



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE PLAN POLÍTICAS DE CRÉDITOS EN
AMERICAN CALL CENTER S.A.**

Autora: DAMACELA CARVAJAL VERÓNICA CAROLINA

Tutora: ING. COM. SILVIA DELGADO V., MABF.

Guayaquil, Ecuador

2021

ÍNDICE GENERAL

Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Certificación de la aceptación del Tutor.....	iv
Certificación de aceptación del CEGESCIT.....	vii
Índice general	x
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xiv
Resumen	viii
Abstract	ix
Capítulo I	1
El Problema.....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación del conflicto	3
Formulación del problema	4
Delimitación del problema	4
Variables de la investigación	4
Evaluación del problema	5
Objetivos de la investigación	6
Justificación e importancia.....	6
Capítulo II	10
Marco Teórico.....	10
Antecedentes históricos.....	10

Antecedentes referenciales	28
Fundamentación legal	30
Variables de investigación	40
Definiciones conceptuales	41
Metodología.....	44
Estructura organizativa. Principales áreas de la empresa	45
Diseño de la investigación	49
Tipos de investigación	49
Población y muestra	51
Métodos de la investigación	52
Técnicas de Investigación	53
Capítulo IV	55
Análisis e interpretación de los resultados	55
Interpretación de las entrevistas a profundidad	56
Manual de Políticas de crédito y gestionar la cobranza de la cartera de clientes American Call Centr	66
Fecha: 28/ 11/2019	66
1. Objetivo	66
2. Alcance.....	66
3. Generalidades	66
4. Políticas de crédito	67
5. Política de cobranza	68
5.1. Política para realizar la gestión preventiva	68
5.2. Políticas para realizar la gestión administrativa de cobranzas direccionadas con cada segmento de clientes.....	69
Política para Gestionar la Cobranza de Cartera de Clientes Vencidos 1 a 15 Días.	

.....	69
Política para Gestionar la Cobranza de Cartera de Clientes Vencidos 15 a 30 Días.	70
5.3. Política de bonificación.....	74
5.3.1. Pronto pago.....	74
Recomendaciones	76

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. 1: Rendimiento Gestión de Cobranzas American Call Center...	2
TABLA 1. 2: Causas y efectos del problema	3
TABLA 2. 1: Etapas y medios de cobranzas	25
TABLA 3. 1: Indicadores Rentabilidad 2016- 2017 American Call Center S.A.	47

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 2. 1: Fases del proceso en la gestión de cobranzas	24
FIGURA 3. 1: Organigrama de American Call Center S.A.....	45

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.1 Ubicación del problema en un contexto

Las cuentas por cobrar son un concepto de créditos donde se registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de distintos sea mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existen programas para llevar a cabo las operaciones.

Gracias a este concepto se puede decir que las cuentas por cobrar se encuentran dentro de los activos corrientes de cada empresa, los cuales deciden hacer la compraventa con un crédito a un plazo definido en mutuo acuerdo. Por lo tanto, se dice que esta cuenta presenta el derecho (exigible) que tiene la entidad de exigir a los suscriptores de los títulos de crédito el pago de su adeudo (documentado) derivado de venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro fundamentalmente esperado. (Siegel, 2006)

El departamento de cobranzas, de la compañía American Call Center es sin duda alguna, uno de los departamentos más importantes para su operación, pues permite alimentar el flujo de efectivo de la organización, este departamento presenta en cuatro años un desempeño que se muestra a continuación:

Tabla 1. 1: Rendimiento Gestión de Cobranzas American Call Center

Año	Días Gestión Cobranza	Días Promedio Pago	Rendimiento
2015	365	33.43	10.92%
2016	365	22.33	16.35%
2017	365	17.88	20.42%
2018	365	20.00	17.66%

Fuente: American Call Center

Elaboración: Verónica Damacela

Los resultados se han ralentizado y una de sus causas podría ser que las políticas de crédito no sean efectivas o equivocada ejecución de la gestión de cobranza.

El manejo de cuentas por cobrar no es una tarea sencilla; suele suceder que los ejecutivos se distraen de los aspectos importantes por atender otros menos importantes en el trato de los clientes. Cuando se cuenta con una política de crédito y cobranza se vuelve más sencilla y lógica la toma de decisiones porque se tienen criterios predeterminados. “Esto puede crear una sensación en sus clientes de que están recibiendo un trato más justo”. (Gitman, 2000, pág. 23)

La mayoría de las empresas, en este caso, American Call Center, tienen departamentos de cobranzas que deben actualizar o crear políticas de crédito de acuerdo con el dinamismo de los factores externos de la compañía, estos pueden ser políticos, tecnológicos o sociales.

Tabla 1. 2 Causas y efectos del problema

Causas	Efectos
<ul style="list-style-type: none">• Políticas de crédito desactualizadas	<ul style="list-style-type: none">• Morosidad, Flujo efectivo lento
<ul style="list-style-type: none">• Ejecución equivocada de políticas de cobranzas	<ul style="list-style-type: none">• No se realizan las gestiones de cobranzas adecuadamente
<ul style="list-style-type: none">• Mala aplicación de técnicas de evaluación crediticia	<ul style="list-style-type: none">• Incrementa el riesgo de cuentas incobrables
<ul style="list-style-type: none">• Falta de control en la entrega de facturas	<ul style="list-style-type: none">• Cambios de fechas de facturas solicitadas por el cliente

Fuente: American Call Center

Elaboración: Verónica Damacela

1.1.2 Situación del conflicto

American Call Center es un centro de atención telefónica y de servicios, que opera en Ecuador, cuya oficina principal se encuentra en el norte de la ciudad de Guayaquil, con sucursal en Quito. Inició sus actividades en 1999, cuenta con una red propia de telecomunicaciones. El departamento de cobranzas es sin duda alguna, uno de los engranajes importantes de American Call Center, pues permite alimentar el flujo de efectivo de la organización, permitiendo cumplir con sus obligaciones mercantiles, al realizar un análisis de su cartera vencida se observa lo siguiente:

Las cuentas por cobrar presentan un decrecimiento en su rendimiento del 5.43 % del 2016 con respecto al 2015, del 4.07 % en el 2017 con respecto al 2016 y de 0.76 en el 2018 con respecto al 2017, esto podría ser porque no se aplican técnicas de evaluación óptima del nivel de endeudamiento de los clientes, falta de actualización de las políticas de crédito de acuerdo a

la dinámica de factores externos de la compañía, lo que trae consecuencias subyacentes en el departamento de facturación por cambio de fechas en los comprobantes de ventas y el flujo lento de efectivo para el pago a proveedores.

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo inciden las políticas de crédito que actualmente aplica la empresa American Call Center S.A. en el incremento de las cuentas por cobrar?

