



**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 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE CRÉDITO Y
COBRANZA, DE ALMACENES JAHER, EN LA COOPERATIVA EL
FORTÍN, DEL CANTÓN GUAYAQUIL**

Autora: Morales Márquez Sena

Tutora: Ing. Com. Silvia Delgado V., Mabf.

Guayaquil, Ecuador

2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme el haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Olga Márquez y cesar Augusto, quienes en el transcurso de vida me inculcaron los valores que me mantienen en el sendero del bien y a la vez me dieron ejemplo de trabajo y perseverancia en todos los actos de mi existencia.

A mi hijo Ezequiel Martillo quien es mi razón de vivir y más grande inspiración y motivación para seguirme superando y Mi esposo Ernesto Macias quien estuvo motivando hacia el cumplimiento de mis sueños personales y profesionales.

Sena Yanina Morales Márquez

AGRADECIMIENTO

Primeramente, gracias a Dios por la vida, por permitirme hacer realidad este sueño tan anhelado, por bendecirme con cada una de las personas que integran mi vida,

A través de este trabajo agradezco al **Ing. Carlos Vicuña**, por su apoyo puede lograr mis estudios con éxitos.

Del mismo modo agradezco a mis docentes y tutor de tesis a la **Ing. Com. Silvia Delgado**, quienes aportaron con un granito de arena en toda mi formación profesional, su paciencia, motivación ha logrado en mi que pueda lograr mis estudios con éxitos.

Sena Yanina Morales Márquez



INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

**Plan de mejora de gestión administrativa de crédito y cobranza, de
almacenes Jaher, en la cooperativa el Fortín, del cantón Guayaquil**

Autora: Sena Yanina Morales Márquez

Tutora: Ing. Com. Silvia Delgado V., Mabf.

Resumen

El presente estudio expone como objetivo elaborar un plan de mejoras de la gestión administrativa de crédito y cobranzas para la recuperación de la cartera vencida de almacenes JAHER del Cantón Guayaquil, cuya finalidad surge de evidenciarse problemas en la gestión de la entidad. En el desarrollo del trabajo se expone un marco teórico que menciona referencias históricas y conceptualizaciones relacionadas al tema, posteriormente se define la metodología que comprende un tipo de investigación descriptiva, correlacional y explicativa, que sustentan herramientas de encuestas y entrevistas para determinar la conformación del departamento y proceso del departamento de cartera, lo que facilita evidenciar las debilidades de la organización. En base a estas falencias se propone un plan de mejoras que permite concluir como indispensable establecer la política de gestión la firma de permisos de débito directo como medida para asegurar la recuperación del crédito.

Cartera de
crédito

Gestión
administrativa

Morosidad



INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

**Plan de mejora de gestión administrativa de crédito y cobranza,
de almacenes Jaher, en la cooperativa el Fortín, del cantón
Guayaquil.**

Autora: Sena Yanina Morales Márquez

Tutora: Ing. Com. Silvia Delgado, Mabf.

Abstract

The objective of this study is to develop a plan to improve the administrative management of credit and collection for the recovery of the past-due portfolio of JAHER stores in the Guayaquil Canton, the purpose of which arises from evidence of problems in the management of the entity. In the development of the work, a theoretical framework is exposed that mentions historical references and conceptualizations related to the subject, later the methodology that comprises a type of descriptive, correlational and explanatory research is defined, which support survey and interview tools to determine the conformation of the department. and the portfolio department process, which makes it possible to highlight the weaknesses of the organization. Based on these shortcomings, an improvement plan is proposed that allows to conclude as essential to establish the management policy the signing of direct debit permits as a measure to ensure the recovery of credit.

Credit card

Administrative
management

Delinquency

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Certificación de la aceptación del tutor.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice general.....	vii
Índice de figuras.....	ix
Índice de cuadros.....	x

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto.....	2
Delimitación del problema.....	4
Formulación del problema.....	4
Evaluación del problema.....	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
Objetivos general.....	5
Objetivos específicos.....	5
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6

FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	16
Antecedentes históricos.....	16
Antecedentes referenciales.....	18

Contabilidad	20
Cuenta contable	20
Clasificación de las cuentas contables.....	21
Cuentas del activo corriente.....	21
Cuentas por cobrar	22
Cartera Vencida	22
Cartera incobrable.....	22
Antigüedad de cartera	23
Índices de cartera.....	23
Razones de liquidez.....	24
Recuperación de cartera	25
FUNDAMENTACIÓN LEGAL	27
Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno – LORTI	27
Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario y sus Reformas.....	28
Norma Internacional de Contabilidad 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición	29
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	29
Variable independiente: Gestión de crédito y cobranza	29
Variable dependiente: Recuperación cartera vencida.....	31
GLOSARIO DE TÉRMINOS	32
Administración financiera	32
Cartera vencida.....	32
Cartera de créditos.....	33
Cobradores	33
Contabilidad	33
Control financiero	33
Crédito.....	33

Crédito comercial	34
Cuentas por cobrar	34
Estados financieros	34
Gestión crediticia.....	34
Índice de liquidez	34
Morosidad	34
Planeación	35
Plan general de cuentas.....	35
Provisión de carretera	35
Tasa de Interés	35
Rentabilidad	35
Riesgo de liquidez.....	35
Riesgo financiero	36
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	37
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	37
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
TIPOS DE INVESTIGACIÓN	44
POBLACION Y MUESTRA	45
Población	45
Muestra	46
PROCEDIMIENTO PASOS A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN.....	46
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	47
CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	49
DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	49
Análisis documental	49
Síntesis de la entrevista	58
PLAN DE MEJORAS	61

Introducción.....	61
Desarrollo de la propuesta	61
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	80

Índice de tablas

Tabla 1 Clasificación de cuentas contables.....	21
Tabla 2 Formulas de índices de cartera	24
Tabla 3 Número de empleados por área	39
Tabla 4 Lista de clientes más importante por saldo de crédito.....	40
Tabla 5 Principales proveedores y tipo de plazos que ofrecen	41
Tabla 6 Cartera de productos de Jaher.....	42
Tabla 7 Índices financiero de Almacenes Jaher	43
Tabla 8 Población total.....	45
Tabla 9 Técnicas y herramientas de investigación.....	48
Tabla 10 Créditos brindados por la entidad 2019-2020.....	49
Tabla 11 Número de cuotas canceladas y número de cuotas en mora.....	50
Tabla 12 Cantidad de clientes en mora y sin deudas atrasadas	50
Tabla 13 Porcentaje de cumplimiento de cobro	51
Tabla 14 Cumplimiento de cobro de 1 a 30 días	52
Tabla 15 Cumplimiento de cobro de 31 a 60 días	53
Tabla 16 Cumplimiento de cobro de 61 a 90 días.....	53
Tabla 17 Cumplimiento de cobro de 721 a 1081 días.....	54

Tabla 18 Resumen de cuentas de cartera vencida	55
Tabla 19 FODA del area	62
Tabla 20 Cronograma de implementación y seguimiento	65
Tabla 21 Medidas de evaluación del área	65

Índice de figuras

Figura 1 Estructura organizacional de la empresa Jaher	38
Figura 2 Porcentaje de representación de trabajador por área	39
Figura 3 Porcentaje de clientes que están o no en mora	51
Figura 4 Porcentaje de cumplimiento de presupuesto de cobro.....	52
Figura 5 Elementos del plan de mejoras	61

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto

Focalizando el problema desde una perspectiva empírica, se debe indicar que el estudio surge debido a los problemas que existen para el cobro y recaudación de la cartera de crédito por parte de Almacenes Jaher, entidad que no emplea un sistema eficiente de políticas y medidas para disminuir el posible impacto de saldos de impagos y mora.

Este inconveniente denota la dependencia que tiene la entidad sobre el otorgamiento de crédito comercial como un factor que motive la generación de ventas siendo un elemento beneficiador y perjudicial al mismo tiempo, por el riesgo en el cumplimiento de pagos en las fechas fijadas entre las partes (cliente y empresa). La falta de acciones de cobro dificultará que la entidad cuente con los réditos programados en el tiempo esperado.

Por lo mencionado anteriormente, estructurar soluciones a estas falencias se convierte en una de las finalidades de la ejecución del estudio. La examinación tiene su realización en el cantón de Guayaquil, en el que se analizarán las variables de gestión de cartera de crédito y periodo de recuperación.

Contextualizando la problemática desde una perspectiva teórica se debe indicar que, el otorgamiento de crédito ha sido una labor ejercida por instituciones financieras quienes brindaban a sus clientes recursos para que puedan ejecutar actividades de consumo a cambio de una compensación, sin embargo, debido a las dificultades que tienen en muchos casos la obtención de esta prestación permitió que las entidades comerciales visualizaran al proceso de crédito comercial como una opción que incentiven sus gestiones de ventas, es por esto, que Salazar (2020) menciona que:

Las empresas que se dedican a este tipo de actividad en la mayoría de casos se manejan con ventas a plazos, por lo cual el giro ayuda al

crecimiento del negocio. Los créditos comerciales tienen un trato diferente a los que se otorga de consumo, de vivienda o microcréditos; son clasificados de acuerdo a las comisiones y al origen de las cuentas por cobrar en base a cada operación. (pág. 14)

El surgimiento de esta actividad es consecuencia de los rigurosos requisitos que tiene obtener tarjetas de créditos que desmotivan e impiden al consumidor su obtención, visualizando atractivo las prestaciones ejercicios en empresas de comercio de bienes, Ossandón, Ariztía, Barros y Peralta (2017) indicaron que: “el crédito de casas comerciales ha transformado el paisaje financiero enfrentado por quienes previamente estaban excluidos del sistema financiero formal” (pág. 4).

Es por este contexto que Pérez, Matus, Arana, García, y Martínez (2015) consideran que surgen los créditos comerciales, que son evidentes respuestas a prácticas excluyentes de acceso para personas que no son considerados en los sistemas convencionales de financiamiento, siendo visible esto en los diferentes mercados a nivel del globo.

El mundo empresarial en los últimos años ha experimentado cambios profundos por la apertura de nuevos mercados, avances tecnológicos y recesiones económicas mundiales, este entorno les conlleva a tomar decisiones de riesgo para mantenerse competitivos en el mercado; es por ello que crean líneas de crédito para sus clientes e implementan procesos de cobranzas. (Vargas & Zavala, 2019, pág. 1)

Según lo expresado en el párrafo anterior, la generación de créditos comerciales también surge como una opción de supervivencia en el mercado, buscando que estas estrategias sean medidas de atracción para clientes, que, sin embargo, plantean sus riesgos por temas de cobro, los cuales, son de conocimiento por parte de las entidades.

La gestión de la cartera de crédito dentro de las empresas se ha convertido en un tema ampliamente investigado por parte de diferentes autores, considerando que es un proceso que faculta la generación de réditos mediante la recuperación de prestaciones realizadas a clientes, no obstante, existen

riesgos al generar crédito, por esto, Muñoz (2017) menciona que a nivel local estos inconvenientes se vinculan con “el nivel de crédito, el índice de morosidad y el nivel de aprovisionamiento” (pág. 179).

Todos estos son factores se deben analizar dentro de un mercado para comprender que medidas deben formularse conforme a la oferta de créditos para clientes, en este sentido, muchas empresas toman acciones fuertes cuando se produce morosidad como la menciona por González (2017):

De no poderse recuperar los valores en un plazo máximo de 60 días el crédito ingresará a proceso judicial donde el departamento jurídico tomará las acciones correspondientes al caso, pasado los 100 los valores pasarán a la cartera castigada con la finalidad de reducir el porcentaje de morosidad de la organización. (pág. 16)

Todas estas acciones se desencadenan del incumplimiento de pagos por parte del cliente beneficiario del crédito, el cual, no se acerca a cancelar sus obligaciones en los plazos acordados previamente con la entidad comercial, además, de no visualizarse por parte de la entidad emisor de las prestaciones una viabilidad de renegociación de la deuda por no observar disposición del usuario a efectuar este proceso (Cuenca, 2017).

Por esto, se producen afectación dentro de las finanzas de las empresas que no cuentan con los ingresos esperados de su cartera de clientes en el tiempo preestablecido durante la negociación de un bien o servicio, ocasionando posibles problemas de liquidez.

Situación conflicto

Comprendido lo anterior se procede a centrar el tema de estudio a la situación suscitada por parte de la empresa comercial Jaher, esta entidad tiene sus orígenes en la ciudad de Cuenca en el año de 1989, siendo constituida por Alberto Jarrin, estructurando para 1996 una cadena de almacenes de venta de electrodomésticos a nivel nacional con cerca de 33 instalaciones distribuidas en 15 ciudades del Ecuador (Cabrera & León, 2018).

Esta empresa otorga crédito comercial a sus clientes para la obtención de electrodomésticos, lo que hace que su cartera de cobro se convierta en uno de los principales activos con los que cuenta, por lo que es vital una adecuada estructura y gestión del proceso de recaudación para que su generación sea rentable para la empresa (Bermeo & Panjón, 2019).

En este contexto, se debe indicar que la empresa Jaher como muchas entidades comerciales, al depender de la generación de crédito comercial para conseguir ventas, se expone a riesgos crediticio debido al incumplimiento de pagos por parte de sus clientes.

Los riesgos se incrementan al no manifestarse una adecuada medida de recuperación de la cartera vencida por parte de la entidad, es por esto, que (Vera & Moreno, 2017) mencionan que: “Muchas veces el inadecuado otorgamiento de créditos ocasiona un leve crecimiento de la cartera vencida dentro de las entidades, y esto se da porque los procesos carecen o están desactualizados en los departamentos ventas – cobranzas” (pág. 3). Por ende, es de vital importancia la conformación de una adecuada gestión de la cartera con la finalidad de impedir pérdidas financieras para una entidad.

Uno de los aspectos que más preocupa a las entidades es la administración de la cartera, especialmente cuando los clientes incurren en el incumplimiento de sus obligaciones, lo que por regla general ocasiona costos adicionales para la recuperación de los valores adeudado. (Morales, 2019, pág. 2)

Dentro del giro de estos negocios también son pertinentes las medidas de control, no bastaría únicamente con contar con una estructura de procesos que guíen como proceder, si estas no se complementan con evaluación que permitan un entender de que la funcionalidad de los procesos es adecuada (Vargas & Zavala, 2019).

Por lo cual, surge la necesidad de realizar un estudio de la situación de los factores internos de la empresa focalizados en la gestión de la cartera de crédito, buscando indagar la forma de gestionar los procesos para discernir las

falencias dentro de su estructuración, además, de generar una propuesta acorde a los inconvenientes observados.

Delimitación del problema

Campo: Administrativo

Área: Cobranzas

Aspectos: Cartera vencida

Tema: Plan de mejora de gestión administrativa de crédito y cobranzas, de almacenes Jaher, en la cooperativa el Fortín, del cantón Guayaquil.

Formulación del problema

¿Como contribuir a la mejora de la gestión administrativa de crédito y cobranzas, para la recuperación de la cartera vencida, en almacenes JAHER, ubicada en la cooperativa el Fortín, en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, en el periodo 2021?

Evaluación del problema

Para la estructuración del presente apartado se toma en consideración los siguientes aspectos:

Delimitado

El estudio es delimitado, considerando que centra la examinación en la empresa Almacenes Jaher, la cual, es una entidad encargada de la comercialización de diversos productos como electrodomésticos, equipos de computación, audio y video y bienes varios (Almacenes Jaher, 2021).

El análisis presenta una delimitación de tiempo y espacio, siendo efectuada en el año 2021 en la sucursal de Almacenes Jaher localizada en la Cooperativa el Fortín de la ciudad de Guayaquil, que tiene una delimitación poblacional de aproximadamente 2`644.891 habitantes de acuerdo a datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2017).

Claro

También se presenta una problemática clara, al hacer énfasis al tipo de empresa a examinar y su problemática, que, se centran en la gestión de la cartera de crédito y su inadecuado cobro de las obligaciones de los clientes, lo cual, según Reyes (2017) ocasionarían que las empresas se vean afectadas por temas morosidad en los cobros, derivados de las malas prácticas de recaudación e ineficientes políticas internas del área.

