3. Establecer prioridades en el departamento de crédito y cobranzas
4. Hacer seguimientos a través de correos de alertas y llamadas telefónicas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Luego de análisis de la fundamentación teórica, se sostiene por parte del autor que el proceso de cobranza es la actividad que debe realizar eficientemente las empresas para obtener la recuperación de la cartera, y así tener de retorno uno de los principales activos que maneja la organización.
- En el análisis de los rangos, el rango de 0-30 días de vencido la cartera fluctúa en un vencimiento de \$ 1,041,875.24 representando el 15 % del total de la cartera valores, que de mantenerse ese margen sería más óptimo, pero es necesario la existencia de políticas de cobranzas que exijan el compromiso de parte de la fuerza de venta para disuadir en los clientes y recuperar de manera oportuna, para no llegar al margen de incobrabilidad.
- Otro parámetro analizado fue el rango de 61-90 días de vencido la cartera fluctúa en un vencimiento de \$2,814,834.64 representando el 41% del total de la cartera valores, que se puede mejorar con la notificación de cobro antes del vencimiento de las facturas y después del vencimiento, pero para esto se requiere de políticas de cobranzas enérgicas y bien ejecutadas.
- Se requiere de un plan de mejoras que reestructure las políticas de cobranza, que guíen las acciones al personal de ventas, unido a procedimientos claros de cómo se realizan las cobranzas, la forma como se debe ejecutar la cobranza acorde a cada vencimiento existente.

Recomendaciones

- Se recomienda al Gerente y al departamento de crédito y cobranzas asumir las políticas de cobranzas que se proponen como solución a la problemática planteada.
- A partir del presente estudio, diseñar mejoras al procedimiento de recuperación de cartera para disminuir el riesgo de incobrabilidad y aumentar la liquidez de la empresa PROMESA.
- La propuesta de mejora posee la caracterización necesaria para su aplicación en la empresa PROMESA, la cual se ha diseñado con herramientas de trabajo para mejorar la situación actual en las obligaciones de pago.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hernández Sampieri R.,2014, Metodología de la Investigación, McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., México.
2. Revisión crítica de la literatura sobre el análisis financiero de las empresas, Revista Dialnet
3. Entramado vol.8 no.1 June 2012- Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia, Cali. Revista Scielo
4. Córdoba Padilla M. (2012), Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones
5. García Padilla Víctor M. (2014), Introducción a las finanzas, Grupo Editorial Patria, México
6. Quintero Pedraza Julio C.,2006, Planificación financiera.
7. Javier Samper Arias ,2016, Activo Corriente
8. Jileana , 2019, Activo corriente
9. Ma.José Reviejo, Activos financieros, 2010

10. Amilkar Edmundo Cuadrado Silva, (2016) Las Finanzas Corporativas aplicadas a la correcta administración de empresarios, Tesis de Maestría. Universidad del Pacifico ,Quito
11. Van Horne C., James, Wachowicz, Jr., John M., 2010, Fundamentos de Administración Financiera, Pearson Educación , México
12. Laurence J.Gitman, Chad J. Zutter, 2012,Principios de administración financiera , Pearson Educación, Mexico.
13. Bolten E.Steven, 1994, México, Administración Financiera, Noriega Editores
14. Pere Brachfield, A. (2009). Gestión del crédito y cobro. Barcelona, Profit.
15. Morales Castro José, Morales Castro Arturo ,2014, México, Crédito y Cobranza Grupo Editorial Patria.
16. <http://www.monografias.com/trabajos80/ejecutivo-cobranza/ejecutivo-cobranza.shtml>
17. Peña Mary , El ejecutivo de cobranza, Recuperado de: http://cursoseduardobuero.capacitacioncobranzas.com/ejecutivo_de_la_cobranza.htm
18. Brachfield, 2005, Los seis grandes tipos de deudores, Recuperado de: <https://perebrachfield.com/blog/morosos-y-pufistas/los-seis-grandes-tipos-de-deudores/>

19. Rodríguez Pulido German Rodolfo, 2016 , Administración y recuperación de la cartera de créditos, Bogotá, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
20. Juan Luis Domínguez y Oscar Martínez ,2019, “Un análisis de la NIIF 15: “Ingresos Ordinarios procedentes de contratos con clientes”:
21. <https://accid.org/wp-content/uploads/2019/06/Juan-Luis-Dom%C3%ADnguez-y-Oscar-Martinez-vfinal-NIIF-15.pdf>
22. <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/2437/Capitulo1.pdf>
23. Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana, Tomo 16, Pág.30
24. Ernesto Rodríguez Moguel, 2005, México, Metodología de la Investigación, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
25. Tesis, Propuestas de mejoras a las políticas del departamento de Crédito y cobranza de la empresa Tarjetería Waltfantasy, Avilez Olivo ,2017
26. Guzmán, C. (2012). El proceso de cobranza efectiva. Consultado el 10 de junio de 2016, en http://www.actiweb.es/legal_guce/pagina2.html
27. ETTINGER, R.P. (2000). Crédito y Cobranza
28. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/Deloitte-ES-Auditoria-NIIF%209%20Modelo%20simplificado_unlocked.pdf

29. Eduardo Abad, Instrumentos financieros aspectos generales según el nuevo plan general de contabilidad,2008.
30. Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2009. Actualizado: 2009
31. Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2011. Actualizado: 2014
32. Vargas Hellen , importancia del Financiamiento
<https://es.calameo.com/read/0056221721bc37adc4fdc>
33. <https://debitoor.es/>, glosario de contabilidad.
34. Ochoa, G. (2012). Administración financiera correlacionada con las NIIF.
35. <https://negocios-inteligentes.mx/sabes-que-es-el-activo-disponible/>
Carolina Celayo,
36. Eduardo Gallo (2020). Criterio de Autor