1.1.4 Delimitación del problema

- **Campo:** Administrativo, financiero
- **Área:** Cobranzas
- **Aspecto:** Políticas de Crédito
- **Tiempo:** 2017 – 2018

1.2 Variables de la investigación

- **Variable Independiente:** Políticas de Crédito
- **Variable Dependiente:** Incremento de las cuentas por cobrar

Evaluación del problema

- **Delimitación:** La presente investigación se realizará en la empresa American Call Center, agencia Guayaquil, necesita evaluar y determinar la gestión de crédito que actualmente realizan los 1.900 colaboradores del área, debido a los resultados que se presentan en los dos últimos años 2017 y 2018 se han mantenido sin mucha variación en su rendimiento y el promedio de días de pagos ha aumentado.
- **Claro:** La correcta comunicación de políticas de crédito y gestión de cobranzas a las áreas involucradas se optimizarán procesos para la transparencia de las relaciones comerciales con los clientes actuales y potenciales.
- **Relevancia:** La gestión de cobranzas que se realiza es una labor muy importante por cuanto permite conseguir el flujo de efectivo necesario cumplir con las obligaciones a corto y mediano plazo adquiridas con proveedores y con el flujo en general de la compañía. Las cuentas por cobrar reflejan la liquidez de la empresa y el plazo promedio de cuentas por cobrar es una razón que indica la efectividad de las políticas de créditos y cobranzas de la empresa
- **Evidencia:** Bajo esta premisa se puede evidenciar que la actualización constante de las políticas de crédito, de los procesos en la gestión de cobranzas inciden en el cumplimiento de objetivos de las empresas, por lo tanto, esto es una tarea sumamente importante.
- **Factibilidad:** Por lo antes mencionado, sino se lleva un adecuado estudio y análisis de las políticas y gestiones de cobranzas que se deben realizar, no se podrá detectar la razón por qué incrementan los índices de morosidad, la baja del rendimiento y el aumento de los días promedio de pago y la empresa en un momento determinado podría incurrir en problemas de liquidez o rentabilidad.

- Original: El documento es original basado en la situación real de la empresa para la retención de clientes y evitar la deserción de ellos por la mala gestión de cobranza con ejecuciones de políticas no ajustada al contexto del negocio de la empresa.

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer nuevas políticas de crédito que incluyan el análisis de capacidad de endeudamiento de los clientes y técnicas de cobranzas correctivas para agilizar el decrecimiento de las cuentas por cobrar de American Call Center.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente mediante consulta bibliográfica sobre políticas de crédito e incrementos de cuentas por cobrar
- Diagnosticar las estrategias que está aplicando actualmente la empresa American Call Center y determinar su incidencia en las cuentas por cobrar.
- Proponer un plan de políticas de crédito para la empresa American Call Center que incluyan estrategias y técnicas que permitan agilizar la gestión de cobranzas.

1.4 Justificación e importancia

En la actualidad el mundo está direccionado a una total globalización, la cual involucra medios económicos, tecnológicos, sociales y culturales los cuales influyen directamente a los sectores empresariales, ya sean del sector comercial, industrial, financieros o de servicios. Uno de los aspectos, que ahora se puede conocer rápidamente y que influyen en el desarrollo e integración de los negocios es la rentabilidad empresarial de la misma, resultado de las distintas acciones de comercialización ya sea por el

ingreso de ventas, cuentas por cobrar, recuperación de cartera vencida etc.

Los procesos de cobranzas utilizados en Latinoamérica han resultado una actividad característica para el desarrollo de estas empresas y por ende de los países, tomando en cuenta que todos esos procesos se han manejado obedeciendo a las pautas de la globalización que requieren una adecuada comunicación con los clientes o consumidores. La cartera vencida de clientes y el proceso de recuperación genera un problema que se presenta en las unidades de negocios de todos los tamaños, su impacto es alto porque la mayoría de estas no cuenta con el respaldo económico suficiente para solventar a corto plazo la falta de liquidez.

La gestión de cobranzas y recuperación de la cartera vencida de las empresas es el principal servicio de American Call Center, de ahí la importancia de la actualización de las políticas de crédito, pues es la base del servicio que presta, esto incluye; el análisis crediticio de la base de datos entregada por la empresa constituida en cliente para la compañía.

En el comercio ideal todas las ventas deberían ser de contado, pero en la realidad las ventas a crédito son una necesidad imperante que permite crecer a la empresa, y darle movilidad al mercado. Es por esto que es importante evaluar el riesgo de financiar temporalmente las ventas y por otra parte procurar el pago oportuno de este crédito. Cada negocio tiene diferentes características y las empresas plantean diferentes políticas y procedimientos para el cobro de sus ventas, pero todas se enfrentan, en cierta medida, a los mismos problemas: Los clientes pagan tarde, no pagan, o llegan a la quiebra.

La relación entre cartera vencida y falta de liquidez se hace evidente cuando, el ciclo de operación de la empresa no se lleva a cabo en los términos calculados o esperados debido a la falta de entrada de efectivo a

las empresas por concepto de cobranza de cuentas pendientes. Cuando hablamos de recuperación de cartera, se deben tener en cuenta muchos aspectos que la identifican como tal. Uno de ellos es el cliente, quien juega un papel importante, pues es el que genera vida y trabajos para las organizaciones en general. Este no solo se tiene que atender bien, sino que se debe conservar el mayor tiempo posible para garantizar la estabilidad de las empresas.

El problema de cartera vencida puede presentarse cuando las empresas ofrecen créditos a sus clientes sin revisar los siguientes aspectos:

- Estudio adecuado de las políticas de crédito,
- Falta de control de la cartera,
- Gestión de documentos de respaldo,
- Créditos no cancelados a la fecha de vencimiento.

También existe un riesgo independiente representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito, pero a pesar de este riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas, y logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

American Call Center debe actualizar y mejorar su principal servicio esto quiere decir actualizar y mejorar sus políticas y los procedimientos de su gestión de cobranzas para obtener eficiencia y eficacia operativa, para obtener la mayor seguridad en el momento de recuperación de cartera de sus clientes considerando que las cuentas por cobrar representan el crédito y la facilidad de adquirir bienes y servicios que la empresa ofrece a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago oral o escrito mediante facturas, en un plazo determinado de mutuo acuerdo, entre vendedor y comprador.

La política de crédito es una herramienta estructurada que incluye

metodología y una serie de normas diseñadas de manera congruente con los objetivos de la organización, determinando sus niveles de tolerancia, que garanticen el sostenimiento económico de toda empresa. Entre los beneficios principales, se encuentra el reducir las cuentas por cobrar, permitiendo un incremento en el flujo de efectivo, como consecuencia mejora de la productividad, la ausencia de una política de crédito repercutirá en el endeudamiento de la compañía y hasta su posible disolución a largo plazo, de no realizar los correctivos necesarios.

Con el análisis de las estrategias que se aplican actualmente y la propuesta de actualización y mejoras de las políticas de crédito aplicadas en el servicio de gestión de cobranzas y recuperación de cartera de la compañía American Call Center, sus clientes podrán contar con un flujo de efectivo alto, conocer claramente los plazos y valores por niveles que podrán otorgar a cada cliente, de acuerdo con su nivel de endeudamiento, y así poder dedicarse exclusivamente al desarrollo de su empresa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación Teórica

2.1.1 Antecedentes históricos

A lo largo de toda la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes: desde principios de 1930, la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. (Alaya Cruz & Eskola Lechón, 2018)

Desde 1952 hasta nuestros tiempos, el criterio utilizado ha sido el flujo de caja. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja. (Hertz, 2015)

Un crédito también se define como una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura, en la actualidad es un sistema moderno de comercialización mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); en cual los pagos de las mercancías se aplazan a través del uso general de documentos negociables. Ej. Letras de cambio, cartas de crédito, factura, etc. (Brighman, 1987)

El crédito flexibiliza los términos de una transacción (plazos, montos, tipo de interés, etc.) facilitando el acuerdo comercial, tanto al cubrir una satisfacción de venta tanto por parte del comerciante, como la necesidad de comprar por parte del consumidor, de acuerdo con la disponibilidad de pago que presenta. Las pautas, procedimientos, políticas para otorgar un crédito previo estudio y evaluación de los factores y variables a tener en

cuenta, es el objetivo del presente estudio.

El crédito

En su libro Apuntes de contabilidad Financiera, Jeannette Herz señala: “La entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado. (Hertz, 2015, pág. 22)

Además, menciona que el crédito puede también ser definido en términos de sus funciones: como un medio de cambio puede ser llamado dinero futuro. Como tal provee el elemento tiempo en las transacciones comerciales que hacen posible a un comprador, satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo. Actualmente en negocios, hay tres usos diferentes de la palabra crédito puede significar una transacción a crédito; crédito establecido o instrumento de crédito.