Evidente

Además, la problemática es evidente considerando que, la Bolsa de Valores de Guayaquil (2020) que presenta la calificación de riesgos de las entidades del sector, menciona en su informe que la empresa objeto de estudio vio afectada su gestión por lo siguiente “la emergencia sanitaria que originó problemas en la capacidad de pago de los clientes, cierre de puntos de ventas, problemas de cobro y movilidad” (pág. 1). Evidenciándose problemas en el cobro de su cartera de crédito que podría acarrear problemas de liquidez en el corto o largo plazo.

Concreto

Se presenta un escenario concreto de estudio, haciendo referencia a la administración empresarial dirigida al área de crédito y cobranza, que como todo proceso puede verse afectado por falta de controles y lineamientos que permitan una adecuada ejecución de las responsabilidades del personal (Bermeo & Panjón, 2019).

Relevante

Se presenta un enfoque relevante al indagar sobre un proceso esencial dentro de las empresas comerciales, por esto, se hace referencia a lo expresado por Carrera (2017), que considera que las entidades de forma general deben plantear sistemas, políticas y procedimientos que permitan al personal obtener eficiencia y eficacia operativa que genere seguridad razonable en los procesos de recuperación de la cartera por cobrar.

Original

El estudio es novedoso al no ser indagado de forma concreta la gestión de cobros dentro de la empresa objeto de estudio (Almacenes Jaher), por lo que se nutrirá de información relevante sobre esta entidad que permitirán el desarrollo de futuros estudios en los que el fenómeno presentado dirección su examinación a esta organización.

Contextualmente

El estudio centra su examinación en el contexto local y los problemas de morosidad que suele existir en los mercados, siendo un inconveniente que afecta la economía del país y las empresas, por lo que, la formulación de eficientes medidas que impidan estos sucesos es pertinente (Fiallos, 2017).

Mencionado lo anterior, se debe indicar que ese contexto se traslada o focaliza en una de las entidades del sector comercial de la ciudad de Guayaquil, siendo esta Almacenes Jaher por presentar fallos en las medidas de cobro que perjudicarían una óptima recuperación de la certera de crédito que compone su actividad comercial.

Factible

El estudio es factible al permitir la solución de un problema de estudio, siendo despejado mediante una indagación de campo en la entidad, ejecución de herramientas de recolección de datos como encuestas, ficha de observación, entre otras, las cuales, permitirían obtener información propicia para la estructuración de estrategias que sirvan de asistencia a la problemática del fenómeno.

Variables

También se debe indicar que las variables que comprenderán el presente estudio son las siguientes:

- **Variable independiente:** Gestión de crédito y cobranza.
- **Variable dependiente:** Recuperación cartera vencida.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Elaborar un plan de mejora de la gestión administrativa de crédito y cobranza para la recuperación de la cartera vencida de almacenes JAHER del Cantón Guayaquil.

Objetivos específicos

- Analizar la literatura especializada en gestión administrativa de crédito y cobranza y cartera vencida.
- Diagnosticar las causas de las falencias en la gestión administrativa de crédito y cobranza a los clientes en el almacén Jaher.
- Diseñar un plan de mejora de la gestión administrativa de crédito y cobranzas en almacenes Jaher.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La conveniencia del estudio radica es la generación de datos que permitan la solución de un problema administrativo dentro de una entidad, siendo el área afectada la de crédito y cobranza, de acuerdo con González, Viteri, Izquierdo y Verdezoto (2020) “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos” (pág. 33). Es decir, el trabajo permite visualizar la sistematización que emplea la organización permitiendo observar que fallas cometen en su estructura, siendo útil la información generada como eje que impulse el desarrollo de medidas.

La relevancia social expone la trascendencia que tiene el desarrollar medidas que permitan disminuir el impacto de la morosidad, que, de acuerdo con Hadad (2018) es un problema social generado de la actividad del crédito y la deuda derivada del consumo popular, que termina provocando inconvenientes en los ingresos del prestatario que, a su vez, al no recuperar los recursos ocasiona que la entidad cese su actividad o genere despidos, siendo perjudicado el personal que labora en la empresa, por ende, el formular estrategias con base

a esta variable permitirá que los beneficiarios sean tanto la compañía como los empleados que laboran en la misma.

Además, se presenta implicaciones prácticas que se derivan de otorgar una propuesta de asistencia a la administración interna del negocio o actividad comercial de la empresa Jaher, lo cual, permitirá una mejor gestión de su cartera de crédito, brindando lineamientos que permitan una mejor recaudación de cuentas en mora y disminuir el posible impacto financiero que pueden ocasionar esta problemática dentro de sus gestiones. Coronel (2019): Resalta la importancia que tiene la cobranza indicando que “es una actividad en la que se conjuga la ciencia con el arte, y con la que se pretende recuperar el dinero prestado, en buenos términos y sin que exista afectación de la relación comercial con el socio” (pág. 17).

Por su parte, se exhibe un valor teórico relacionada a la relevancia de constituir una investigación sobre la gestión de la cartera de crédito, considerado como un recurso clave dentro de las actividades comerciales de una empresa, de acuerdo con Bermeo y Panjón (2019) “ las cuentas por cobrar representan a uno de los activos a corto plazo más importantes en una empresa y por ende, representan una parte significativa del capital de trabajo y un derecho exigible para la empresa por parte de los deudores” (pág. 3).

Es pertinente la examinación de estas teorías relacionadas al crédito para la generación de nuevas medidas que sirvan de aporte a soluciones que en otros estudios no queda claro su desarrollo y necesitan una base que les permita guiarse, para Morales y Morales (2019):

Resulta de especial interés realizar esta investigación, para determinar puntos neurálgicos en el proceso y a partir de estos adoptar medidas que permitan agregar valor, tanto a los procesos internos, como externos y de esta manera mejorar el nivel de gestión. (pág. 3)

También se presenta una utilidad metodológica vinculada a un enfoque descriptivo de estudio que genera conocimiento sobre temas de gestión y políticas créditos que proporcionarán fundamentos para el desarrollo de futuro

estudios en el que se examina la repercusión de la morosidad de estas prestaciones dentro de un mercado o empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se presentan las referencias teóricas que vinculada a la gestión administrativa y los procesos de créditos y cobranzas, además, de trabajos precedentes que exhiban en su estructura temas similares al expuesto en el fenómeno de estudio.

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Antecedentes históricos

Gestión administrativa

El origen de la administración se considera un proceso que surgió casi a la paridad del hombre, siendo visualizado en época primitiva mediante labores de organización, recolección de alimentos, caza y estructuración de pirámides (Calderón & Castaño, 2005). En el artículo presentado por la Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007) se menciona que “el cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas” (pág. 46).

Por su parte, los pioneros de las teorías administrativas fueron Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol, siendo el primero mencionado quien brinda el enfoque de administración científica (1911) y el segundo autor brinda la perspectiva de la administración clásica (1916). La aparición de esta terminología tuvo suceso en los Estados Unidos (Beltrán & López, 2018).

A nivel de Latinoamérica se menciona que los estudios enfocados en la organización aparecieron desde la década de los 70, lo cual, daba surgimiento a una mayor profundidad en el ámbito administrativo, en este sentido se menciona por Ocampo, Gentilin y Gonzales (2016) “se reconocen diversas transformaciones empresariales y organizacionales en el ámbito latinoamericano desde la década de 1990, dado el incremento de diálogos sobre los retos en las escuelas de administración” (pág. 15).

La administración dentro del territorio ecuatoriano se vincula con su constitución en el aspecto público, considerado la conformación desde 1923 en el que se emplean funciones de gestión con la caja de pensiones y un control financiero con la implementación de infraestructuras Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Banco en 1927 (Cevallos, 2016).

El crédito

Al hacer referencia sobre la historia del crédito se debe mencionar el inicio de los sistemas financieros, en este caso, se considera que las operaciones de este tipo tienen lugar desde periodos primitivos mediante las transacciones de trueque que fueron desarrollándose con el pasar de los años en el sistema financiero internacional con el surgimiento de instituciones que gestionen estos rubros, apareciendo a nivel del globo periodos donde resaltaba el patrón oro entre 1880 y 1914 como recurso de intercambio (Quispe & Tello, 2018). Con el trabajo de Dunning presentado en el siglo XIX se generaba la primera teoría relacionada con el crédito, de acuerdo con Cajas y González (2015):

Indica que todo receptor de crédito debe responder al emisor de la operación crediticia durante los tiempos establecidos en el contrato; es decir que todo crédito tiene un costo en el tiempo llamado interés o tasa de interés que varía según la oferta y demanda de capital y la situación económica del país. (pág. 9)

A nivel de América Latina las operaciones de préstamos o crédito surgen con la llegada de las instituciones financieras que tuvieron su desarrollo entre 1850 y 1873, en este periodo se estructuraron cerca de 90 entidades para el sector que se distribuían entre las naciones de Argentina, Brasil, Chile, Cuba y Perú, en su mayoría quebraron para el periodo de 1870 por la crisis de la región, siendo su ciclo de recuperación el de 1880 (Marichal et al., 2017).

A nivel nacional, Ecuador tuvo los inicios del sistema financiero desde 1831 con la Casa de la Moneda en Quito, posteriormente se formó el Banco Central del Ecuador en 1927 y la Superintendencia de Bancos en el año subsiguiente (Reinoso, 2018).

Con el desarrollo del sector se implementaron diferentes normas, desatacando la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero que se planteaba en reemplazo de la Ley de instituciones financieras de 1994. Para un adecuado control del cobro de comisiones en transacciones crediticias el gobierno creó la Ley del Costo Máximo Efectivo del Crédito para el 2014 (Reinoso, 2018).

Antecedentes referenciales

En el presente apartado se exhibirán trabajos previos que se han realizado en el ámbito de operaciones de crédito y estrategias de gestión para el cobro de la cartera vencida, para considerar las perspectivas que generaron los estudios conforme a este fenómeno.

En el trabajo titulado “Políticas crediticias para reducir la morosidad en las droguerías de la Provincia de Huancayo” diseñado por parte de Coronel y Quintana (2019), se implementó una investigación de campo que permitió recolectar información para el despeje de la problemática, en este sentido se menciona que:

Se determinó que una adecuada evaluación del crédito reduce el porcentaje de morosidad en las droguerías de la provincia de Huancayo, ya que las personas encuestadas están de acuerdo en un 46.86 % que al tener en cuenta el límite de crédito, capacidad de pago del cliente y plazos de pago evita que se incremente la morosidad en los clientes. (pág. 81)

Se comprende que el primer paso para que las entidades que brindan crédito no caigan en riesgo de morosidad de sus clientes, es el estudio del perfil bajo estándares predeterminados, de no ser estos planteados, las entidades pueden perder en las ventas que efectúan, por ende, otorgar crédito directo pasaría de ser un valor añadido de la empresa a un error de administración.

En el proyecto “Diseño De Un Manual De Políticas De Créditos Y Cobranzas Para Disminuir La Cartera Vencida De La Empresa Mueblerías Palito S.A., Periodo 2017-2018” elaborado por Suárez (2018), se presentó un análisis para una institución comercializadora de muebles que poseía 128 créditos

vencidos por una inadecuada administración del proceso de cobro, bajo este escenario sugiere la estructuración de una guía interna para el área, presentando la siguiente conclusión:

Permite un mejor control en la calificación del cliente, reduciendo su índice de morosidad en el 2018, esto se puede lograr con la implementación de políticas estructuradas que vayan encaminadas a mejorar los procesos que aplica el personal del departamento de créditos y cobranzas, tanto para el otorgamiento de crédito y la gestión de recuperación de cartera. (pág. 109)

De acuerdo con lo referenciado, se denota que la constitución de un manual de procedimientos para gestionar la generación de crédito y sus procesos de cobros, contribuyen a que la entidad tenga lineamientos que faciliten y mejoren el trabajo del personal. En otro trabajo de investigación denominado “Diseño Manual Políticas De Créditos Y Cobranzas Para Mejorar Liquidez Química S.A. 2017” presentado por Lozano y Luna (2016), se brinda el siguiente pensamiento:

Toda empresa, organización o compañías independientemente de su actividad comercial, que no cuenten con controles internos para otorgar, recuperar y liquidar créditos otorgados y para seleccionar a proveedores, tiene o tendrá problemas de cobranzas, de liquidez y de rentabilidad. (2016)

Es decir, que la falta de medidas de control se convierte en parte de los inconvenientes de los que se derivan la mala gestión de cobro, por ende, es importante que las empresas dentro de sus procesos incluyan y formulen estos lineamientos que permitirán formular soluciones en aquellos casos en los que se producen mora por parte de los clientes.

En la investigación “Diseño del manual de políticas de crédito y cobranzas para Livestravel S.A.” de Espín y Campoverde (2018) considera que “el riesgo financiero que la agencia de viaje Livestravel S.A posee se debe mucho a la falta de procesos y procedimientos para recuperación de cartera y esto puede provocar que la empresa no continúe en marcha” (pág. 79).

Según lo expresado en el párrafo anterior, se comprende que de no plantearse medidas que permitan corregir los errores en cobranzas, las empresas pueden verse envueltas en iliquidez que en el corto o largo plazo provocará el cese de actividades por no tener recursos para solventar las obligaciones que tiene.

Por su parte, en el trabajo de investigación “Aplicación de Procedimientos y Políticas de Crédito en la empresa de Insumos Agrícolas Tierra Fértil” presentado por Guillén (2017), menciona que “los colaboradores de esa empresa, en especial a cargo del área financiera, no realizan funciones inherentes a las de crédito y cobranza. Tampoco se percibe que dicho departamento esté estructurado” (pág. 23).

Bajo este escenario se puede observar que otra de las dificultades que impide un adecuado cobro o recuperación de crédito, es la falta de implementación del área de crédito y cobranza, la cual, se considera en ciertos casos por parte de las empresas innecesario al considerar que departamentos como el financiero pueden ejecutar esa labor, no obstante, como se observa en el estudio mencionado anteriormente, es un error que si termina perjudicando a la entidad, por no ser especialistas en estos procesos.

Contabilidad

La contabilidad comprende un proceso de registro de las operaciones económicas que se desarrollan en un negocio o empresa, estas transacciones se visualizan desde la antigüedad, en donde el ser humano dejaba constancia de los que recolectaba y cazaba o elaboraba (González & Aguilar, 2016).

Para Vera y Alvarado (2017) es un sistema que brinda información para la empresa, centrando sus datos en aspectos económicos, los cuales, son registrados y clasificados para analizar acontecimientos y formular decisiones por parte de los altos mandos encargados de la gestión del negocio

Cuenta contable

Las cuentas contables son representaciones de los bienes y obligaciones que se tiene en operaciones comerciales de una entidad, contemplando los

elementos del patrimonio de la organización y facilitando la ejecución de registro de datos económicos (Calvopiña, 2010).

También se la identifica la naturaleza de las operaciones que son registradas conforme a cada transacción generada, perteneciendo según sus características en asientos del debe o haber, de acuerdo a la representación que tenga de origen de gasto o ingreso (Vera & Alvarado, 2017).

Clasificación de las cuentas contables

De acuerdo con Rivadeneira (2013) “la clasificación de las cuentas más utilizadas sería: Cuentas de activo. Cuentas de pasivo. Cuentas del patrimonio Cuentas de gastos. Cuentas de ingresos. Cuentas de orden” (pág. 22). Por su parte, Chamorro (2010) presenta la siguiente clasificación:

Tabla 1
Clasificación de cuentas contables

Por el grupo al que pertenecen	Por el Estado Financiero	Por el Saldo
<ul style="list-style-type: none"> • Activo • Pasivo • De Capital • De Reservas • De Gastos • De Rentas 	<ul style="list-style-type: none"> • De Balance o Estado de Situación Financiera (Balance General) • De Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Rentas y Gastos, Estado de Resultados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deudoras • Acreedoras.

Fuente: Adaptado de (Chamorro, 2010, pág. 21)

Cuentas del activo corriente

Son las cuentas conformadas por los recursos que facultan el giro del negocio, estando conformado principalmente por recursos de corto plazo, también se denomina a esta sección como Activos Circulantes, estos recursos

sirven para determinar aspecto como capital de trabajo de una empresa (García, Galarza, & Altamirano, 2017).

El activo está conformado por el efectivo o los equivalentes a este rubro, no obstante, de que estos elementos se destinen a cancelar obligaciones de un pasivo dentro del ejercicio, también puede corresponder a los activos destinados a ser comercializados o consumidos en operaciones (Castelo & Anchundia, 2016).

Cuentas por cobrar

De acuerdo al plan de cuentas expuesto por parte del Ministerio de Economía y Finanzas (2019), son los registros de los valores o recursos que provienen de derechos de operaciones perceptoras de fondos en un periodo determinado de tiempo.

Para Castelo y Anchundia (2016) se tratan de activos líquidos que se transforman en efectivo en un ciclo de tiempo corto, localizando de forma general posterior a las cuentas de efectivos y sus equivalentes, siendo parte de los activos circulantes.

Cartera Vencida

Salazar (2020) indica que son los créditos que no han sido cubierto por parte de los beneficiarios, siendo imprescindible que las empresas gestión sistemas ágiles de recuperación de recursos para no entrar en inconvenientes de iliquidez.

Son los créditos que se encuentran documentados en una empresa y que conforme a la fecha de pago estipulada, no se han cancelado por el deudor, siendo este rubro uno de los ejes por el cual gira la liquidez de la organización y de las cuentas principales para promover el flujo de efectivo (Cuenca, 2017).

Cartera incobrable

Corresponde a los rubros que de créditos que no han sido cancelados y se encuentran vencidas al final de un ejercicio, y que por sus características no

pueden recuperarse y representan un resultado negativo dentro del periodo financiero (Rojas, 2017).

La incobrabilidad de una cuenta es uno de los riesgos asociados a la generación de créditos, en los que se visualiza por parte de la entidad situaciones de mora que conlleva a situaciones jurídicas por el incumplimiento de las obligaciones del beneficiario de la prestación (Hadad, 2018).

Antigüedad de cartera

En la examinación de débitos que integran los saldos contenidos en cuentas de clientes, analizándolos en base a la fecha en que se facturaron y el periodo en que vencieron para formular medidas de cobro jurídicos o legales, por ser parte de operaciones de cuentas incobrables (Navarrete, 2015).

En la antigüedad de cartera la empresa estructura un cuadro de los valores que le adeudan conforme a rangos de tiempos de antigüedad para destacar el vencimiento de cada operación y el peso porcentual que tiende dentro de los rubros de la empresa y que castigarían la generación de liquidez de la organización (Araujo, 2016).

Índices de cartera

Los índices de carteras son indicadores para medir el rendimiento financiero de aspectos específicos de la economía de una empresa, permitiendo observar riesgos fallas en temas de liquidez, apalancamientos, entre otras características (Merino & Hernandez, 2016).

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías (2021), los índices pueden ser de liquidez, solvencia, gestión, rentabilidad entre otros, dependiendo de las cualidades de la información financiera analizada por parte del responsable, permitiendo obtener diferentes análisis de la realidad económica de las operaciones comerciales. Para medir la rotación de la cartera de una empresa y el tiempo medio de cobro se aplican las siguientes fórmulas:

Tabla 2
Fórmulas de índices de cartera

Tipo de índice	Fórmula
Rotación de cartera	$\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$
Periodo medio de cobranza	$\frac{(Cuentas\ por\ Cobrar * 365)}{Ventas}$

Fuente: Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2021)

Razones de liquidez

La razón de liquidez o índice de liquidez es un análisis que permite comprender si la entidad tiene la capacidad financiera para asumir la cancelación de deudas, observando la relación que mantienen los activos y pasivos de la empresa (Garcés, 2019)

Estos ratios surgen por motivo de conseguir herramientas financieras para examinar la capacidad que tiene la entidad solventar sus obligaciones económicas al convertir sus activos de corto plazo en efectivo, denotando el desenvolvimiento para alcanzar a cancelar los pasivos corrientes (Pérez R. , 2016).

Razón corriente

Se la denomina también como razón de solvencia y se encarga en demostrar la cantidad de dinero que permanece en el activo circulante para afrontar las deudas que se tiene en el corto plazo, cuanto mayor sea el resultado obtenido, se indicara una mejor liquidez (Garcés, 2019).

Novoa (2019) menciona que es el índice que permite observar la capacidad que tiene el negocio para producir efectivo que abarque la deuda que mantiene en el corto plazo la empresa, la fórmula que se implementa para despejar este índice es la siguiente:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Razón rápida

Fundamenta sus análisis en el monto efectivo que es de fácil convertibilidad por parte del negocio, derivando los dólares para asumir cada rubro que se adeuda en el corto plazo, siendo un indicador más estricto que el mencionado anteriormente (Garcés, 2019).

También se lo conoce como prueba ácida, enfocada en tomar los activos más líquidos de una empresa para determinar la solvencia financiera, excluyendo de los activos corrientes a los inventarios para ser divididos con los valores expuestos en el pasivo corriente (Novoa, 2019).

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Recuperación de cartera

Técnicas de cobranzas

Las técnicas de recuperación de cartera o de cobro a deudores pueden ser judiciales o extrajudiciales, los primeros corresponden a procesos legales en los que se necesita la ubicación del deudor y bienes que están susceptibles a embargos. Por su parte, la segunda metodología mencionada consiste en el contacto personal con el deudor para lograr el cobro de la obligación (Carvajal, 2015).

Por su parte, Guerrero (2019) menciona que las técnicas de cobranza se basan en tres fuentes, similares a la mencionadas en el párrafo anterior, estas son:

- Cobranza preventiva: Constituye las estrategias planteadas antes de que venza el plazo de pago del cliente, como llamadas telefónicas o envío de notificaciones cuya finalidad es mantener al tanto de la proximidad de pago al deudor.
- Cobranza extrajudicial: Su ejecución tiene origen después de la cobranza preventiva, comprende todos los procesos para rescatar el capital sin

tener que entrar a juicio.

- Cobranza Judicial: Proceso de recobro del capital o crédito en base a fundamentos legales, este empieza 90 días posterior de cumplido el compromiso de pago del deudor (Guerrero, 2019).

Los procesos de cobranzas varían conforme a las políticas que plantea una empresa para estipular pedidos de cobros, tiempos de mora y descuentos en casos de pronto pago por parte de los clientes, entre las medidas de cobranza están los correos electrónicos, llamadas a clientes y visitas al domicilio (Bermeo & Panjón, 2019).

Gestión de cobranzas

La gestión de la cobranza comprende aspectos de seguimiento y control por parte del personal administrativo, siendo fundamentada mediante las políticas internas que tiene la entidad y delimitadas para al área (Malavé & Delgado, 2016), en este sentido, deben ejecutarse los siguientes procesos:

- Categorización de la cartera por el nivel de riesgo
- Calificación de la cartera por edad de vencimientos
- Establecer periodos de evaluación de la cartera considerando aspectos como capacidad de pago, solvencia del deudor y solidarios, garantías, y cumplimiento de los términos pactados
- Consultas a centrales de riesgo. (Malavé & Delgado, 2016, pág. 23)

La gestión de cobranza por parte de las empresas puede ser gestionada por un área interna o mediante la contratación de entidades especializadas en brindar estos servicios, conforme a los lineamientos internos que estructuran el funcionamiento organizacional de la organización (Carrera, 2017).

Entre las principales actividades de la gestión de cobranza están las siguientes:

- Realización de reportes diarios: Los reportes diarios son las transacciones realizadas dentro del día laboral, permitiendo observar el cumplimiento de cobro que se realizó.

- **Presentación de informes:** Los informes son reportes completos en periodos más extensos, en los que se busca tener una visión clara del movimiento del capital, en estos reportes se presentan análisis del perfil de los prestatarios, permitiendo actualizar la base de datos de clientes y categorizando por el riesgo crediticio que presentan (Guillén, 2017).

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno – LORTI

Capítulo IV DEPURACION DE LOS INGRESOS

Sección Primera

De las Deducciones

Art. 11.- Pérdidas. - Las sociedades, las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad pueden compensar las pérdidas sufridas en el ejercicio impositivo, con las utilidades gravables que obtuvieren dentro de los cinco períodos impositivos siguientes, sin que se exceda en cada período del 25% de las utilidades obtenidas. Al efecto se entenderá como utilidades o pérdidas las diferencias resultantes entre ingresos gravados que no se encuentren exentos menos los costos y gastos deducibles. (Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno, 2015, pág. 23)

En caso de liquidación de la sociedad o terminación de sus actividades en el país, el saldo de la pérdida acumulada durante los últimos cinco ejercicios será deducible en su totalidad en el ejercicio impositivo en que concluya su liquidación o se produzca la terminación de actividades. (Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno, 2015, pág. 23)

Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario y sus Reformas

Capítulo V DE LA CONTABILIDAD

Sección I CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS

Art. 37.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad. - (Reformado por el Art. 12 del D.E. 539, R.O. 407-3S, 31-XII-2014). - Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad. (Reglamento Para La Aplicación De La Ley De Régimen Tributario Y Sus Reformas, 2015, pág. 37)

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada. Para fines del cumplimiento de lo establecido en el presente estudio, el contribuyente evaluará al primero de enero de cada ejercicio fiscal su obligación de llevar contabilidad con referencia a la fracción básica desgravada del impuesto a la renta establecida para el ejercicio fiscal inmediato anterior. (Reglamento Para La Aplicación De La Ley De Régimen Tributario Y Sus Reformas, 2015, pág. 37)

Norma Internacional de Contabilidad 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición

Contabilidad de coberturas

En la contabilidad de coberturas se reconoce, en el resultado del periodo, el efecto de la compensación de los cambios en los valores razonables de los instrumentos de cobertura y de las partidas cubiertas. (NIC 39, 2016, pág. 4)

Las relaciones de cobertura son de tres clases: (a) Cobertura del valor razonable: es una cobertura de la exposición a los cambios en el valor razonable de activos o pasivos reconocidos o de compromisos en firme no reconocidos, o bien de una porción identificada de dichos activos, pasivos o compromisos en firme, que puede atribuirse a un riesgo en particular y puede afectar al resultado del periodo. (b) Cobertura del flujo de efectivo: es una cobertura de la exposición a la variación de los flujos de efectivo que (i) se atribuye a un riesgo particular asociado con un activo o pasivo reconocido (como la totalidad o algunos de los pagos futuros de interés de una deuda a interés variable). (NIC 39, 2016, pág. 4)

Normas Internacionales de Información Financiera NIFF 9

Capítulo 1 Objetivo

El objetivo de esta Norma es establecer los principios para la información financiera sobre activos financieros y pasivos financieros, de forma que se presente información útil y relevante para los usuarios de los estados financieros para la evaluación de los importes, calendario e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros de la entidad. (NIFF 9, 2019, pág. 390)

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable independiente: Gestión de crédito y cobranza

El área de crédito y cobranzas es el departamento encargado de otorgar el crédito a los clientes de una empresa, formulado con base al cumplimiento de determinado perfil, además, gestión los cobros periódicos que debe realizar un cliente para evitar retrasos en la recuperación de la cartera, por lo que, son

fundamentales para la supervivencia de las empresas (Ramírez, 2016). Para una mejor comprensión del proceso se hace mención a lo expresado por Dávalos (2017):

La gestión del crédito y cobranzas se vinculan directamente a la operatividad de las empresas, es una actividad primordial ya que las ventas a crédito están presentes en las actividades diarias, por ende, se hace necesario establecer adecuadas políticas para el cobro y minimizar el riesgo de morosidad. (pág. 8)

Por lo que se comprende como la fase encargada de gestionar las ventas producidas en venta por créditos. Para gestionar este proceso se debe establecer políticas que direccionen el actuar, en las cuales, se deben contemplar los siguientes aspectos:

- Identificación de la misión y de los objetivos por alcanzar.
- Establecer responsabilidades y límites.
- Análisis de otorgamiento, términos y condiciones del crédito.
- Análisis de la cobranza.
- Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
- Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas, finanzas, contabilidad, legal etc.
- Redacción definitiva de las políticas de créditos.
- Aprobación de la Gerencia.
- Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.
- Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.
- Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias. (Fuentes, 2016, págs. 13-14)

Es decir, el departamento concibe sus acciones mediante lineamientos que guíen su actuar, con la finalidad de que se cubran todos los elementos que

pueden intervenir dentro del proceso crediticio de la entidad, comenzando con la revisión del perfil del cliente y culminando con la vigilancia de las cancelaciones periódicas de los pagos preestablecidos. Para Leyton y Sotomayor (2017) la gestión de cobranza:

Este es el primer paso que debe dar todo analista de crédito para conocer de la evolución financiera de la empresa y, sobre la base de esta información, detectar la necesidad de realizar un estudio más efectivo acerca de la posibilidad de pago de la empresa en cuestión. (pág. 28)

El departamento mediante el análisis de los cobros brinda la información de la realidad financiera de la entidad en estos rubros. Dentro de los procesos de cobranzas se considera por parte de Leyton y Sotomayor (2017) que se deben considerar dos aspectos:

1. Realizar informes periódicos: Consiste en estimar la evolución real de la cartera conforme a lo esperado en el periodo, sin necesidad de aplicar visitas a clientes.
2. Visitar a los clientes/deudores: Se realiza para tener un grado mayor de examinación de la cartera, esta fase se produce en la etapa de negociación, estimando los periodos de recaudación y con esto, las visitas que realiza el personal.

Variable dependiente: Recuperación cartera vencida

La cartera vencida corresponde al grupo de recursos que fueron otorgados por una entidad y que se encuentran en fase de retraso de recuperación por motivos de incumplimiento en su cancelación, de acuerdo con Dávalos (2017) “Al decir cartera vencida se hace referencia a valores no pagados vencidos, ya que las fechas para cumplir con las obligaciones no se han cumplido” (pág. 16).

Por lo tanto, la recuperación de cartera vencida es el proceso de rescate de aquellos valores que otorga la entidad para ser recobrados con beneficios en un periodo determinado y, que, por diversas circunstancias no han sido cumplidas. Para Ramírez (2016):

Existe riesgo al momento de otorgar el crédito, porque hay posibilidad de pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. (pág. 14)

El riesgo crediticio se produce al existir morosidad dentro de la cartera de crédito de una empresa, la acción de mora se deriva de la incapacidad para hacer frente a sus obligaciones, que tiene el cliente beneficiario del préstamo o servicio (Ludovic, Aranguiz, & Gallegos, 2018).

A nivel nacional la morosidad por créditos de consumo presentó crecimiento del 2014 al 2015 de un 6,25% a 7,83%, además, se indica que los clientes que obtienen esta clase de prestaciones componen el 60% de la cartera, en el que se toma en cuenta el crédito comercial que significó una variación en mora del 1,75% a 3,61% en el mismo periodo anteriormente mencionado (Leyton & Sotomayor, 2017). Los elementos del riesgo crediticio:

- Riesgo de incumplimiento: Se conoce como la posibilidad existente de que no se efectuó el pago esperado por parte de la empresa.
- Exposición: Es la incertidumbre que se puede denotarse de montos futuros de riesgos.
- Recuperación: Acción que se produce cuando existe inconsistencia en el cumplimiento de los pagos del cliente (Chongo, 2017).

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración financiera

Área de las finanzas que aplica principios financieros dentro de una organización para crear y mantener valor mediante la toma de decisiones y una administración correcta de los recursos. (Merino & Hernandez, 2016, pág. 15)

Cartera vencida

Salazar (2020) brinda la siguiente definición:

Se considera como créditos que no han sido cubiertos o cancelados; las empresas pequeñas o medianas sufren de este mal, no cuenta con una

ágil recuperación, debido al respaldo necesario en base a lo económico, lo que genera problemas de liquidez, viéndose afectada en ocasiones en el mismo mal. (pág. 11)

Cartera de créditos

Reyes (2017) "Conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto" (págs. 1-2).