Ventajas del crédito

Pedro Sánchez en su libro de Administración Financiera, señala que algunas de las ventajas del crédito pueden ser: el incremento del volumen de ventas; aumento de la producción de bienes y servicios y como consecuencia; una disminución de los costos unitarios; elevación del consumo, el desarrollo tecnológico ha favorecido indirectamente el incremento de los volúmenes de ventas; aplicación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población. (Sánchez, 2006, pág. 24)

Las ventajas que ofrece el crédito deben indicar lo siguiente: incrementa las actividades económicas través de un mayor dinamismo de la producción, el comercio y el financiamiento; impulsa el desarrollo de las empresas a través del aumento que se registra en las ventas, lo que a su

vez permite mayor concentración de capitales que pueden ser invertidos en otras compañías o negociación.

Desventajas del crédito

En el libro Fundamentos de Administración Financiera (Sánchez, 2006) dice que al otorgar muchos créditos, la empresa corre el riesgo de quedarse sin liquidez (efectivo disponible); el inventario de la empresa tiende a quedarse bajo; si se otorga crédito sin analizar al cliente, se pierde el capital de la empresa. Continúa señalando: que destacar que todo crédito tiene sus desventajas, entre estas está la siguiente: Existe siempre el riesgo de que un cliente resulte moroso o insolvente, lo que produce gastos post-cuentas malas o incobrables, si el cliente no se presenta nunca a pagar.

Políticas de crédito

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa en congruencia “la ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos”. (Siegel, 2006, pág. 26).

Definición de políticas de crédito

(Morales & Morales, 2014) en su libro Crédito y Cobranza:

Que las políticas son normas de conducta dictadas por la dirección que deben observar todos los empleados de la empresa; al expresarse por escrito deben comunicar qué es lo que se puede y lo que no se debe hacer. En la empresa se establece políticas para cada función específica: políticas de venta, de compras, de producción, de persona, de crédito, de cobranzas, plazos; descuento por pronto pago; descuento por volumen; descuentos en determinados artículos; compra mínima; investigación de crédito; intereses moratorios; pago anticipado; pronto pago; crédito comercial; ofertas visita a clientes; crédito inicial; bonificaciones; ampliaciones de crédito, disminuciones; cancelaciones; consideraciones; traspasos y cambios de razón social; establecimiento de seguro de crédito para investigaciones periódicas. El mismo autor señala: “Son normas de conducta dictadas por la dirección y deben ser observadas por todo el personal de la empresa, por escrito e indicar lo que se puede hacer y lo que no se sabe hacer (pág. 43-44)

Estas políticas se establecen de acuerdo con las necesidades de cada área de la empresa y es necesario tener en cuenta el siguiente procedimiento:

- Tiempo
- Plazos
- Descuento por pronto pago
- Descuento por volumen:
- Descuento en determinados artículos
- Investigadores de crédito

- Intereses monetarios:
- Crédito inicial
- Aplicaciones de crédito
- Cancelaciones

Como este estudio trata sobre políticas de crédito de un Contact Center las necesidades se circunscriben a tiempo, plazos, investigadores de crédito, crédito inicial, aplicaciones de crédito y cancelaciones. (Trujillo, 2017)

(Fred & Brigham, 1998), en su libro Administración Financiera indicó que:

Las políticas de crédito de la empresa deben ser el soporte del gerente de crédito para su evaluación de los riesgos de este”. Podemos afirmar que hay empresas donde los gerentes no dan importancia al exceso de créditos otorgados, sin darse cuenta de que están ocasionando pérdidas. De tal manera las políticas establecen lineamientos para conceder un crédito, asimismo se debe tomar decisiones para impulsar nuevas políticas. Por tal situación las empresas que venden a crédito deben cumplir estrictamente sus procedimientos para no tener conflictos con los clientes. (pág. 38).

Tipos de políticas de crédito.

(Morales & Morales, 2014) señalan que hay tres tipos de políticas:

- Políticas restrictivas: se caracterizan por otorgamiento de créditos a corto plazo de manera que la empresa tiende a utilizar normas estrictas para considerarse una política agresiva.
- Políticas liberales: a diferencia de las políticas restrictivas actúan con menor exigencia en el proceso de cobro debido a la competencia con otras empresas, otorgando créditos deliberadamente con el afán de obtener más clientes. Generando como consecuencia un

aumento en sus cuentas por cobrar.

- Políticas racionales: Estas políticas se caracterizan por conceder los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranza; se aplican considerando los cobros a efectuarse y que proporcionen un margen de beneficio razonable. (pág. 42)

Estas políticas son recomendables para que las empresas las adopten, ya que logran producir un flujo normal de crédito y de cobranza; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general.

Determinación de los riesgos de crédito.

De acuerdo (Brighman, 1987) sostiene que “la política que adopta cada empresa en relación con los riesgos, se podrá aumentar el volumen de ventas. Si este es el caso, conviene calcular la rentabilidad que produce el incremento de clientes con índice de seguridad más baja” (pág. 68)

En la mayor parte de los ramos de negocios, a medida que suben las ventas, el costo de unidad baja y el margen de utilidades se incrementen. Así, las ventas más grandes dan por resultado mayores utilidades. Sin embargo, las grandes ventas frecuentemente dependen de la extensión de mayor crédito. Tratando de aumentar las utilidades mediante el incremento de ventas, será inútil si ese aumento resulta desproporcionado con las pérdidas de crédito.

La tarea fundamental para cumplirse con la gestión de cobranza de la compañía American Call Center debe observar las siguientes consideraciones básicas de riesgo de crédito:

- La política crediticia de la compañía
- Las bases del crédito; Capacidad, Capital, etc.

La política crediticia de la compañía

Lo ideal es que la empresa venda al contado, pero el mercado exige realizar aplazamientos de pagos para la mayoría de los clientes, esto quiere decir el diferimiento del pago de las facturas en cuotas, en todos los casos se está concediendo un préstamo y esto debe ser analizado cuidadosamente por la empresa, en cuanto a la conveniencia, rentabilidad y riesgo en que se incurre. Entonces es necesario obtener una adecuada y actualizada política crediticia producto de un análisis con base en parámetros dinámicos dictados por factores internos y externos de la empresa. (Ulloa, 2013)

Las bases del crédito

Es imposible determinar bases seguras para los créditos, sin embargo, depende de la buena fe del deudor y una adecuada investigación de crédito sobre los siguientes aspectos.

La conducta o integridad del sujeto de crédito, es decir su reputación, el cumplimiento de sus compromisos en la vida pública y privada. La capacidad que es como decir la aptitud, la experiencia que se puede ver en el desarrollo del negocio, una empresa que muestra una tendencia creciente en su actividad año por año indica que está haciendo bien las cosas.