Cobradores

Ejecutan el proceso de cobranza dentro del local los clientes que realizan sus compras en este. (Cuenca, 2017, pág. 26)

Contabilidad

Vera y Alvarado (2017) "La contabilidad es una ciencia del ramo socioeconómico que mediante una serie de procesos se encarga de recopilar, clasificar, registrar y analizar todas las actividades y operaciones diarias que se realizan dentro de una empresa" (pág. 15).

Control financiero

Mecanismo que a través de métodos y procedimientos nos permite asegurarnos de la veracidad y razonabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros, así como de las operaciones y transacciones que les dan origen con el fin de obtener una base confiable para la adecuada toma de decisiones que nos lleve a lograr los objetivos de la entidad. (Quinatoa, 2017, pág. 39)

Crédito

Cajas y González (2015) indican la siguiente conceptualización "Crédito no es otra cosa que el permiso de utilizar el capital de otra persona" (pág. 12).

Crédito comercial

El crédito comercial es una forma común de financiamiento a corto plazo prácticamente en todos los negocios. Es la mayor fuente de fondos a corto plazo para las compañías pequeñas, principalmente porque los proveedores son generalmente más liberales en el otorgamiento de crédito que las instituciones financieras. (Fuentes, 2016, pág. 14)

Cuentas por cobrar

Ministerio de Economía y Finanzas (2019) “Comprende las cuentas que registran y controlan los recursos provenientes de derechos a la percepción de fondos, dentro del ejercicio fiscal” (pág. 2).

Estados financieros

Son informes utilizados por las instituciones con el fin de dar a conocer la situación económica, financiera y los cambios que experimenta la misma en periodo determinado. (Merino & Hernandez, 2016, pág. 16)

Gestión crediticia

El proceso crediticio es el conjunto de etapas que organizan las actividades de la institución en torno a un crédito, abarca todo el “ciclo de vida” del mismo, desde antes del contacto inicial con el cliente o beneficiario, hasta el cobro total o parcial de las acreencias. (Quinatoa, 2017, pág. 34)

Índice de liquidez

Malavé y Delgado (2016) “Los indicadores de liquidez permiten conocer si la empresa está en condiciones de asumir de forma oportuna el pago de las deudas y si cuenta con una base financiera adecuada” (pág. 28).

Morosidad

Malavé y Delgado (2016) “La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago” (pág. 29).

Planeación

Quinde (2017) “La planeación consiste en fijar el curso de acción que ha de surgir estableciendo los principios que servirán para orientarlos, la planeación es necesaria para alcanzar objetivos” (pág. 22).

Plan general de cuentas

Rivadeneira (2013) “Es un instrumento de consulta del contador, quien le asegura la consistencia y facilita la elaboración y presentación de los estados financieros” (pág. 23).

Provisión de carretera

Malavé y Delgado (2016) “Se entiende como provisión de cartera a los valores pendientes de pago difíciles de recuperar en donde la empresa tendrá que provisionar” (pág. 23).

Tasa de Interés

Rubio (2016) menciona que se trata del “Porcentaje aplicado por la institución financiera para el cobro (tasa de interés activa) o el pago del interés acordado (tasa de interés pasiva)” (pág. 33).

Rentabilidad

La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y políticas implementadas en una organización. (Merino & Hernandez, 2016, pág. 19)

Riesgo de liquidez

Si bien la responsabilidad del sujeto de crédito puede ser suficiente en determinado momento, puede ocurrir que no disponga de los medios de pago necesarios para rembolsar sus compromisos de pago en fechas futuras, esto puede ser transitorio y circunstancial originando una liquidez que afecta a la Caja en forma directa o indirecta. (Leyton & Sotomayor, 2017, pág. 20)

Riesgo financiero

Quinatoa (2017) “Son aquellos eventos que ocurren en los mercados financieros y se traducen, generalmente, en importantes pérdidas de capital” (pág. 64).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda., o Almacenes Jaher, es una empresa encargada de la importación y comercialización de electrodomésticos de línea blanca y productos varios, ofreciendo venta a crédito al por mayor y menor. La entidad se constituyó en 1989 en la ciudad de Cuenca, para 1996, es una cadena de almacenes a nivel nacional, llegando a las tres principales regiones de la nación y establecer un promedio de treinta locales (Aguila, 2016).

Misión

Nuestra misión es contribuir al bienestar de los clientes, colaboradores y accionistas, comercializando productos de calidad, con un equipo humano eficiente y comprometido con el servicio. (Jaher, 2021)

Visión

Ser la empresa líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos. Ser innovadores en nuestros servicios ofreciendo soluciones para nuestros clientes que ayuden a mejorar su calidad de vida en su hogar. (Jaher, 2021)

Valores corporativos

- Servicio: Enfocado en satisfacer al cliente.
- Compromiso: Entregar, cumplir y superar lo que se espera de mí.
- Honestidad: Actuar con la verdad.
- Respeto: Considerar y valorar mi persona y a los demás.
- Perseverancia: Constancia, esfuerzo y dedicación. (Aguila, 2016, pág. 15).

Conforme a su estructura organizacional, es liderada por una junta directiva que se encarga de la designación del presidente de la corporación y la

gerencia, siendo ambos puestos los encargados de la administración del negocio, no obstante, es la Junta General de Socios la que aprueba las decisiones antes de ser ejecutadas. Una estructura de su organigrama se presenta a continuación:

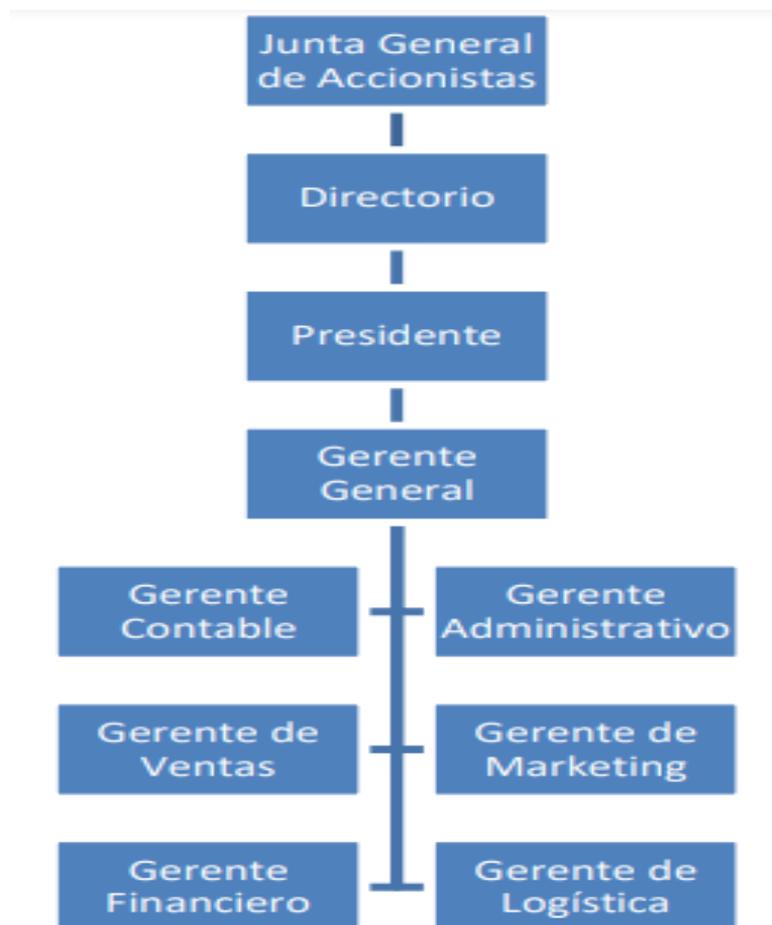


Figura 1 Estructura organizacional de la empresa Jaher
Fuente: Tomado de Global Ratings Calificadora de Riesgos S.A. (2018)

Plantilla total de trabajadores

Tabla 3

Número de empleados por área

Cantidad de empleados por Unidad organizacional	
Electro polis	13
Administrativa	29
Comercial	307
Crédito y cobranza	188
Inducción	3
Financiera	3
Gerencia general	2
Logística	40
Sistema	12
Total	597

Fuente: (Bolsa de Valores de Guayaquil, 2020)

La plantilla de trabajadores en total conforma 570 empleados, siendo la fuerza comercial la que mayor representatividad tiene con 307 personas, quienes se encargan de vender los bienes, de igual forma, el área de crédito y cobranza tiene una significación relevante por contar con 188 elementos, el porcentaje de representación por área se visualiza en la siguiente figura:

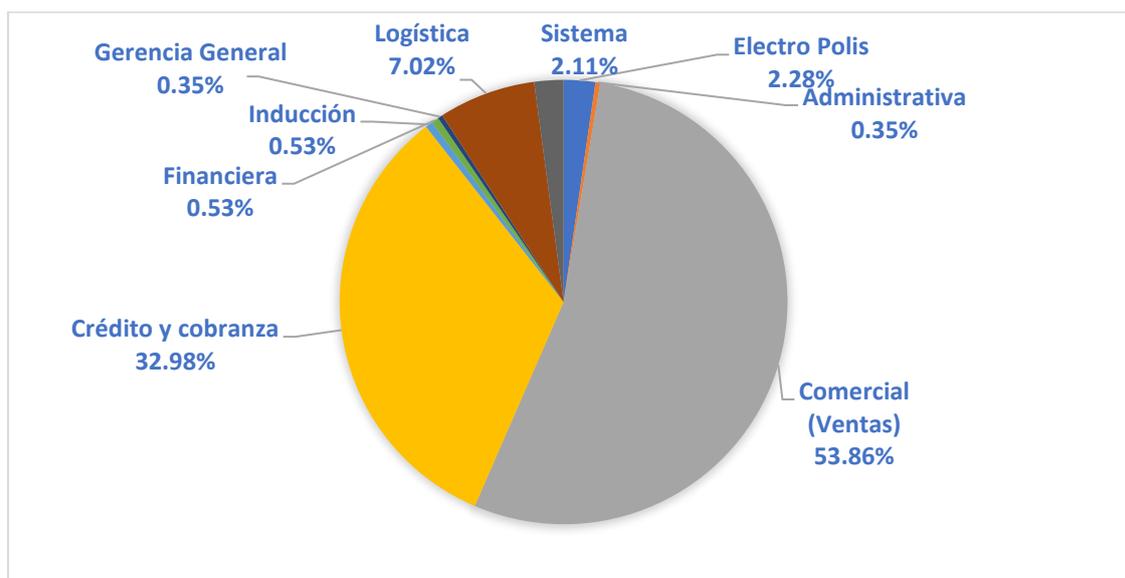


Figura 2 Porcentaje de representación de trabajador por área

Fuente: Adaptado de (Bolsa de Valores de Guayaquil, 2020)

Clientes más importantes

Tabla 4

Lista de clientes más importante por saldo de crédito

NOMBRE CLIENTE	SALDO DEL CREDITO
Carrillo Fernández Rosa	997.78
Domínguez Sosa Eduardo Antonio	992.22
Cordero Martínez Jorge Mauricio	997.26
Puglla Gómez Cesar Pomfilio	988.76
Montenegro Uriña Indalecio Vicente	991.68
Yautibug Guacho Franklin Geovanny	988.13
Pinela Delgado Marlon Javier	999.4
Álvarez Arce Filiberto	988.55
Yance Espinoza José Fabian	989.24

En la tabla anterior se exhibe a los clientes más importante de Almacenes Jaher de acuerdo al saldo de crédito que mantienen, el segmento de clientes de la entidad se vincula con los usuarios que realizan operaciones de crédito comerciales, debido a que, esta entidad basa su modelo de ingresos en un 85% a las ventas a crédito (Bolsa de Valores de Guayaquil, 2020), por esto, el cuerpo comercial busca clientes en base a buena calificación en el buró de crédito y que se mantenga al día en sus obligaciones económicas.

Además, presenta una segmentación para clientes finales mediante ventas al por menor y para empresas con ventas al por mayor, cuya representación en el nivel ingreso que generan es de 73,10% y 26,90% respectivamente, siendo la primera mencionada la más representativa, donde destaca venta de electrodomésticos y motocicletas Shineray (Bolsa de Valores de Guayaquil, 2020).

Proveedores más importantes

Tabla 5

Principales proveedores y tipo de plazos que ofrecen

PROVEEDOR	TIPO NEGOCIO	PLAZO
MOTORCYCLE ASSEMBLY LINE OF ECUADOR S.A MASSLINE	CONSIGNACION	4 MESES
IMPORTADORA TOMBAMBA	CONSIGNACION	10 MESES
MABE ECUADOR S.A.	COMPRA	4 MESES
INDUGLOB S.A.	CONSIGNACION	6 Y 10 MESES
CARTIMEX S. A.	CONSIGNACION	3 MESES

Fuente: (Bolsa de Valores de Guayaquil, 2020)

Los proveedores de Almacenes Jaher más importantes en temas de electrodomésticos están conformados por Mabe e Indurama, mientras que para la adquisición de motocicletas destaca Massline, la tabla anterior permite observar el comportamiento de pago con cada proveedor, siendo Induglob S.A. quien ofrece mejores plazos.

Competidores más importantes

Dentro del mercado local existe una gran variedad de casas comerciales que distribuyen bienes para el hogar y electrodomésticos, siendo las principales competidoras para Almacenes Jaher las descritas a continuación:

- Unicomer
- Comandato
- Créditos económicos
- Icesa-Orve/Japón
- La Ganga
- Marcimex

Principales productos o servicios

Los bienes que comercializa la empresa van desde electrodomésticos hasta motocicletas, la clasificación de las diferentes líneas que conforman su cartera de productos se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 6
Cartera de productos de Jaher

LINEA BLANCA:	Refrigeradoras, lavadoras, cocinas, AC, Línea menor.
LINEA CAFÉ:	Audio, video, Leds.
LINEA AUTOMOTRIZ:	Motocicletas, neumáticos.
LINEA COMPUTADORAS	Desktop, laptops, tablets.
LINEA CELULARES	Marcas varias.
LINEA MUEBLES:	Salas, comedores, juego de dormitorio
LINEA HOGAR	elementos de casa como son edredones, sábanas, manteles, etc.

Fuente: (Bolsa de Valores de Guayaquil, 2020)

De acuerdo al informe presentado por la Bolsa de Valores de Guayaquil, Almacenes Jaher tiene como fortaleza de su cartera de productos, la línea blanca fundamentada en ventas de electrodomésticos de la marca Mabe e Indurama como refrigeradores, cocinas, lavadoras y secadoras, otra de sus principales bienes de comercialización es las motocicletas Shineray.

Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo

Esta área es vulnerable debido a que, como ya se mencionó anteriormente, el 85% de las ventas de la empresa se realizan con crédito directo o crédito comercial. La gestión del área de crédito y cobranzas se hace mediante lineamientos determinados por la entidad, en los cuales, desde el primer día que un cliente entra en mora se realiza gestión de call center, que se ejecuta mediante un equipo de cobradores certificados por la entidad, quienes asisten a la supervisora de cartera en el proceso de recuperación de los valores adeudados por los clientes.

Además, complementan el proceso con llamadas telefónicas con la ejecución de visitas domiciliarias, en esta fase se entregan notificaciones impresas del valor adeudado, se solicita al cliente que se acerque a las oficinas a arreglar su situación y se solicita la firma para que quede constancia de la recepción del aviso.

Al no recibir respuesta positiva por parte del cliente, se informa al buró de crédito sobre la situación del deudor y se procede con la actualización de la base de datos de la empresa y se envía el expediente para el cobro legal, si no se

concreta un convenio de pago y el cumplimiento de esta se proceda a realizar el retiro de mercadería. (Bolsa de Valores de Guayaquil, 2020).