El capital es el soporte del riesgo crediticio, debe observarse que realmente pertenece al sujeto de crédito. Las condiciones del crédito dependen de factores positivos o negativos, así como estos pueden ser estacionales e irregulares, por esto se “debe estar atento al momento de otorgarlo y

considerar las expectativas que ofrece el mercado a corto, mediano o largo plazo". (Bolton, 2015, pág. 67)

Condiciones de crédito mercantil

(Ettinger & Golieb, 1980) argumenta en su libro Crédito y Cobranzas que:

cada transacción de crédito mercantil implica un contrato con una estipulación para el pago en un tiempo determinado. Ningún asunto de los que forman el contrato puede ser desde un memorándum en un cuaderno del vendedor, hasta un pedido y su reconocimiento o acuse de recibo contiene una declaración expresa de las fechas de pago vencida. (pág. 147)

Toda empresa realiza sus ventas al crédito y establecen las condiciones de venta en cuanto al crédito otorgado, que comprende: plazos, porcentajes de descuento, fechas de pago, lugares donde se efectuaran los abonos, tasas de interés, y en cuanto a la entrega de las mercancías, características, garantías, usos, limitaciones, cuidados. (Morales & Morales, 2014)

Para implementar las políticas de cobranza el personal de encargado al área de cobranzas debe estar familiarizado con las interpretaciones y análisis en las ventas. Dichas interpretaciones deben comunicarse con toda claridad al personal de venta y a todos aquellos elementos que tengan un trato con el cliente, para que estén en posibilidad de explicar las condiciones de la transacción, al momento de cobrar los créditos a los Clientes.

Análisis de crédito

Después de haber obtenido la información por medios oficiales, se debe llegar a una conclusión sobre la calificación y las condiciones del cliente, respecto a su carácter, capacidad y capital; además de analizar los aspectos colaterales y las condiciones del entorno económico, señalando los factores de crédito. Porque la esencia misma del crédito al comercio es llegar a una decisión sobre el otorgamiento del crédito; si la información que se obtuvo es adecuada, valuada y cuidadosamente analizada reflejarán juicios más sanos y racionales sobre la función que se está desempeñando. Esto resaltaré la experiencia del responsable de créditos de la siguiente manera: “El carácter, la capacidad, el capital, el colateral, las condiciones del entorno económico”. (Bolton, 2015, pág. 231)

El análisis de crédito se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito, sin embargo, es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y complementarla con una buena experiencia y un buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

Interpretación de la información de crédito

Los procedimientos que se usan para el otorgamiento de un crédito inician con el llenado de información del solicitante de crédito, en la cual se deben considerar todos los datos necesarios para la evaluación de la información que ayudaría a formarse una opinión referente al posible cumplimiento de pago del crédito que pudiera otorgársele. Si se trata de un crédito para una empresa, generalmente se solicita información financiera, es decir, estados financieros. La información del solicitante de crédito proporcionada es la que se tomara en cuenta en de la opinión del analista de crédito, para

decidir la aceptación o rechazo del crédito, si la información es falsa, el riesgo es más grande, sin haber conocido bien la información que probablemente no llegue a pagar por lo que debe analizar y verificar la autenticidad de la información para:

- Hay que asegurar de que los datos llenados son verdaderos.
- El cálculo del monto de crédito a otorgar al solicitante.
- Para conocer la solvencia económica
- Evaluar las garantías que ofrece el solicitante.
- Detectar los fraudes.

American Call center debe utilizar los mecanismos idóneos para la verificación de la información proporcionada, ahora con las TICs es posible verificar la identidad de la persona en las páginas del Registro Civil, su situación fiscal con el SRI, así como su situación crediticia en algunos comercios, el monto del crédito se puede establecer con base en los balances que proporciona y verificados en los pagos de los impuestos que ha realizado conforme su actividad económica. (Morales & Morales, 2014)

Por otro lado, (Gitman, 2000) afirma que el historial del solicitante es muy importante para satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales son los siguientes:

- a) Capacidad: para poder pagar el crédito solicitado. Con el análisis de los estados financieros sobre el índice de liquidez y el endeudamiento son normalmente empleados para determinar la capacidad del solicitante.
- b) Capital: cual es capacidad de solventar sus activos dentro de la empresa del solicitante donde se refleja disposición de su propiedad.
- c) Garantía Colateral: se refiere a la cantidad de los activos que tiene el solicitante, disponibles para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, más será la oportunidad de que

un otorgante de crédito recupere sus fondos si en caso no llegara a cumplir con el pago.

- d) Condiciones: se refiere a la situación económica y empresarial actual, así como las circunstancias específicas que afectan cualquiera de las partes en la transacción de crédito. (págs. 89 -90)

La clasificación de crédito del comprador indica la opinión de sus proveedores sobre la capacidad para pagar sus cuentas. Una clasificación de crédito también comprende la personalidad y el deseo del comprador para pagar.

Proceso para otorgar un crédito

(Morales & Morales, 2014) detalla que un proceso de otorgamiento de crédito debe estar regido por una política clara, precisa para que todos los empleados de la empresa conozcan como debe otorgarle al cliente, definiendo los lineamientos en el proceso de negociación. Por consiguiente, se deberá seguir las siguientes instrucciones:

- Investigación del cliente: conceder créditos a nuevos clientes, requiere del conocimiento de la capacidad financiera del cliente para contraer futuros endeudamientos. Esto se realiza antes de despachar un primer pedido, donde obtener información correcta del cliente es clave:
 - a) Informe del delegado comercial
 - b) Informe comercial de una agencia especializada
 - c) Informe de créditos otorgados por asociaciones sectoriales, organizamos, registros.
 - d) Referencias de riesgos concedidas por bancos.
 - e) Información de otros proveedores o clientes.
 - f) Estados financieros otorgados por el cliente.
- Análisis del cliente: Una vez obtenida la información minuciosa del cliente, se realiza un análisis profundo, esto permitirá decidir si se

otorga el crédito al cliente o no, lo que preferentemente se analiza son los hábitos de pago del cliente y de su capacidad para atender sus compromisos. Para esto debemos revisar al menos:

- a. Informes de crédito: Se analiza los hábitos de pago.
- b. Estados financieros: Se analiza el capital propio en relación de la deuda, entre el activo circulante y el exigible a corto plazo.
- c. Aceptación del cliente: Al término de la investigación y del análisis realizado al perfil del cliente, se decide si es viable otorgarle o no el crédito, se le calcula un límite de crédito en función a su potencial de compras y su capacidad de pago, siendo así factible estipular el monto, el tiempo y formas de pago. (pág. 169)

Se podrían tener en cuenta las siguientes garantías finales al momento de otorgar un crédito, como por ejemplo, cesión de activos específicos, avales bancarios, ventas limitadas a plazo o cantidad, cheque contra entrega etc.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar se encuentran dentro de los activos corrientes de una empresa como una cuenta más del plan de cuentas, esta tiene diferentes plazos de recuperación por los días de crédito otorgados a los clientes en el momento de generarse la venta del bien o servicio, lo más común es hasta un año. La no recuperación de esta conlleva riesgo para las empresas, porque esto significa el flujo con el que cuenta para cubrir otras operaciones a corto plazo y el incumplimiento por parte de los clientes con los días de crédito puede causar el desfinanciamiento de la empresa, obligando a contratar créditos bancarios y originando la elevación de costos financieros.

Según (Guajardo, 2012) afirma que:

Las cuentas por cobrar se originan de la venta a crédito a los clientes que adquieren bienes o servicios que las compañías ofertan o por préstamos concedidos a terceros. Toda empresa para tener cuentas por cobrar debe haber generado anteriormente una producción y para poder tener una producción debe tener activos corrientes. (pág.78)

(Hertz, 2015) afirma que el activo corriente es el conjunto de inversiones que generan flujos de caja en un periodo no superior a un año, estos se encuentran en constante variación y no poseen una permanencia prolongada en la empresa.

La recuperación de los activos corrientes es a corto plazo debido a su consumo inmediato porque estos están destinados a cumplir con un ciclo específico, se pueden describir los siguientes:

- Materias primas, envases mercaderías, etc.
- Deudores comerciales, otras cuentas por cobrar; clientes deudores varios, etc.
- Inversiones en empresas pertenecientes al grupo a corto plazo.
- Inversiones financieras a corto plazo (pág. 87)

Todo negocio para tener crecimiento y rentabilidad debe realizar transacciones de compra y venta de artículos para el negocio, es decir debe manejar efectivo que es el disponible de manera inmediata como; caja, cuentas bancarias entre otros.