Análisis económico financiero de periodos anteriores de la empresa a través de indicadores

Tabla 7
Índices financiero de Almacenes Jaher

Índices	Jun-2019	Jun-2020
Márgenes		
Margen operacional	11,25%	-8,99%
Margen neto	3,08%	-25,19%
Rentabilidad		
ROA	2,59%	-9,32%
ROE	10,42%	-48,45%
Liquidez		
Liquidez general	1,40	1,40
Prueba acida	1,27	1,27
Rotación		
Días de CxC Comerciales	-	629
Días de CxP Proveedores	201	454

Los márgenes de rendimiento permiten observar que para el año 2020 se generó una caída en la generación de réditos de la empresa, el Margen Neto de 3,08% en el 2019 se convirtió en -25,19% para el siguiente periodo, lo que demuestra que los ingresos se redujeron con respecto a los costos de los fondos y operaciones del ciclo, denotándose un resultado similar en el Margen Operativo que tuvo un índice negativo de -8,99%.

Por su parte, el índice de liquidez general que mide las obligaciones a corto plazo de la empresa, brinda para el 2020 un resultado de 1,40 lo que demuestra que, si genera ingresos para cubrir estas responsabilidades, aunque no demuestra incremento con respecto al periodo anterior que refleja el mismo

resultado. Además, en los indicadores de ROE se generaron resultados negativos de -48,45% y -9,32% respectivamente, lo que indica que se ha hecho desembolso fuerte en inversión, y los resultados económicos en ingresos han sido bajos, lo cual, no ha facultado la recuperación del gasto.

Otro de los indicadores son los de rotación, los cuales demuestran los días de recuperación de la cuenta de cobro. Este indicador creció de 280 a 629 del año 2019 al 2020, una cifra que supera el doble del periodo anterior y es alarmante para una entidad que se sustenta de ventas a crédito, lo que permite comprender porque el índice de márgenes demuestra un margen bruto de ganancia con una reducción cercana al 2%.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación presenta un enfoque mixto, lo que indica que se utilizará un análisis de aspectos cualitativos correspondiente a las características de gestión de la entidad, además, de estudio de elementos cuantitativos provenientes de análisis documentales que indiquen el grado de cumplimiento de ciertas funciones de la actividad de cobranzas y administración de crédito.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva

Para Hernández, Fernández y Baptista(2014) “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” (pág. 92). La investigación presenta un estudio descriptivo al tratar definir la situación que se suscita dentro de esta casa comercial para otorgar crédito y dar seguimiento a los benefactores para la recuperación adecuada de los réditos.

Explicativa

La investigación explicativa fundamenta su desarrollo en exponer los detalles que generan el suceso de determinada situación dentro de un grupo,

sector o población (López & Fachelli, 2015). El presente estudio también basa su revisión en esta metodología por permitir la descripción de los sucesos dentro del área de crédito y cobranza de la empresa Jaher.

Correlacional

Basan su investigación en un estudio no experimental centrado en el análisis de variables y la relación que tienen dentro de un entorno o fenómeno (Carrera, Govea, Hurtado, & Freire, 2019). El estudio presenta este tipo de investigación al visualizar una indagación sobre la gestión de la cartera y la morosidad generada por un mal proceso administrativo.

POBLACION Y MUESTRA

Población

Ibáñez (2017) considera a la población como el grupo de personas, animales o elementos que pueden dar solución al problema planteado en una investigación. Para este proyecto el universo de estudio lo conforma el personal de la empresa Jaher localizada en la cooperativa El Fortín, la cual, cuenta dentro de su nómina con un total de 15 empleados para gestionar el proceso de crédito y cobranzas, siendo esta la cantidad de personas que conformaran la población.

Tabla 8
Población total

Puesto de trabajo	Muestra
Jefes de agencia	3
Supervisora de cartera	1
Cajera	1
Cobradores	10
Total	15

Muestra

La muestra corresponde al número de elementos que se examinarán dentro de una población (Lalangui, 2018). El tipo de muestreo a utilizar es No Probabilístico por Conveniencia, que consiste en seleccionar elementos acordes a un criterio (Otzen & Manterola, 2017). Con base a lo referenciado y al considerarse que el estudio solo aplicará como herramienta de recolección la entrevista, el criterio de elección se basará en escoger a la supervisora del departamento para que despeje las dudas formuladas sobre la gestión de crédito y cobranzas, siendo quien conforme la muestra del estudio.

PROCEDIMIENTO PASOS A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN

Para Figueredo, León y Martínez (2019) el proceso investigativo contempla como primer paso la definición de herramientas y la estructuración de estas, determinación de la muestra bajo un criterio, la cual, faculta la ejecución de la herramienta de recolección de datos, como última etapa se procede con las tabulaciones de la información y el análisis de los datos obtenidos.

Bajo lo expuesto en el párrafo anterior, se establece la siguiente secuencia de procedimientos para el estudio:

- a) Determinación de métodos y herramientas de recolección de datos: En esta sección se enfocará que medios se implementarán para recolectar datos, siendo para este proyecto, las entrevistas y el análisis documental.
- b) Establecimiento de muestra o elementos a examinar: Corresponde a identificar el universo de estudio del proyecto, los cuales, permitirán despejar dudas sobre el fenómeno.
- c) Estructuración de cuestionarios: La siguiente etapa será el diseño de los cuestionarios de entrevistas que se utilizarán para despejar dudas sobre la gestión de crédito y cobranza de la empresa objeto de estudio.

- d) Ejecución de entrevista: La siguiente fase, es la ejecución del segundo método de investigación, el cual, se aplica al directivo de la entidad estudiada.
- e) Sinterización de Información: Realizada la entrevista, los datos se sintetizan para ser presentados y resalta la información más relevante.
- f) Análisis documental: Consiste en la examinación de los documentos de gestión de crédito y cobranza de la entidad Almacenes Jaher.
- g) Análisis de resultados: Con la información obtenida se procede a realizar un análisis general de los datos que se obtuvieron en el estudio.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Análisis documental: Es una revisión de los documentos que componen un fenómeno de estudio, en los cuales, se exhiben datos sobre comportamientos, gestiones, estadísticas, cualidades de un problema (Posada, 2017). Mediante esta técnica se brindará información del cumplimiento en aspectos de gestión de cobranza conforme a lo realizado por los encargados de la actividad dentro de Almacenes Jaher, permitiendo observar discrepancias dentro del proceso de cobro.

Entrevista: Se plantea como un mecanismo de recolección de información cualitativa que permite comprender como se compone o caracteriza un fenómeno (Troncoso & Amaya, 2017). Mediante una entrevista al jefe departamental de la entidad se podrá conocer de forma detallada que lineamientos plantea la entidad para efectuar los procesos de otorgamiento de crédito y que fases conforman su estructura de cobranza en caso de mora o recuperación de cartera.

Tabla 9
Técnicas y herramientas de investigación

Técnicas de investigación	Instrumento
Análisis documental	Documentos de la entidad
Entrevista	Formulario de preguntas abiertas

CAPÍTULO III
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Análisis documental

Créditos otorgados

Tabla 10
Créditos aprobados por la entidad 2019-2020

2019	392
1	15
2	25
3	18
4	31
5	43
6	28
7	25
8	25
9	31
10	32
11	53
12	66
2020	171
1	35
2	32
3	3
6	4
7	2
8	8
9	8
10	19
11	40
12	20
Total general	563

La tabla anterior permite observar que la cantidad de créditos otorgados entre el 2019 y 2020, disminuyó de 392 a 171, es decir, existió menos de la mitad de operaciones de créditos concedidas en el periodo anterior, que también se puede derivar de las dificultades económicas que ocasionó la pandemia a nivel mundial.

Gestión de crédito en la empresa Almacenes Jaher

Tabla 11

Número de cuotas canceladas y número de cuotas en mora

Cuotas canceladas	Cuotas vencidas	Diferencia
232.341	234.591	-2.250

La tabla anterior permite observar que la entidad de Almacenes Jaher dentro de su último periodo presenta menos cuotas cobradas en una comparación con las cuotas que se registran en mora, evidenciándose una diferencia de 2.250 cuotas que permanecen en mora.

Esto permite observar un problema dentro de la entidad, al comprobar que dentro de su cartera de clientes existen mayormente personas con más procesos impagos que pagos, lo que claramente permite observar que existe una falla en el proceso de cobro por parte de la entidad. A continuación, se procederá a presentar el total de clientes que conforman las cuentas por cobrar de la empresa y su clasificación por estado.

Tabla 12

Cantidad de clientes en mora y sin deudas atrasadas

Número de clientes registrados en cartera de crédito	Clientes que no están en estado de mora	Clientes en estado de mora
1.417	54	1.363

Los resultados exhibidos en la tabla anterior permiten observar que la empresa cuenta con una amplia cartera de clientes en la que se componen 1.417 usuarios solo en la sucursal de El Fortín, de estos usuarios solo 54 personas poseen una designación libre de mora y 1.363, entrar en cuentas de deudores, siendo una diferencia amplia entre lo que se brinda y lo que se cobra, bajo estas cifras se conforma el siguiente gráfico:

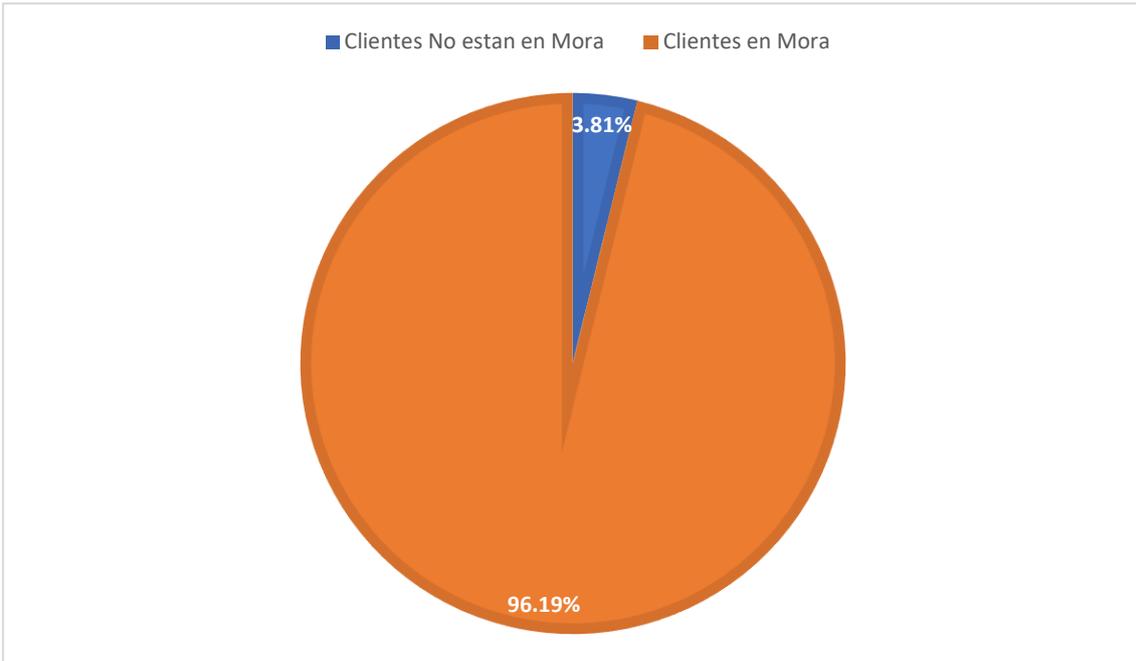


Figura 3 Porcentaje de clientes que están o no en mora

La gráfica se estructura para mostrar de forma porcentual la afectación que tiene la empresa por parte de los clientes que se mantienen en mora y los que no están en mora, donde se observa que los que no tienen deudas atrasadas representan el 3,81%, mientras que los que si mantienen después pasadas de las fechas de pagos representan el 96,19% de la cartera de clientes de crédito.

Estos resultados evidencian un amplio margen de deuda en mora, siendo preocupante en una entidad que solventa más del 80% de sus ingresos en ventas por crédito directo, siendo poco favorable la gestión que se ejecuta por parte de la organización. Para gestionar los cobros la sucursal emite el presupuesto que debe cobrar cartera, evidenciando el siguiente movimiento:

Tabla 13
Porcentaje de cumplimiento de cobro

Sucursal	Presupuesto	Productividad total	% de cumplimiento
GYE.FORTIN	\$31,384	\$2,646	8%
Total general	\$31,384	\$2,646	8%

El porcentaje de cumplimiento del presupuesto de cobro es bajo para la sucursal de El Fortín, en el que solo se visualiza el 8% de cumplimiento con lo que se evidencia que un 92% es lo que le falta por cumplir al área de cartera para llegar al objetivo planteado para la empresa.

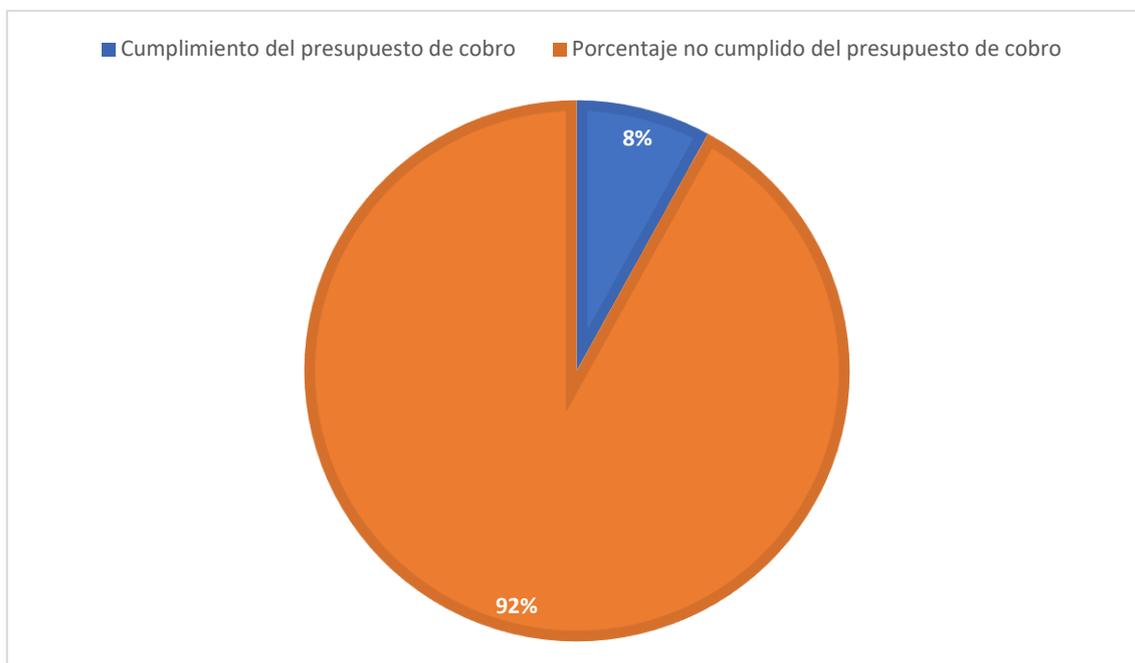


Figura 4 Porcentaje de cumplimiento de presupuesto de cobro

El porcentaje de incumplimiento de cobranzas por parte del área es elevado, así como se observó anteriormente que la cantidad de clientes que se mantienen en mora era alta, siendo imprescindible que la entidad formule mejores medidas de cobranza para que los clientes no entren en mora. Además, se debe indicar que la empresa registra las deudas de cobro conforme al tiempo de cobranza, presentando los siguientes resultados:

Tabla 14
Cumplimiento de cobro de 1 a 30 días

Periodo de cobranza	1-30 DIAS		
	PRESUPUESTO	COBRADO	% CUMPLIMIENTO
GYE.FORTIN	\$16,988	\$2,902	17%
Total general	\$16,988	\$2,902	17%

Los resultados para un periodo de cobranza de 1 a 30 días, permiten observar que Almacenes Jaher cobro un estimado de recuperación

Tabla 15
Cumplimiento de cobro de 31 a 60 días

Periodo de cobranza	31-60 DIAS		
	PRESUPUESTO	COBRADO	% CUMPLIMIENTO
GYE.FORTIN	\$20,144	\$1,570	8%
Total general	\$20,144	\$1,570	8%

Para periodos de cobro de 31 a 60 días, se denota una afectación derivada de una baja recuperación de cartera teniendo un presupuesto de \$20,144 recolectando \$1,570 para este ítem, por lo que, el cobro de la cartera de clientes de este periodo muestra deficiencia.