El rol de la gestión de cobranzas

De acuerdo con (Bolton, 2015) sostiene que: “la cobranza es un servicio importante que permite el mantenimiento de los clientes al igual que da la

posibilidad de volver a prestar; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes.” (pág.92)

La ineficiencia de una empresa según (Morales & Morales, 2014) “en la convertibilidad a efectivo de sus cuentas por cobrar pueden conducirla a problemas financieros y, en casos extremos a la quiebra” (pág.23)

Según estas teorías, las empresas deben establecer o definir estrategias y políticas enfocadas a las cobranzas que es lo que le permitirá sostenibilidad en el tiempo.

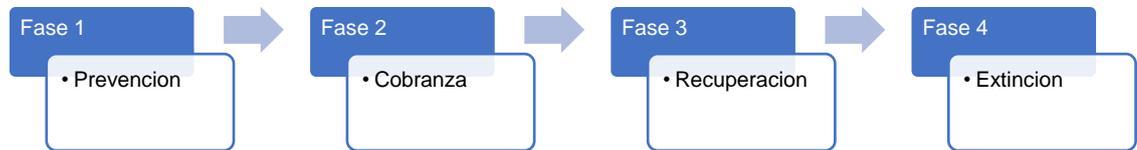
Las fases de la gestión de cobranzas

Según (Jiménez, 2010) argumenta que la cobranza tiene cuatro fases que se mencionan a continuación:

- **Prevención:** Son acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora del portafolio.
- **Cobranza:** Acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde la empresa intenta de mantener las relaciones comerciales con el cliente.
- **Recuperación:** Acciones encaminadas a recobrar adeudos de clientes que ya se encuentran en estado de morosidad.
- **Extinción:** Acciones encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldos cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes. (pág. 94)

Por lo tanto, desde el momento en que los clientes solicitan un crédito en una empresa, se debería indicar claramente las políticas de pagos, a fin de crear en los clientes una cultura de pago, que genere una baja cartera vencida. El proceso de gestión de cobranza es interactivo y continuo, con la finalidad de tener acercamiento con el cliente, y brindar soluciones ante situaciones imprevistas en un crédito.

Figura 2. 1: Fases del proceso en la Gestión de Cobranzas



Fuente: (Jiménez, 2010)

De acuerdo con el mismo autor el cliente debe percibir la gestión de cobranzas como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión: Call center, personal departamento de cobranzas y gestores de campo. Por lo que el cliente debe sentir que se lo está controlando constantemente. Es fundamental realizar acciones dirigidas a todas las personas que participaron en el crédito, incluyendo cónyuges, garantes, familiares o amigos que ofrecieron referencias.

Etapas de un sistema de cobranzas

Para (Morales & Morales, 2014) sostiene que

las primeras etapas en la gestión de cobranzas tienen un costo relativamente bajo y tratan al cliente con gentileza para conservar su buena predisposición, teniendo un total contraste con las últimas etapas, las acciones que se emprenden en cierto modo son más incisivas, pueden ser más rápidas, cuyo objetivo es poner al deudor en calificaciones drásticas que ameritan acciones inmediatas y legales. (pág. 72)

Es posible dividir un sistema general de cobranzas en cuatro etapas, describiendo en cada etapa el esfuerzo que se hace con el cliente para que cumpla con sus responsabilidades adquiridas al momento que se le otorgó el crédito, estas etapas se realizan con la ayuda de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) con las que se pueden programar en mensajes de voz, SMS, WhatsApp o e – mails, teniendo mucho cuidado para evitar las quejas y hasta perdida de un cliente o futuros negocios por mensajes injustificados. Se pueden establecerse las siguientes etapas:

- La de rutina impersonal
- La de exhortaciones impersonales
- La de exhortaciones personales
- La de acción drástica o legal

En la siguiente tabla se identifican las etapas y los medios o acciones de cobranza de acuerdo con el tipo de deudor y de cliente:

Tabla 2. 1: Etapas y medios de cobranzas

Etapas	Medios de Cobranza	Tipo de Deudor	Tipo de Cliente
Rutina Impersonal	Estados de Cuenta Avisos en los Estados Mensajes recordatorios	Los que esperan aviso Hacen caso omiso Con dificultades financieras temporales Descuidado o moroso	Mal interpreta las condiciones Pasan por alto sus cuentas por negligencia o métodos de trabajo ineficientes
Exhortaciones Impersonales	Mensajes de exhortación Mensajes de responsabilidad con el crédito Mensajes de lealtad con el crédito	Moroso o descuidado Con dificultades temporales Sobregirado Accidente o Infortunio Cuenta objetada	Clientes que descuidan la fecha de pago Pagan a tiempo, pero esta vez se ha atrasado
Exhortaciones Personalizadas	Mensajes personalizados Mensajes a	Sobregirados Eventualmente insolventes	Siempre atrasado

	referencias	Accidentes o infortunios fraudulentos	
Acción Drástica o Legal	Convenio de pago Agentes de cobranza a domicilio Reposición del bien Abogado y juicio	Sobregirado Insolvente fraudulentos	Insolventes Fraudulentos

Fuente: (Morales & Morales, 2014, pág. 57)

Elaboración: Verónica Damacela

Los clientes son fundamentales en el negocio sin ellos no hay crecimiento en la empresa, las facturas de ellos son las cuentas por cobrar, y es mediante la gestión de cobro que la empresa percibe el efectivo que es el que genera la rentabilidad del negocio. Para calcular los resultados se tienen en cuenta todos los ingresos que se han producido en un periodo de tiempo determinado en la empresa, de estas operaciones se debe llevar un control interno que conlleva el control y proceso de ventas, devoluciones, descuentos. También asegurar el flujo de dinero adecuado respecto a las políticas de ventas y crédito.

Herramientas de cobranzas

Según (Barchfield, 2009) la herramienta más efectiva suele ser la mezcla de todas las herramientas de cobranzas. Las diferentes herramientas deben utilizarse bajo diferentes circunstancias. Las principales herramientas de cobranza son:

- **Llamadas telefónicas:** Es quizás la acción más efectiva de cobranza, ya que genera retroalimentación y permite el diálogo. Constituye la herramienta más utilizada, aunque en ocasiones es necesario complementar la gestión con otras herramientas de cobranza.

- **Mensaje a través de los celulares:** Con la proliferación de las Tics en los últimos tiempos y sobre todo en el auge de los celulares, esta herramienta está siendo muy utilizada con buenos resultados. El SMS programado o los mensajes de WhatsApp personalizados son de mucha utilidad ahora.
- **Cobros por correo electrónico:** El envío de mensajes a las direcciones electrónicas de los deudores, también es un medio directo y efectivo de cobranza.
- **Visitas personales:** Es un método costoso, sin embargo, se ha utilizado con ventaja en las circunstancias siguientes: Cuando no se puede recurrir a procedimientos legales, para poder localizar ubicación exacta del cliente que se esconde y para los casos que no están localizados por teléfono
- **Cartas:** Las cartas de cobranza tienen como propósito principal conseguir el pago de los atrasos. Su lenguaje debe ser claro y sencillo. Tiene que realizar la difícil tarea de persuadir al cliente para que pague y al mismo tiempo que se conserve su buena voluntad. (Castro & Castro, 2014)

Como factor clave en el manejo de crédito se destaca la cobranza. En el caso de American Call Center adquiere una importancia extraordinaria la función de cobro, pues, una apreciable cantidad del flujo de efectivo de sus clientes tiene su origen en la recuperación de la cartera.