Tabla 16
Cumplimiento de cobro de 61 a 90 días

Periodo de cobranza	61-90 DIAS		
	PRESUPUESTO	COBRADO	% CUMPLIMIENTO
GYE.FORTIN	\$21,964	\$1,151	5%
Total, general	\$21,964	\$1,151	5%

Por su parte, el movimiento para 61 a 90 días, el cobro demuestra incumplimiento, considerando que solo el 5% de lo esperado en cobrar se logró cumplir por parte de la organización. Los procesos de cobros que mayor incumplimiento demuestran son para los periodos de 721 días a más de 1081 días de créditos, presentando presupuestos de cobro de \$228,200 y \$222,372 respectivamente y una tasa de cumplimiento equivalente al 0% en ambos casos, siendo una perdida considerable para la entidad. Esta información se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 17
Cumplimiento de cobro de 361 a 1081 días

361-720 DIAS			MAS DE 721-1080 DIAS		
PRESUPUESTO	COBRADO	% CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	COBRADO	% CUMPLIMIENTO
\$228,200	0	0%	\$222,372	0	0%
\$228,200	0	0%	\$222,372	0	0%

Los resultados de los cobros realizados de acuerdo al presupuesto de la sucursal, permiten evidenciar que del cumplimiento total esperado solo se ha logrado cobrar el 0% en temas de crédito, es decir, que de \$222,372 presupuestado como recuperación del periodo, solo se recaudó \$0,00 por parte del departamento de cartera, a continuación, se procede a presentar un resumen de los cobros de la empresa Almacenes Jaher y porcentaje de cumplimiento:

Tabla 18
Resumen de cuentas de cartera vencida

RESUMEN DE CARTERA CORRIENTE																					
PROYECCION GENERAL DE VALORES VENCIDO Y RECUPERADOS DE LA AGENCIA EL FORTIN																					
CIUDAD	GUAYAQUIL																				
	Etiquetas de columna																				
	1-30 DIAS			31-60 DIAS			61-90 DIAS			91-120 DIAS			121-150 DIAS			151-180 DIAS			181-210 DIAS		
Etiquetas de fila	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%
GYE.FORTIN	16.988	2.902	17%	20.144	1.570	8%	21.964	1.151	5%	35.566	620	2%	2.391	0	0%	5.194	111	2%	7.412	0	0%
Total general	16.988	2.902	17%	20.144	1.570	8%	21.964	1.151	5%	35.566	620	2%	2.391	0	0%	5.194	111	2%	7.412	0	0%

	211-240 DIAS			241-360 DIAS			361-720 DIAS			721-1080 DIAS			Total PRESUPUEST	Total COBRA DO	Total %
Etiquetas de fila	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%			
GYE.FORTIN	9.820	0	0%	107.326	0	0%	228.200	0	0%	222.372	0	0%	677.377	6.354	1%
Total general	9.820	0	0%	107.326	0	0%	228.200	0	0%	222.372	0	0%	677.377	6.354	1%

RECUPERACION DE CARTERA CORRIENTE

Etiquetas de fila	1-30 DIAS			31-60 DIAS			61-90 DIAS			91-120 DIAS			121-150 DIAS			151-180 DIAS		
	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%
GYE.CALIFORNIA II REBAJADISIMOS	282	98	35%	403	109	27%	702	60	9%			#iDIV/0!			###			##
GYE.COBRANZAS	120	120	100%	461	0	0%			#iDIV/0!			#iDIV/0!	112	0	0%			##
GYE. TRINITARIA REBAJADISIMO	544	88	16%	1.178	60	5%	1.053	91	9%	884	50	6%	193	0	0%	344	0	0%
GYE PUERTEO VENTA ACTIVA	22.078	3.666	17%	28.754	3.180	11%	39.855	1.738	4%	61.779	1.798	3%	14.802	306	2%	6.630	291	4%
SAMBORONDON	17.865	3.033	17%	15.759	1.268	8%	14.874	1.007	7%	12.387	781	6%	1.754	75	4%	1.699	0	0%
GYE. DURAN III	22.493	4.712	21%	23.286	1.882	8%	28.222	1.622	6%	48.394	874	2%	4.831	78	2%	3.827	0	0%
GYE.TRINITARIA	23.285	5.066	22%	27.960	3.101	11%	38.467	2.570	7%	33.616	1.427	4%	13.982	572	4%	7.566	123	2%
GYE.JAHER REBAJADISIMOS 25	3.553	666	19%	4.939	537	11%	7.205	481	7%	9.277	216	2%	899	0	0%	1.374	0	0%
GYE. GUASMO III	7.031	2.669	38%	7.268	533	7%	14.816	355	2%	23.806	51	0%	2.721	0	0%	3.440	60	2%
GYE.10 DE AGOSTO	1.516	285	19%	1.362	90	7%	2.775	210	8%	4.866	150	3%	113	0	0%	503	0	0%
GYE.CALIFORNIA	23.936	3.072	13%	29.299	3.692	13%	31.909	2.079	7%	36.698	1.616	4%	7.302	347	5%	5.546	248	4%
GYE.DURAN RECREO	12.041	1.828	15%	11.924	1.353	11%	18.608	823	4%	37.177	1.314	4%	6.327	73	1%	1.527	0	0%
GYE.MASS MOTOS PORTETE	4.889	808	17%	4.873	419	9%	6.360	155	2%	6.268	53	1%	1.421	285	20%	3.192	129	4%
GYE.9 DE OCTUBRE II	16.088	4.007	25%	21.571	2.272	11%	25.890	1.127	4%	52.043	2.919	6%	11.333	455	4%	4.730	125	3%
GYE.CALIFORNIA REBAJADISIMOS	230	95	41%			#iDIV/0!	402	0	0%	540	0	0%			###			##
GYE.PASCUALES	10.513	1.406	13%	12.248	1.849	15%	13.918	404	3%	21.862	807	4%	4.600	128	3%	4.748	186	4%
GYE.PARAISO DE LA FLOR	17.456	2.312	13%	15.629	996	6%	17.402	917	5%	29.895	1.685	6%	5.299	156	3%	2.314	0	0%
GYE.CALIFORNIA II	24.571	3.864	16%	24.309	1.971	8%	30.401	1.309	4%	58.250	1.066	2%	9.438	603	6%	3.952	0	0%
GYE.LA PRADERA	11.293	1.912	17%	11.083	1.089	10%	16.939	767	5%	26.913	604	2%	5.551	0	0%	6.420	160	2%
GYE.9 DE OCTUBRE I	16.973	3.395	20%	18.136	1.990	11%	31.043	2.015	6%	45.832	1.400	3%	9.352	235	3%	5.337	65	1%
GYE.PORTETE III	16.154	2.793	17%	23.510	2.158	9%	23.442	1.284	5%	36.397	836	2%	6.294	40	1%	5.657	0	0%
GYE FLORIDA II	12.505	3.241	26%	17.818	999	6%	18.145	478	3%	27.006	423	2%	4.838	464	10%	1.802	0	0%
GYE.ALBORADA II	8.557	1.822	21%	9.056	1.151	13%	11.367	395	3%	20.017	105	1%	2.830	0	0%	5.718	245	4%
GYE.FORTIN	16.988	2.902	17%	20.144	1.570	8%	21.964	1.151	5%	35.566	620	2%	2.391	0	0%	5.194	111	2%
GYE. SUBURBIO 2 (NUEVA)	12.218	2.305	19%	12.408	708	6%	22.932	880	4%	27.695	312	1%	6.062	32	1%	3.936	100	3%
GYE.PORTETE Y LA 32	4.257	791	19%	4.940	512	10%	7.223	299	4%	11.054	204	2%	1.733	148	9%	1.790	66	4%
GYE.SUBURBIO 1(NUEVA)	4.033	740	18%	5.231	575	11%	6.409	669	10%	14.140	445	3%	2.960	86	3%	2.813	63	2%
GYE. ESTEROS STA. MÓNICA	3.804	422	11%	4.463	341	8%	6.145	102	2%	7.477	167	2%	2.388	454	19%	3.034	164	5%
GYE. DURAN SHOPPING	372	20	5%			#iDIV/0!			#iDIV/0!	546	0	0%			###			##
GYE.BODEGA ALMACEN			#iDIV/0!			#iDIV/0!			#iDIV/0!			#iDIV/0!			###			##
Total general	315.644	58.137	18%	358.013	34.404	10%	458.468	22.988	5%	690.384	19.923	3%	129.525	4.538	4%	93.093	2.136	2%

RECUPERACION DE CARTERA TRAMO LEGAL

Etiquetas de fila	IT	%	181-210 DIAS			211-240 DIAS			241-360 DIAS			361-720 DIAS			721-1080 DIAS			PRESUPUEST	DO	Total %
			PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%	PRESUPUEST	COBRADO	%			
GYE.CALIFORNIA II REBAJADISIMOS	##				##			#iDIV/0!			#iDIV/0!			#iDIV/0!			#iDIV/0!	1.387	267	19%
GYE.COBRANZAS	##				##	301	0	0%			#iDIV/0!	849	0	0%	438	0	0%	2.279	120	5%
GYE. TRINITARIA REBAJADISIMO	0%				##			#iDIV/0!	1.747	0	0%	1.806	0	0%	3.445	0	0%	11.193	289	3%
GYE PUERTEO VENTA ACTIVA	4%	13.814	140	1%	11.731	68	1%	173.772	237	0%	79.769	0	0%			#iDIV/0!	452.984	11.424	3%	
SAMBORONDON	0%	2.778	0	0%	2.459	27	1%	37.710	155	0%	87.677	0	0%	91.064	0	0%	286.026	6.345	2%	
GYE. DURAN III	0%	6.867	158	2%	7.183	146	2%	99.342	393	0%	154.715	600	0%	118.896	0	0%	518.055	10.463	2%	
GYE.TRINITARIA	2%	12.245	0	0%	14.840	85	1%	106.000	250	0%	271.897	573	0%	183.729	0	0%	733.587	13.768	2%	
GYE.JAHER REBAJADISIMOS 25	0%	1.880	0	0%	1.860	0	0%	18.125	41	0%	28.743	0	0%	25.713	0	0%	103.568	1.942	2%	
GYE. GUASMO III	2%	7.454	80	1%	4.385	0	0%	48.345	100	0%	86.254	1.532	2%	122.015	0	0%	327.535	5.380	2%	
GYE.10 DE AGOSTO	0%	2.632	50	2%	1.073	80	7%	8.794	0	0%	29.612	0	0%			#iDIV/0!	53.247	865	2%	
GYE.CALIFORNIA	4%	10.095	496	5%	16.516	0	0%	145.536	140	0%	198.997	0	0%	225.145	0	0%	730.978	11.690	2%	
GYE.DURAN RECREO	0%	4.911	42	1%	3.584	0	0%	58.453	0	0%	118.046	0	0%	81.465	0	0%	354.061	5.434	2%	
GYE.MASS MOTOS PORTETE	4%	1.204	0	0%	1.343	0	0%	27.895	180	1%	43.145	0	0%	33.002	0	0%	133.591	2.028	2%	
GYE.9 DE OCTUBRE II	3%	8.445	100	1%	13.801	0	0%	114.090	0	0%	245.001	330	0%	266.119	400	0%	779.111	11.736	2%	
GYE.CALIFORNIA REBAJADISIMOS	##				##			#iDIV/0!	1.315	0	0%	1.832	0	0%	2.319	0	0%	6.638	95	1%
GYE.PASCUALES	4%	5.910	726	##	8.483	200	2%	58.160	38	0%	161.909	1.459	1%	242.942	201	0%	545.292	7.403	1%	
GYE.PARAISO DE LA FLOR	0%	3.841	0	0%	7.945	0	0%	97.524	0	0%	190.402	0	0%	101.686	0	0%	489.392	6.067	1%	
GYE.CALIFORNIA II	0%	11.316	120	1%	12.803	50	0%	130.267	225	0%	196.774	0	0%	242.125	0	0%	744.206	9.209	1%	
GYE.LA PRADERA	2%	7.153	126	2%	11.010	0	0%	63.512	277	0%	151.363	0	0%	110.371	0	0%	421.608	4.935	1%	
GYE.9 DE OCTUBRE I	1%	6.387	219	3%	16.846	151	1%	126.217	141	0%	273.684	110	0%	301.569	0	0%	851.376	9.721	1%	
GYE.PORTETE III	0%	8.946	163	2%	9.456	0	0%	103.048	0	0%	205.091	162	0%	214.360	0	0%	652.356	7.435	1%	
GYE FLORIDA II	0%	7.049	70	1%	5.613	50	1%	85.496	406	0%	177.307	0	0%	212.119	0	0%	569.699	6.131	1%	
GYE.ALBORADA II	4%	794	0	0%	3.653	0	0%	47.834	353	1%	141.482	0	0%	161.188	0	0%	412.496	4.069	1%	
GYE.FORTIN	2%	7.412	0	0%	9.820	0	0%	107.326	0	0%	228.200	0	0%	222.372	0	0%	677.377	6.354	1%	
GYE. SUBURBIO 2 (NUEVA)	3%	3.455	0	0%	8.755	0	0%	57.989	134	0%	157.590	0	0%	217.435	55	0%	530.476	4.527	1%	
GYE.PORTETE Y LA 32	4%	2.809	0	0%	4.980	42	1%	41.750	80	0%	155.959	0	0%	156.995	0	0%	393.491	2.142	1%	
GYE.SUBURBIO 1(NUEVA)	2%	2.105	0	0%	8.327	0	0%	43.465	50	0%	165.088	0	0%	239.993	0	0%	494.565	2.628	1%	
GYE. ESTEROS STA. MÓNICA	5%	1.372	0	0%	5.329	0	0%	52.881	65	0%	210.152	160	0%	233.750	0	0%	530.795	1.875	0%	
GYE. DURAN SHOPPING	##				##	550	0	0%	2.749	150	5%	11.034	0	0%	41.575	0	0%	56.826	170	0%
GYE.BODEGA ALMACEN	##				##			#iDIV/0!			#iDIV/0!			#iDIV/0!	23	0	0%	23	0	0%
Total general	2%	140.876	2.490	2%	192.642	899	0%	1.859.339	3.415	0%	3.774.379	4.927	0%	3.851.854	656	0%	11.864.219	154.511	1%	

Análisis de rotación de cartera y días de cartera pendientes de cobro

Párrafo

Resultados de la entrevista

1. ¿Cómo se compone el departamento de crédito?

El departamento de Cartera o crédito es el encargado de gestionar este proceso, sin embargo, de forma general, se coordina esta etapa con otros sectores como caja, cobradores que están subordinados de la supervisora de cartera, además de los jefes de agencia que controlan toda la gestión de la sucursal.

2. ¿Cómo se realiza el proceso de otorgamiento de crédito a clientes?

El cuerpo comercial atiende a los clientes que visitan el local, explican temas de cuotas por determinado producto y el tiempo que se brinda para su cancelación, dentro de esta fase se cuestiona al cliente sobre su realidad económica (trabajo y referencia de ingresos), después se solicita su cédula para revisar en el sistema si mantiene deudas con la empresa o está en mora, adicional se pide una referencia que es contactada para corroborar ciertos datos como dirección, al cumplir estos requisitos se procede a emitir la orden de crédito del producto.

3. ¿En qué consiste el proceso de cobro de créditos de clientes?

De acuerdo con la información que se solicita para conceder crédito (teléfono y dirección), se le da seguimiento al cliente, cuando en el sistema se registra el pago vencido de una cuota, los cobradores realizan llamadas al cliente. En caso de que no recibir respuesta por esta vía, se coordina con el departamento de cobranzas visitas al domicilio del cliente.

4. ¿Qué medidas se contemplan para recuperación de cartera en caso de retrasos por parte del cliente?

Llamadas telefónicas como parte de gestión de avisos. Las visitas a domicilios es una forma más exigente de pagos, incitando al cliente a que se acerque a renegociar su deuda.

5. ¿La empresa cuenta con un manual interno para el área de crédito y cobranzas?