En la actualidad, la función de cobranza se presenta en distintos aspectos, uno de los más importantes es como proceso administrativo básico dentro del marco de la administración moderna. Es individualmente un proceso administrativo con sus características, técnicas y procedimientos propios. A fin de minimizar las cuentas de difícil recuperación, la empresa de Call Center debe implementar una serie de políticas y procedimientos tendientes a fortalecer y regular las relaciones de los clientes con la empresa. Así pues, el primer paso para lograr cobros oportunos consiste

en tener una política de cobranzas debidamente planeada.

Para Barchfield el éxito de las cobranzas se logra partiendo de la existencia de un buen sistema de detección de los atrasos que se producen en una cartera de créditos. Esto se puede lograr mediante el análisis de saldos por antigüedad, que consiste en agrupar el total de los créditos en grados de antigüedad, por ejemplo: de 0 a 30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días, más de 90 días. Al, con este tipo de información tendrá segmentado su cartera de créditos vencida y por ende, podrá direccionar correctamente el tipo de gestión de cobranza a realizar con cada cliente moroso. (Barchfield, 2009)

2.2 Antecedentes referenciales

Para establecer antecedentes en este estudio se ha encontrado el análisis del tema “Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH” que consistió en plantear un plan estratégico que le permita recuperar la cartera vencida de los estudiantes que quedan impagos en sus estudios universitarios, por lo que esto afecta a los futuros becarios al no haber flujos de efectivos al no recuperar de forma efectiva los valores prestados con anterioridad. Su resultado fue dejar plasmado un manual de procedimiento para un correcto control interno en la gestión de cobranzas.

En el estudio realizado en su tema “Desarrollo de un plan de recuperación de cartera vencida por concepto de transmisión de energía en TRANSELECTRIC S.A.”, que surge en respuesta a la imperante necesidad de la compañía de recuperar de forma eficiente los altos rubros que adeudan las empresas de distribución del país, mismos que de no recibir el tratamiento adecuado serán imposibles de manejar, llegando a ser incobrables. A pesar de ser una empresa solida financieramente, esto fue motivo para el planteamiento de estrategias que permitan disminuir la cartera vencida que sobrepasaba el 10% de la misma.

En el estudio realizado en el tema “Diseño de un plan estratégico para la recuperación de cartera del sector agrícola de la cooperativa de ahorro y crédito Agrícola Junín LTDA. del cantón Junín provincia de Manabí”, empresa que no solo otorgaba créditos a personas y empresa del cantón Junín, sino que abarcaba a todos los pueblos aledaños a este cantón, así como otros cantones, como lo son Calceta, Portoviejo, Manta, Rocafuerte, Chone, cuyos principales y mayores clientes son del sector agrícola. La investigación fue de tipo descriptiva, recogiendo datos a través de entrevistas y observación directa, permitiendo así los resultados evidenciar las falencias del proceso al momento de realizar la gestión de cobranzas que afectaba a la institución. Después de un intenso análisis, la propuesta se basaba en plantear un plan estratégico que permita recaudar valores y recuperar cartera vencida, a través de procedimientos correctamente establecidos previos al otorgamiento del mismo crédito al cliente.

En el estudio realizado en el tema “Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes de la empresa PRODUCURTIMARC de la ciudad de Ambato” cuya propuesta resultante de la investigación direccionó a la institución al desarrollo de una planificación estratégica departamental y en la gestión de los créditos, con la aplicación de tácticas ofensivas y defensivas que contribuyan a afrontar las condiciones críticas de la cartera en mora dada por una mala administración del crédito y gestión del mismo. Esto culminó con una propuesta también de una reestructuración de las políticas crediticias de la institución.

Otro estudio relacionado con los intereses y objetivos de esta tesis es el de la Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana, cuyo título; “Análisis de la Gestión de Cuentas por Cobrar en la Empresa Induplasma S.A. en el año 2015, revisa toda la estructura de la gestión y plantea soluciones con base en la creación o mejoras de políticas

acorde a la legislación y otros factores externos e internos de la compañía en análisis.

Estos estudios de referencia, realizado por investigadores pertenecientes a instituciones de educación superior de diferentes partes del país, muestran lo relevante de investigar este tipo de situaciones que perjudican a la liquidez de las empresas, exponiendo su estabilidad financiera hasta llegar al punto de colapso, debido a la inadecuada aplicación de procesos o políticas crediticias que salvaguarden los intereses de la empresa, y aseguren el flujo constante del dinero a través de otorgamientos crediticios de forma responsable y con un buen análisis del perfil de los clientes. También plantean la necesidad de una revisión de las políticas de crédito que se emplean en una organización, y sobre todo a una empresa como American Call Center cuyo principal servicio es la gestión de cobranzas.

2.3 Fundamentación legal

La fundamentación legal que ampara las cobranzas en el Ecuador se encuentra en el libro IV del Código Civil titulado; “De las obligaciones en general y los contratos”, donde trata sobre las obligaciones del crédito civil y de los contratos de garantía. La obligación es un vínculo jurídico donde es imprescindible la existencia de dos partes, una de ellas es el acreedor o sujeto activo a quien se le adeuda la prestación y el deudor o sujeto pasivo quien debe cumplir con la obligación. La obligación tiene causas que generan; fuentes de las obligaciones., entre ellas la más importante es el contrato, el cual crea las obligaciones personales o créditos.

Los efectos de las obligaciones son consecuencias ocasionadas a los sujetos que intervienen en una relación jurídica. Por ser juicio, el vínculo es obligatorio y el deudor debe necesariamente cumplir la prestación a que se obligó. Sin embargo, la realidad nos enseña que, con frecuencia, las obligaciones no se cumplen y que la libertad humana puede entorpecer la

normal realización de los resultados previstos por la relación jurídica que se contrajo. Por ello, el legislador dotó de un conjunto de medios o recursos, para obtener el cumplimiento de la prestación de parte del deudor rebelde y conseguir así la satisfacción de su crédito. Este conjunto de derechos del acreedor se denomina efectos de las obligaciones y el más importante es el llamado "derecho de prenda general de acreedores". (LEXIS.COM, 2017)

EL DERECHO DE PRENDA GENERAL DE LOS ACREEDORES

La naturaleza de los derechos legales del acreedor, para perseguir la ejecución de sus créditos, ha variado a través de la evolución de la ciencia jurídica. En el primitivo derecho romano, el acreedor tenía la facultad de cobrarse lo debido en la persona del deudor, e incluso podía disponer de su vida. Luego este derecho evolucionó y el acreedor pudo apoderarse de los bienes del deudor, para pagarse con el producto de la venta. En los tiempos modernos, predomina el axioma "quien se obliga, obliga sus bienes" y se considera que el deudor, al adquirir un crédito compromete íntegramente su patrimonio. En esta fórmula se basa el derecho de prenda general de los acreedores, consagrado en el Art. 2391 del código civil ecuatoriano, el cual dispone, "Toda obligación personal da al acreedor el derecho de hacerla efectiva en todos los bienes raíces o muebles del deudor, sean presentes o futuros, exceptuándose solamente los no embargables, designados en el Art. 1661".

En el Art. 2395 se establece el modo como se hacen efectivas las obligaciones en el patrimonio del deudor: Los acreedores, con las excepciones indicadas en el Art. 1661, podrán exigir que se vendan todos los bienes del deudor hasta el valor de sus créditos, incluso los intereses y los costos de la cobranza, para que con el producto se les satisfaga íntegramente, si fueren suficientes los bienes, y en caso de no serlo, a prorrata, cuando no haya causas especiales para preferir ciertos créditos, según la clasificación que sigue:

El acreedor puede perseguir el pago de la prestación adeudada en todos los bienes del deudor, actuales o futuros, muebles o inmuebles, con excepción de los inembargables, en suma, sobre todo el patrimonio del deudor tal como se encuentra al momento de la ejecución.