La empresa posee lineamientos, no un manual, pero si se describen ciertos aspectos del proceso de crédito y cobranzas.

6. ¿Existen medidas de evaluación para el área o proceso de crédito y cobranza?

La evaluación que se hace no es de gestión, es financiera, es decir, no se direccionan para el área, sino al negocio en general. Para esto se contrata servicios de una auditoría externa.

7. ¿Cuentan con reportes del proceso y expedientes de clientes?

En este aspecto se llenan fichas de clientes de forma digital que se imprimen y se envían a las áreas de caja y cartera.

Los departamentos mencionados proceden con el registro y proceso de cobro. La conformación de los expedientes o documento es estructurada con la finalidad de saber que personas tienen deudas con la empresa.

Los inconvenientes dentro de esta fase es la falta de una secuencia ordenada para tramitar el reporte al faltar un instructivo detallado que guie a los colaboradores del proceso y que produce desorden, por lo que se requiere reforzar la estructura del proceso.

8. ¿Considera que un plan de mejora contribuirá a una mejor gestión del crédito cobranza?

Si, es necesario mejores directrices que promuevan la mejora continua, en todas las sucursales de la empresa (no solo en El Fortín). Esto se debe a la dependencia extrema a las ventas a crédito que generan el 80 o 90% de los ingresos, no obstante, de ser un factor que atrae a los clientes que no pueden obtener tarjetas de crédito y necesitan comprar bienes a plazos. Esta dependencia de la casa comercial al crédito hace que se deba mejorar la gestión del departamento de cartera e implementar medidas sobre todo en el contexto actual, en el que la economía ha sido afectada por la pandemia.

Análisis de la entrevista

En el presente apartado se exhibirá un análisis de los resultados recogidos de la entrevista, la cual, puede visualizarse en la sección anterior del presente estudio. Dentro de esta forma de preguntas realizadas se menciona que la empresa Almacenes Jaher cuenta con su propio departamento para ejecutar la función de crédito y cobranzas, siendo liderado por la Supervisora de Cartera, que tiene a su mando los cobradores, además, cuenta dentro del proceso al cajero y los jefes de agencia.

La gestión del proceso de crédito comienza con la revisión del perfil del cliente en aspectos de trabajo e ingresos, seguido por el buró de crédito o expediente, cumpliendo esto, se concede el crédito. Para ejecutar el cobro en caso de mora o retrasos, se observan dos procesos, la llamada de aviso y el aviso con visitas a domicilios.

Dentro de las debilidades, está la falta de un manual, considerando que tienen lineamientos, pero no una guía estructurada para la gestión del proceso. Además, no existen evaluaciones del área, siendo otra fase que debe ser estipulada, necesidad de secuencia para llevar registros y estos aspectos (débil estructura de procesos). También se debe indicar que consideran al plan de mejoras importante para el área, sobre todo ante la difícil situación económica que se suscita por la pandemia.

PLAN DE MEJORAS

Introducción

El plan de mejoras se estructura para la gestión del proceso de crédito y cobranzas de la empresa Jaher, la cual, presenta deficiencias en ciertos elementos de su fase, siendo la problemática que será abordada para su tratamiento dentro de la planificación que se presentará.

La finalidad es brindar una herramienta de asistencia a la empresa objeto de estudio, para contar con un direccionamiento de mejora continua, evaluación constante y eficiencia dentro de la ejecución de asignación y control de la cartera de crédito, que es tan vital por depender en su mayoría en ingresos obtenidos de créditos directos o comerciales. Para realizar el plan de mejoras se seguirá los siguientes pasos:

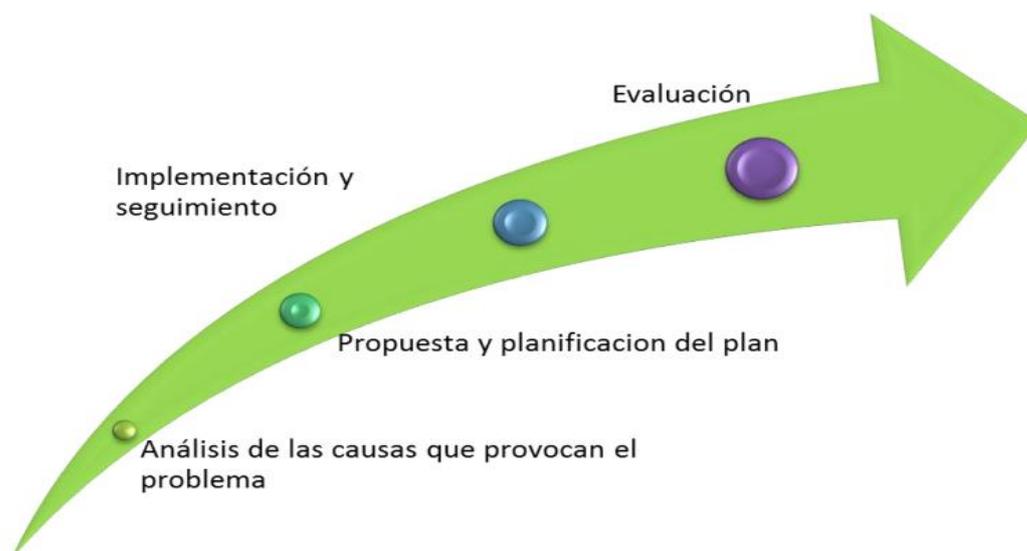


Figura 5 Elementos del plan de mejoras

Fuente: Proaño (2017)

Desarrollo de la propuesta

Sección I. Análisis de las causas que generan la problemática

Para delimitar las debilidades del área, se conformará un FODA de acuerdo a los datos obtenidos de la recolección de datos efectuada, presentando en la siguiente tabla:

Tabla 19

FODA del área

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento establecido en la estructura organizacional. • Guía de un supervisor de cartera. • Capital humano (cobradores) para el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un manual o guía para políticas y responsabilidades del área. • Falta de medias internas evaluación del proceso o área. • Débil estructura de procesos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crédito para empresas por parte del gobierno. • Clientes demandantes de créditos directos. • Incentivos para empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia competencia de casas comerciales. • Posibilidad de nuevos entrantes. • Morosidad de clientes.

Sección II. Propuesta y planificación del plan

Dentro de la propuesta del plan de presentan tres estrategias para dar solución a las debilidades evidenciadas en la empresa, descritas a continuación:

Estructura de guía de políticas y responsabilidades del área

a) Responsabilidades del área

a1) Responsable: Supervisor de cartera

Descripción: dentro de las funciones están:

- Guiar al personal de cobranzas.

- Supervisar el correcto manejo del crédito y cobro.
- Evaluar los resultados del área.

a2) Responsable: Cobradores

Descripción: Dentro de las funciones están:

- Realizar seguimiento a los clientes de crédito.
- Ejecutar las medidas de cobro de la entidad.
- Presentar reportes de clientes.

b) Políticas del área

Las políticas de la empresa se fundamentarán en:

a) De la concesión de crédito:

- I. Para brindar crédito comercial el vendedor debe revisar los datos del solicitante en el buró de crédito. No se aprobará crédito a los solicitantes que registren incumplimiento de pago en sus deudas o se encuentren en central de riesgo.
- II. Quienes soliciten crédito deben firmar la autorización para verificar el buró.
- III. Quienes soliciten crédito deben firmar el permiso de débito directo de la cuenta bancaria para asegurar cumplimiento de las cuotas.

b) Del proceso de cobro:

- I. El proceso de cobro seguirá una secuencia, siendo implementado durante los 15 primeros días de vencimiento las llamadas telefónicas, a partir de los treinta días se envían correos, cartas, si durante una semana el cliente no responde afirmativamente, se efectúan visitas hasta los primeros dos meses de incurrido el impago.
- II. Si el cliente no responde hasta los 90 días después de todas las medidas anteriores, se iniciarán acciones legales.
- III. Se brindará apertura a la renegociación de la deuda, estipulando un recargo del 2% mensual.

Estructura de procesos del área

Fase 1. Verificación de cumplimiento de perfil: El vendedor de la sucursal deberá revisar el historial crediticio y deudas del solicitante.

Fase 2. Proceso de firma de contrato y de autorización de débito directo por parte del cliente: Posterior a la aprobación del crédito, el cliente debe proceder con la firma del contrato y la autorización de débito directo, esta última medida mencionada, es formulada para asegurar el cobro de la deuda.

Fase 3. Presentar reporte de nuevos clientes a supervisora de cartera: Concluido el proceso se debe presentar el reporte de los datos de clientes nuevos a la supervisora.

Fase 4. Dar seguimiento a cartera de crédito: Con base a los reportes registrados, se dará seguimiento a los clientes de la cartera de crédito.

Fase 5. Verificar clientes en mora: Dentro de la cartera de crédito se corroborará los que han incumplido sus cuotas. Para efectuar el proceso de avisos.

Fase 6. Realizar proceso de aviso: Se comenzarán a ejecutar las diferentes medidas de cobro estipuladas en las políticas.

Medidas de evaluación del área

Para evaluar el desenvolvimiento de la gestión de cobro se implementará un indicador de gestión o KPI, el cual, seguirá el establecimiento de la siguiente formula:

$$KPI \text{ Cumplimiento de pago} = \frac{\text{Pagos efectuados por clientes}}{\text{Total de pagos de clientes esperados}}$$

Este indicador tendrá una ejecución mensual, podrá interpretar la medida de recuperación de la cartera, formulando el total de pagos esperados en el mes y el total de pagos hechos efectivos por parte del cliente, verificando el margen de cumplimiento de las obligaciones por parte del beneficiario del crédito.

Índices de rotación de cartera y días de cartera pendientes de cobro

Fórmulas de índices de cartera

Tipo de índice	Fórmula
Rotación de cartera	$\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$
Periodo medio de cobranza	$\frac{(Cuentas\ por\ Cobrar * 365)}{Ventas}$

Sección III. Implementación y seguimiento

Para la implementación y seguimiento se establece un cronograma que deberá ser seguido por parte de los altos mandos de la entidad, esta se presenta a continuación:

Tabla 20
Cronograma de implementación y seguimiento

Actividades	Tiempo en meses												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Comunicación y retroalimentación de las estrategias													
Ejecución de las estrategias o medidas													
Evaluación del plan													

Sección IV. Evaluación

Para la evaluación del proceso del plan de mejoras se establecerán dos medidas con sus respectivos responsables, estas se exhiben en la siguiente tabla:

Tabla 21
Medidas de evaluación del área

Medidas	Responsable	Periodicidad

<p>Informes cobros: Se presentará los movimientos de la cartera en cada mes.</p>	<p>Supervisor de Cartera</p>	<p>Mensual</p>
<p>Reporte anual: Medirá el resultado en un año conforme a las nuevas medidas implementadas.</p>	<p>Supervisor de Cartera</p>	<p>Anual</p>

CONCLUSIONES

El estudio permite concluir que la empresa Almacenes Jaher dentro de su estructura organizacional del proceso de cobranzas debe incluir el plan de mejoras propuesto, considerando que en el mismo se identifican medidas de evaluación que permitirán llevar un mejor control de cómo se está realizando la actividad y brindar una guía que sirva para hacer eficiente el accionar de sus empleados.

Con base a la propuesta se espera obtener mejores resultados en la recaudación de la cartera de crédito y una adecuada gestión en el proceso de otorgamiento de crédito comercial a los clientes, bajo una estructura reforzada de políticas que indica el direccionamiento para brindar los créditos y procedimientos que indican los tiempos para accionar las diferentes modalidades de cobro a deudores.

Las causas de la problemática se pudieron identificar en el análisis de resultados de las herramientas de recolección, las cuales, se reflejaron en el FODA exhibido en apartado de propuesta, en el que se observa que no existen lineamientos de políticas y responsabilidades, además, de secuencia de procesos y medidas de control, los cuales, provocan problemas dentro de la organización, al no contar una guía que permita direccionar el actuar de los cobradores, supervisor y demás colaboradores de este proceso.

Para el diseño del plan de mejoras se siguió una secuencia de cuatro pasos, en el que se identifica las falencias, determina las estrategias, se establece cronograma de seguimiento y medidas para evaluar la planificación, en base a esta conformación, se proporciona a los altos mandos de Almacenes Jaher una secuencia de procesos y lineamientos que contribuyen a mejorar su control de crédito, resaltando entre las medidas, la política de firma del permiso de débito directo que permitirá reducir la mora que puede existir en la cartera de crédito.

RECOMENDACIONES

Concluida la investigación se recomienda que los altos mandos ejecuten una reunión con ejecutivos de otras sucursales para compartir las ideas propuestas y generar una retroalimentación que permita alinear sus estructuras al modelo de planificación que se propone dentro del estudio.

Es pertinente que se ejecuten capacitaciones en temas de gestión de créditos para los altos mandos y a los responsables de crédito y cobranzas, considerando que el mundo presenta innovaciones y cambios constantes, esto le permitirá estar actualizados en medidas que podrían ser implementadas dentro de la empresa y que optimizarán el proceso de crédito y cobranza.

También, se considera oportuno medir el rendimiento individual de los cobradores, para verificar que fallas presentan al momento de realizar sus funciones, para esto, puede observarse el cumplimiento de objetivos planteados de la organización para el área, nivel de conocimiento del proceso y medidas que aplican ante el cliente, con esta información se pueden formular correctivos apropiados para los subordinados.

Por último, se recomienda diseñar nuevos indicadores de rendimiento de gestión que permitan abarcar todas las funciones del área y sirvan de complemento a las estrategias ya formuladas, conformando una planificación más sólida que permita ganar eficiencia y competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguila, D. (2016). *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Talento Humano de la Empresa Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda. En la Ciudad de Cuenca, Período 2015*. Obtenido de Universidad de Cuenca:
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/24135/1/TESIS.pdf>
- Almacenes Jaher. (2021). *Página Institucional*. Obtenido de Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda.: <https://www.jaher.com.ec/>
- Araujo, E. (2016). *Análisis de carretera vencida de clientes de la compañía Delta Plástico C.A.* Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12634/1/UPS-GT001654.pdf>
- Astudillo et al. (2017). Validación De La Encuesta De Calidad Y Satisfacción De Simulación Clínica En Estudiantes De Enfermería. *Ciencia y enfermería*. vol.23 no.2, 133-145. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532017000200133>
- Beltrán, J., & López, J. (2018). *Evolución de la administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó.
- Bermeo, A., & Panjón, M. (2019). *Evaluación de alternativas de política de crédito con enfoque de valor presente en el sector comercio de electrodomésticos de la ciudad de Cuenca por el periodo comprendido de 2013 a 2017*. Obtenido de Universidad del Azuay :
<http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9456/1/15092.pdf>
- Bolsa de Valores de Guayaquil. (2020). *Segunda y Tercera Emisión de Obligaciones a Largo Plazo de Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda.* Obtenido de Pacific Credit Rating (PCR):
[https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/CORPORACION%20JARRIN%20HERRERA%20CIA.%20LTDA/Obligaciones/Calific.%20\(2-3\)%20Obligacion%20Jaher%2031-08-20.pdf](https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/CORPORACION%20JARRIN%20HERRERA%20CIA.%20LTDA/Obligaciones/Calific.%20(2-3)%20Obligacion%20Jaher%2031-08-20.pdf)
- Cabrera, M., & León, F. (2018). *Análisis de la influencia del uso de la indumentaria corporativa en el compromiso organizacional: Caso de los trabajadores de la corporación Jaher Cia Ltda.* Obtenido de Universidad