El derecho de prenda general de los acreedores se fundamenta en el hecho de que, el patrimonio es una universalidad, diferente de los bienes que lo conforman, razón por la cual el deudor puede enajenar ciertos bienes o adquirir otros nuevos sin afectar el derecho de prenda general, ya que, en consecuencia, lo que responde por el cumplimiento de las prestaciones adeudadas es el patrimonio de una persona y no los bienes que la integran, al iniciarse la relación jurídica.

Por lo expuesto, es evidente que este derecho es insuficiente y sólo brinda una garantía relativa; "vale exactamente lo que vale el patrimonio del deudor", porque no impide que el deudor disponga de sus bienes o contraiga otras obligaciones y disminuya, de este modo, su patrimonio en virtud de malos negocios, enajenaciones fraudulentas o negligencia para ejercitar ciertos derechos. El valor, como garantía para el acreedor, del derecho de prenda general depende, en última instancia, de la solvencia del deudor.

Es indudable que al acreedor le interesa mantener el patrimonio del deudor para hacer frente a las obligaciones que este último contrajo. En tal virtud la Ley otorga al acreedor un conjunto de recursos que tienden a mantener intacto el patrimonio del deudor, llamados derechos auxiliares del acreedor, tantos como la acción pauliana o revocatoria; pero su ejercicio, en ocasiones, resulta un medio tardío o cuesta mucho dinero y tiempo. (Bohórquez, 2005).

LAS GARANTÍAS PARA LOS ACREEDORES

Para impedir la ineffectividad de las obligaciones, causada por la insolvencia del deudor, surgió en el campo del derecho la idea de una garantía, mediante la cual se pretende asegurar el cumplimiento de las obligaciones y suplir las diferencias del derecho de prenda general.

En el sentido amplio del vocablo, "las garantías constituyen los diversos medios de que puede hacer uso el acreedor para ponerse a cubierto de la insolvencia del deudor". En términos generales y desde el punto de vista gramatical, la palabra garantía se confunde con la de fianza y caución. Sin embargo, en el lenguaje jurídico, garantía no es sinónimo de caución y fianza, porque cada vocablo tiene un significado más preciso.

El Código Civil no define las garantías, pero sí introduce el concepto de caución, en el Art. 31, como cualquier obligación que se contrae para seguridad de otra obligación propia o ajena" y agrega "son especiales de caución la fianza, la hipoteca y la prenda".

Son notables las diferencias que distinguen las tres acepciones: la garantía es el género, porque toda caución y fianza tienen el carácter de garantía; sin embargo, hay garantías que no son cauciones como, por ejemplo, el derecho legal de retención. En cambio, la fianza es una subespecie de garantía, es una caución conforme lo establece el Art. 31 del Código Civil.

En el ámbito del Derecho Público, la Ley de Licitaciones y Concurso de Ofertas, la Ley de Consultoría y la Ley de Contratación Pública, regulan las garantías exigidas en la contratación pública, pero no las definen. (Piguave, 2016)

Se puede concluir diciendo que; garantía es el género, caución la especie y fianza una subespecie de la caución.

Las garantías en el derecho civil

Las garantías en el derecho civil son muchas y muy variadas. Las más importantes son las cauciones, definidas en el Art. 31, cuyos ejemplos más característicos son la fianza, la prenda y la hipoteca. Pero, el Código Civil establece muchas otras formas de garantías, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- La solidaridad pasiva: Es una importantísima garantía y quizá la más eficaz de las garantías personales, porque permite al acreedor hacer efectivo el derecho de prenda general sobre cada uno de los patrimonios de los varios deudores solidarios, sin que a éstos les sea lícito oponer los beneficios de división y excusión.
- La cláusula penal: Es una garantía personal y no una simple evaluación de perjuicios, como a veces se confunde. En efecto, el Art. 1586 permite demandar judicialmente la indemnización de perjuicios y al mismo tiempo la pena. La cláusula penal es la estipulación en virtud del cual el deudor o un tercero se obligan a pagar una pena, en caso de incumplimiento de la prestación principal. Si la pena contrae un tercero, el acreedor dispondrá del patrimonio de éste para hacerla efectiva. Si el propio deudor se sujeta a la pena el temor de incurrir en dicha pena obligará al deudor a ser muy acucioso en el cumplimiento de su obligación.
- La anticresis: Es una garantía en virtud de la cual se entrega al acreedor una cosa raíz para que se pague con sus frutos. Es escaso el interés práctico que ofrece el estudio de esta garantía. Si bien es un contrato real, ya que se perfecciona por la tradición del inmueble (Art. 2363.), la anticresis no es un derecho real (Art. 2364.) y sólo constituye un derecho personal; en consecuencia, el acreedor anticrético únicamente puede perseguir el bien mientras estuviere en el patrimonio del deudor, pero no una vez que ha salido de él. Esta

garantía tampoco otorga al acreedor el derecho de pagarse preferentemente su crédito.

- Las preferencias: Consisten en la facultad de la cual gozan ciertos acreedores, de pagarse sus créditos con antelación a todos los demás acreedores. Indudablemente constituyen una garantía, porque quien goza de los privilegios tiene mayor posibilidad de satisfacer su crédito, sobre todo cuando los bienes del deudor no abastecen para cancelar todas las deudas. Igual que la anticresis, son garantías personales, ya que no otorgan al acreedor el derecho de persecución y no pasan contra terceros, porque sólo pueden alegarse mientras los bienes del deudor permanezcan en su patrimonio y no cuando pertenezcan a terceros.
- El derecho legal de retención: Puede definirse, como la facultad concedida por la ley al detentador de una cosa que debe entregar o restituir, para rehusar legítimamente la entrega o restitución y, conservar la cosa, mientras no se le satisface de un crédito que tiene relacionado con ella. El Código Civil no contiene disposiciones generales sobre esta garantía, sino numerosos artículos señalan los casos concretos en que este derecho procede. Por esta razón, el derecho legal de retención requiere un texto expreso de la Ley, y esto lo deduce de varias disposiciones legales como lo establecido en Art. 2318. "no se podrá retener una cosa del deudor, para seguridad de una deuda, sin su consentimiento; excepto los casos que las leyes expresamente designan". Además, estas garantías pueden constituir privilegios y éstos son de derecho escrito. (Bohórquez, 2005)

A continuación, algunos casos particulares donde la Ley expresamente establece el derecho de retención:

- Art.978.- El poseedor vencido, en el juicio reivindicatorio, podrá retener la cosa hasta que le paguen las expensas y mejoras;
- Art.1793.- El vendedor podrá retener la cosa vendida a pesar de haber plazo, si la fortuna del comprador disminuye de tal forma, que provoque un peligro inminente de perder el precio;
- Art.1910.- Para asegurar el pago del canon y de las indemnizaciones que se le adeuden, el arrendador podrá retener todos los frutos existentes de la cosa arrendada y todos los objetos propios con que el arrendatario la haya amoblado o provisto;
- Art.2123.- El comodatario podrá retener la cosa prestada, mientras no se efectúen las indemnizaciones a que está obligado el comodante o mientras no se le caucione el pago;
- Art.2327.- El acreedor prendario podrá retener la prenda si tuviere contra el mismo deudor otros créditos, ciertos y líquidos, contraídos después de la obligación garantizada y que se hayan hecho exigibles, antes del pago de la obligación anterior;
- Art.2366.- Para el abono de mejoras, perjuicios y gastos, el acreedor anticrético goza del mismo derecho de retención establecido en beneficio del arrendador. (Lexis, 2019)

También el Código Civil contiene muchas otras garantías como, por ejemplo, las arras, la promesa de hecho ajeno, la indivisibilidad del pago, el pacto de retroventa, la caución juratoria y otras que no ofrecen mayor interés en la práctica, pero que sí constituyen garantías civiles en el estricto sentido de la palabra.