- del Azuay:
<http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8493/1/14211.pdf>
- Cajas, N., & González, O. (2015). *Análisis de una propuesta para un perfil sujeto de crédito dirigido a las entidades financieras que otorgan créditos hipotecarios en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Católica De Santiago De Guayaquil:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4759/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-195.pdf>
- Cajas, N., & González, O. (2015). *Análisis de una propuesta para un perfil sujeto de crédito dirigido a las entidades financieras que otorgan créditos hipotecarios en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4759/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-195.pdf>
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación En Administración En América Latina: Evolución Y Resultados*. EDIGRAFICAS.
- Calvopiña, L. (2010). *Implementación De Un Sistema Contable Computarizado En La Fábrica Alfarera Ubicada En El Valle De Tumbaco Provincia De Pichincha Para El Periodo Del 01 Al 31 De Enero Del 2008*. Obtenido de Universidad Técnica De Cotopaxi :
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/227/1/T-UTC-0254.pdf>
- Carrera, F., Govea, F., Hurtado, G., & Freire, C. (2019). Estudio Correlacional de Factores como Desempleo e Índices de Delincuencia en Ecuador. *Información tecnológica. vol.30 no.3*, 287-294.
doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300287>
- Carrera, S. (2017). *Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14504/1/UPS-GT001932.pdf>
- Carvajal, J. (2015). *Políticas Y Procedimientos De Control De Cartera Vencida Y Su Incidencia En La Toma De Decisiones De Mecanosolvers S.A. De La Ciudad De Ambato Año 2012*. Obtenido de Universidad Técnica De

- Ambato:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/19758/1/3244i.pdf>
- Castelo, O., & Anchundia, Á. (2016). *Estrategias Para La Administración Del Capital De Trabajo En La Empresa Editmedios S.A.* Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11106/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- Cevallos, E. (2016). La Administración Pública En El Ecuador: Perfeccionamiento Para Su Régimen Jurídico Administrativo. *Revista: Cccss Contribuciones A Las Ciencias Sociales.*
- Chamorro, D. (2010). *Diseño De Un Sistema Financiero Administrativo Contable En Pequeñas Empresas Comercializadoras De Repuestos De Vehículos Aplicable Al Almacén “Imbarepuestos” De La Ciudad De Ibarra.* Obtenido de Universidad Técnica Del Norte:
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/459/3/02%20ICA%20087%20TESIS.pdf>
- Chongo, I. (2017). *Plan De Riesgo Crediticio Para Disminuir La Morosidad De Los Clientes En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Educadores De Napo, Ubicada En La Ciudad Del Tena.* Obtenido de Universidad Central Del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15687/1/T-UCE-0003-CAD-012CA.pdf>
- Coronel, L., & Quintana, M. (2019). *Políticas crediticias para reducir la morosidad en las droguerías de la Provincia de Huancayo.* Obtenido de Universidad Nacional del Centro del Perú:
http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5592/T010_48218930_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Coronel, M. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.* Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar :
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Dise%C3%B1o.pdf>
- Cuenca, E. (2017). *Análisis Del Proceso De Cartera Vencida En El Negocio “Almacenes Derick” En El Periodo 2015-2016.* Obtenido de Universidad Católica de Cuenca:

- <https://dspace.ucacue.edu.ec/bitstream/ucacue/724/1/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20ERIKA%20CUENCA.pdf>
- Dávalos, M. (2017). *La Gestión De Créditos Y Cobranzas En La Recuperación De Cartera De La Ferretería Corral Y Carrera Cía. Ltda. De La Ciudad De Riobamba Período 2015*. Obtenido de Universidad Nacional De Chimborazo:
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4347/1/UNACH-EC-FCP-CPA-2017-0067.pdf>
- Espín, D., & Campoverde, A. (2018). *Diseño del manual de políticas de crédito y cobranzas para Livestravel S.A.* Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30591/1/Tesis%20Dise%C3%B1o%20del%20manual%20de%20políticas%20de%20crédito%20y%20cobranza%20de%20Livestravel%20S.A.pdf>
- Fiallos, A. (2017). *Determinantes de morosidad macroeconómicos en el sistema bancario privado del Ecuador*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5737/1/T2376-MFGR-Fiallos-Determinantes.pdf>
- Figueredo, A., León, R., & Martínez, M. (2019). Procedimiento para el procesamiento de información científica en la DPI de la carrera Ingeniería Forestal. *Biblios. No 75*, 47-61. doi:DOI 10.5195/biblios.2019.473
- Fuentes, B. (2016). *Diseño De Un Modelo De Crédito Y Cobranza Para Automercado S.A.* Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14622/1/TESIS%20Cpa%20149%20-%20Dise%C3%B1o%20de%20un%20modelo%20de%20cr%C3%A9dito%20y%20cobranza%20-%20Betsy%20Fuentes.pdf>
- Garcés, C. (2019). *Indicadores Financieros Para La Toma De Decisiones En La Empresa Disgarta*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador:
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2860/1/77028.pdf>

- García, J., Galarza, S., & Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI. Vol. 10, Nº 23*, 30-39.
- Global Ratings Calificadora de Riesgos S.A. (2018). *Resumen Calificación Segunda Emisión de Obligaciones (Estados Financieros diciembre 2018)*. Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda. Obtenido de Bolsa de Valores de Guayaquil:
[https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/CORPORACION%20JARRIN%20HERRERA%20CIA.%20LTDA/Obligaciones/Calific.%20\(2\)%20Oblig.%20Jaher%20%2014-02-19.pdf](https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/CORPORACION%20JARRIN%20HERRERA%20CIA.%20LTDA/Obligaciones/Calific.%20(2)%20Oblig.%20Jaher%20%2014-02-19.pdf)
- González, R. (2017). *Reingeniería Del Sistema De Cobro Efectivo De La Coac Coopeducoro*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala:
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11763/1/TTUACE-2017-AE-DE00122.pdf>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Universidad y Sociedad vol.12 no.4*, 32-37.
- González, Y., & Aguilar, V. (2016). Análisis de la evolución histórica de la Contabilidad. *Mendive. Revista de Educación. vol.14 no.1*, 73-83.
- Guillén, S. (2017). *Aplicación de Procedimientos y Políticas de Crédito en la empresa de*. Obtenido de Universidad Estatal de Milagro:
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3246/1/TESIS%20SANDRO%20GUILLEN.pdf>
- Hadad, I. (2018). La construcción social y técnica de la deuda morosa. *Revista mexicana de sociología. vol.81 no.1*, 89-115.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- INEC. (2017). *Guayaquil en cifras*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/guayaquil-en-cifras/>
- Jaher. (2021). *Quienes somos*. Obtenido de Almacenes Jaher:
<https://www.jaher.com.ec/index.php?&fc=module&module=mymodule&controller=display>

- Ley De Regulación Del Costo Máximo Efectivo Del Crédito. (2012). *Registro Oficial 250*. Obtenido de OAS:
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_gral.pdf
- Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno. (2015). *Registro Oficial Suplemento 463* . Obtenido de LORTI:
<https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546-4bf4-ad32-c5686b487ccc/20151228+LRTI.pdf>
- Leyton, Y., & Sotomayor, J. (2017). *Diseño De Un Modelo De Gestión Aplicado Al Departamento De Crédito Y Cobranzas De La Compañía Plásticos Industriales C.A (Pica), Ubicada En La Ciudad De Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20728/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTION%20APLICADO%20AL%20DPTO%20DE%20CREDITOS%20Y%20COBRANZ.%2010072017.pdf>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología De La Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: UAB.
- Lozano, G., & Luna, I. (2016). *Diseño Manual Políticas De Créditos Y Cobranzas Para Mejorar Liquidez Química S.A. 2017*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14691/1/TESIS%20Cpa%20174%20-%20Dise%C3%B1o%20manual%20políticas%20de%20creditos%20y%20cobranzas.pdf>
- Ludovic, A., Aranguiz, M., & Gallegos, J. (2018). Análisis De Riesgo Crediticio, Propuesta Del Modelo Credit Scoring. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXVI, núm. 1, 181-207.
- Malavé, D., & Delgado, E. (2016). *Impacto Financiero De Políticas Y Procedimientos De La Cartera Vencida De Euroinstruments*. Obtenido de Universidad Estatal de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19347/1/TESIS%20FINAL.pdf>

- Marichal et al. (2017). *Historia bancaria y monetaria de América Latina (siglos XIX y XX): Nuevas Perspectivas*. Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Merino, I., & Hernandez, C. (2016). *Análisis Financiero De La Empresa Acrux C.A, Guayaquil 2016*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13968/1/Tesis%20Analisis%20Financiero%20de%20la%20empresa%20ACRUX%20C.A.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Catálogo General De Cuentas Contables Del Sector Público No Financiero*. Obtenido de
<https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/PLAN-DE-CUENTAS-ACTUALIZADO-AL-1-DE-ENERO-DE-2019.pdf>
- Morales, E. M. (2019). *Evaluación del proceso recuperación de cartera de la Dirección Comercial Zona Urbana de la Empresa Eléctrica Quito, mediante métodos multivariantes, periodo 2018*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/18360/1/T-UCE-0005-CEC-174.pdf>
- Muñoz, J. (2017). Estudio sobre el incremento de créditos en las Instituciones Financieras Privadas en el Ecuador. *NNOVA Research Journal, Vol 2, No. 10, 178-193*.
- Navarrete, S. (2015). *Análisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14504/1/UPS-GT001932.pdf>
- NIC 39. (2016). *Norma Internacional de Contabilidad 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas del Perú:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/no_oficializ/nic/ES_GVT_RedBV2016_IAS39.pdf
- NIFF 9. (2019). *Normas Internacionales de Información Financiera*. Obtenido de Deloitte:

- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%209%20-%20Instrumentos%20Financieros.pdf>
- Novoa, M. (2019). *Propuesta De Una Planificación Financiera Para Una Empresa Dedicada A La Importación Y Comercialización De Partes Automotrices Para Tracto Camiones, Ubicada En La Ciudad De Latacunga*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica Del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13389/Mar%C3%A9Da%20Isabel%20Novoa%20Rodr%C3%ADguez%20-%20Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ocampo, C., Gentilin, M., & Gonzales, D. (2016). Conversaciones sobre administración y organizaciones en Latinoamérica. Un énfasis en el estado actual de la investigación y la educación. *Cuadernos de Administración*. 29 (52), 13-51.
- Ossandón, J., Ariztía, T., Barros, M., & Peralta, C. (2017). Contabilidad en los márgenes Ecológicas financieras entre big y small data. *Civitas, Porto Alegre*, v.17, n.1, 1-26. doi:<http://dx.doi.org/10.15448/1984-7289.2017.1.25021>
- Pérez, N., Matus, J., Arana, J., García, R., & Martínez, M. (2015). Crédito comercial una alternativa de financiamiento. Caso: Padelma Sugar, S. P. R. de R. L. . *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 1819-1832.
- Pérez, R. (2016). *Análisis E Interpretación Financiera A Los Indicadores De Liquidez, Gestión, Endeudamiento Y Rentabilidad De Una Empresa Constructora*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/8622/1/TTUACE-2016-CA-CD00097.pdf>
- Proaño, D. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C *Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial*, 50-56. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>
- Quinatoa, H. (2017). *Comportamiento De La Cartera De Crédito Y Su Incidencia En La Liquidez De Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito Del Segmento 2 De La Ciudad De Ambato, Año 2015*. Obtenido de Universidad Técnica De Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25885/1/T4036M.pdf>

- Quinde, D. (2017). *Sistema Administrativo Contable A La Ferreteria Las Palmas*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica Del Ecuador:
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1030/1/QUINDE%20PARRALES%20DAVID%20JAVIER.pdf>
- Quispe, E., & Tello, L. (2018). *Análisis comparativo de los créditos privados vs. públicos en Ecuador 2012–2016. Beneficios y rentabilidad*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30183/1/TESIS%20CR%C3%89DITO.pdf>
- Ramírez, V. (2016). *Modelo De Crédito-Cobranza Y Gestión Financiera En La Empresa “Comercial Facilito” De La Parroquia Patricia Pilar, Provincia De Los Ríos*. Obtenido de Universidad Regional Autónoma De Los Andes:
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4630/1/TUSDCYA021-2016.pdf>
- Reglamento Para La Aplicación De La Ley De Régimen Tributario Y Sus Reformas. (2015). *Decreto No. 374*. Obtenido de Servicio Nacional de Rentas Internas:
<https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/2f052de7-67ff-43b0-bfe2-65f42db24c93/REGLAMENTO+APLICACION+DE+LA+LEY+DE+REGIMEN+TRIBUTARIO+INTERNO.pdf>
- Reinoso, J. (2018). *Análisis de la incidencia de las tasas de interés y del volumen de crédito en el crecimiento económico de los sectores productivos del Ecuador periodo 2002-2015*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11982/1/T-UCSG-POS-MFEE-153.pdf>
- Resolución No. 133-2015-M. (2015). *Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Tasa%20Interes/resolucion133m.pdf>
- Reyes, E. (2017). *Análisis De La Cartera De Crédito De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Afro Ecuatoriana De La Pequeña Empresa*

- Correspondiente Al Periodo 2016*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica Del Ecuador:
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1385/1/REYES%20BONE%20ELIZABETH%20.pdf>
- Rivadeneira, A. (2013). *Implementación de un Proceso Contable para la empresa Distribuidora de Llantas AUTOLLANTAS, en la ciudad de Guayaquil, en el ejercicio 2013*. Obtenido de Universidad Estatal De Milagro:
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/306/3/Implementaci%C3%B3n%20de%20un%20Proceso%20Contable%20para%20la%20empresa%20Distribuidora%20de%20Llantas%20AUTOLLANTAS%2C%20en%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil%2C%20en%20el%20ejercicio%202013..pdf>
- Rojas, H. (2017). Comportamiento de las entidades integrantes del sistema financiero costarricense durante la crisis económica mundial de 2008. *Tec Empresarial*. vol.11 n.3, 27-40.
doi:<http://dx.doi.org/10.18845/te.v11i3.3364>
- Rubio, Á. (2016). *Análisis del Crédito Bancario para el Sector Microempresarial, Periodo 2007 – 2015*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6905/1/T-UCSG-PRE-ECO-CECO-177.pdf>
- Salazar, J. (2020). *Estrategias De Gestión Para La Recuperación De Cartera Vencida En La Empresa "Austro Distribuciones*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador:
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2945/1/77125.pdf>
- Secretaria de Relaciones Exteriores de México. (2004).
www.uv.mx/personal/fcastaneda. Obtenido de
https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Suárez, V. (2018). *Diseño De Un Manual De Políticas De Créditos Y Cobranzas Para Disminuir La Cartera Vencida De La Empresa Mueblerías Palito S.A., Periodo 2017-2018*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34737/1/Manual%20de%20P>

ol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9ditos%20y%20cobranzas%20de
%20la%20Empresa%20Mueblerias%20Palito.pdf

Superintendencia de Compañías. (2021). *Tabla De Indicadores*. Obtenido de Supercias:

https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf

Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas*. Vol. 65 No. 2, 329-332.

doi:<http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). Origen Y Desarrollo De La Administración. *Perspectivas*, Núm. 20, 45-54.

Vargas, D., & Zavala, T. (2019). *Optimización de la gestión de cobranza para aumentar la liquidez de Servimanteci*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42389/1/OPTIMIZACION%20DE%20LA%20GESTION%20DE%20COBRANZA%20PARA%20AUMENTAR%20LA%20LIQUIDEZ%20DE%20SERVIMANTECI.pdf>

Vera, M., & Moreno, E. (2017). *Evaluación Del Proceso Ventas - Cobranzas Y Su Impacto Financiero En Almacenes Credigam*. Obtenido de Universidad dde Guayaquil:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19980/1/PARA%20IMPRIMIR%20DOCUMENTOS%20TESIS%20EDU%20Y%20MAYI%20V132.pdf>

Vera, S., & Alvarado, V. (2017). *Diseño De Procesos Contables Para La Empresa Consegupri S.A*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22989/1/Tesis%20FINAL.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de entrevista



1. ¿Qué departamento se encarga de la gestión de crédito?

2. ¿Cómo se realiza el proceso de otorgamiento de crédito a clientes?

3. ¿En qué consiste el proceso de cobro de créditos de clientes?

4. ¿Qué medidas se contemplan para recuperación de cartera en caso de retrasos por parte del cliente?

5. ¿Cuenta la empresa con un manual interno para el área de crédito y cobranza?

6. ¿Existen medidas de evaluación para el área o proceso de crédito y cobranza?

7. ¿Cuentan con reportes del proceso y expedientes de clientes?

8. ¿Considera que un plan de mejora contribuirá a una mejor gestión del crédito cobranza?