Clasificación de las garantías en el derecho civil

Las garantías, como una institución propia del Derecho Civil, se divide en: Legales y convencionales; reales y personales y directas e indirectas.

- Las Garantías Legales: Son aquellas establecidas expresamente por la Ley, en determinados casos, como, por ejemplo, el saneamiento por evicción en los contratos de compra venta; la caución de conservación y restitución impuesta al usufructuario en el Art.807 del Código Civil; y las garantías que aseguran el contrato de la administración pública, establecidas en los Arts. 13, 14 y 17 de la Ley de Licitaciones y Concurso de Ofertas; 18, 19, y 21 de la Ley de Consultoría; y, 72 al 77 de la ley de Contratación Pública.
- Las Garantías Convencionales: son las garantías establecidas en virtud de acuerdo con voluntario entre las partes, sin que sean obligadas a ello por alguna disposición de la Ley.
- Las Garantías Personales: Son aquellas en las que otra persona se obliga al cumplimiento de la obligación, si el deudor principal no la cumple. Se fundamentan en la confianza que despierta el garante y no en determinados que éste posee; el acreedor cuenta con otro patrimonio para hacer efectiva su obligación. Típica garantía de esta clase es la fianza, obligación accesoria en virtud de la cual una o más personas responden por una obligación ajena y se comprometen a cumplir si el deudor principal no la hace. El fiador es un deudor subsidiario, goza del beneficio de excusión para exigir al acreedor que persiga primero al principal deudor. Se agrupan también entre las garantías personales, la solidaridad pasiva y la cláusula penal, entre las más importantes.
- Las garantías reales: Se caracterizan porque afectan determinados bienes al cumplimiento de la obligación y son, por esta causa, más eficaces que las garantías personales. El acreedor puede perseguir

el bien aunque hubiera salido del patrimonio del deudor o del garante y goza del privilegio de pagarse preferentemente con el producto generado por el bien afectado; de este modo, se elimina la inseguridad que persiste en la garantía personal frente a la insolvencia de los garantes. Las garantías reales más características son la prenda y la hipoteca; también se incluyen, en esta clasificación, el derecho legal de retención y la anticresis, a pesar de que su importancia práctica y aplicación diaria son casi nulas. La hipoteca se constituye sobre inmuebles que no dejan de permanecer en poder del deudor y la prenda recae sobre una cosa mueble que se entrega al acreedor. pero estas características no son absolutas, porque existen hipotecas sobre muebles y prendas cuyo objeto continúa en poder del deudor.

- La Garantía Directa e Indirecta: Es directa cuando el garante se constituye por un acto sin intermediarios y en la indirecta, surge un acto que originalmente le es extraño, como, por ejemplo, la fianza que se otorga por encargo de un tercero. (Bohórquez, 2005)

Por otra parte, la LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR publicada en el Registro Oficial N° 116 del 10 de julio del año 2000, es la que regula y protege los derechos del deudor.

Los créditos incobrables

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Externo (LORTI) en su artículo N° 10, literal 11, respecto de las deducciones, dice que, con el propósito de determinar la base imponible del impuesto a la renta, de los sujetos pasivos, se deducirán los gastos e inversiones que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos. En forma particular sobre los créditos incobrables establece:

“Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre de este, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total. Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio en la parte no cubierta por la provisión, cuando se hayan cumplido las condiciones previstas en el Reglamento. No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas.

En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado. El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones.

Las provisiones serán deducibles hasta por el monto que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establezca. Para fines de la liquidación y determinación del impuesto a la renta, no serán deducibles las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados en el artículo 72 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero así como por los créditos vinculados concedidos por

instituciones del sistema financiero a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente, con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Variables de investigación

- **Variable Independiente: Políticas de Crédito**

Las políticas de crédito son normas de actuación dictadas por la dirección de la empresa y derivan directamente de la estrategia de riesgos establecida. No obstante, las políticas de crédito también tienen en cuenta otros factores que matizan las grandes líneas marcadas por la estrategia de riesgos. Un punto determinante es que la política de crédito irá siempre estrechamente ligada a la política de marketing de la empresa.

- **Variable Dependiente: Incremento de las cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar son un concepto de contabilidad, donde se registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existen programas para llevar a cabo las operaciones. (Brighman, 1987)

Las cuentas por cobrar no es más que la extensión de un crédito comercial a los clientes por un tiempo prudencial; en la que la mayoría de las empresas utilizan como herramienta de ventas y mercadotecnia. Según (Gitman, L, 1996) opina que las cuentas por cobrar representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta, con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos.

Definiciones conceptuales

- **Cuentas por Cobrar:** Son los activos que posee una empresa, como consecuencia de haber otorgado créditos a sus clientes, con respecto a su presentación en el balance general se debe de tener en cuenta el Reglamento para la Información Financiera. (Gitman, 2000)
- **Gestión de Cobranzas:** Las cuentas por cobrar se originan de la venta a crédito a los clientes que adquieren bienes o servicios que las compañías ofertan o por préstamos concedidos a terceros. Toda empresa para tener cuentas por cobrar debe haber generado anteriormente una producción y para poder tener una producción debe tener activos corrientes. (Bolton, 2015)
- **Sujetos de Crédito:** Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos de la empresa que otorga dicho crédito. (Jiménez, 2010)
- **Otorgamiento de crédito:** Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comparar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa. (Brighman, 1987)
- **Clasificación de los créditos:** Existen una gran variedad en cuanto a clasificación y tipos de los créditos, en el presente estudio se tratará de agruparlos de tal manera que pueda ser de guía para las personas que hagan uso de este sistema de comercialización desde dos puntos de vista: créditos formales y créditos informales.

- Los créditos formales son todos aquellos créditos que tienen características contractuales; en que las partes contratantes se obligan mutuamente al cumplimiento del mismo. Es decir este crédito se formaliza por escrito entre ambas partes. Y los créditos informales, aquellos que no cuentan con estas características.
- Los créditos informales son todos aquellos créditos otorgados por las empresas al público en general en los términos señalados en el contrato de crédito. Y que son destinados a satisfacer las necesidades del público en general. (Bolton, 2015)
- **Créditos Empresariales:** Son todos aquellos créditos celebrados entre empresas sean estas de producción, de comercialización o de servicios para suministrarse materias primas, insumos, suministros o para comprar productos y luego venderlos o para la prestación o adquisición de servicios, etc. (Bolton, 2015)
- **Principios básicos de la política crediticia:** El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución ya que la evaluación y administración es completamente distinta. El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que está dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimiento que se tendrán. Salvo excepciones no debe otorgarse crédito a empresas sin fines de lucro, como cooperativas, clubes, etc. (Bolton, 2015)
- **Políticas:** Tomando como referencia a (Koontz & Weihrich, 2014) “las políticas también son planes, puesto que son declaraciones o ideas generales que guían o encauzan los razonamientos al tomar decisiones. No todas las políticas son declaraciones; a menudo no son sino inferencias extraídas de las acciones de los administradores.” (pág.23)

- **Misión:** Según Bernal, la misión es una expresión clara y concisa del propósito, elemental de la organización. Describe lo que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores.

- **Visión:** Según Thompson una “visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema atractivo para la compañía; más bien es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito.” (Thompson, 2004, pág. 74)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Presentación de la empresa

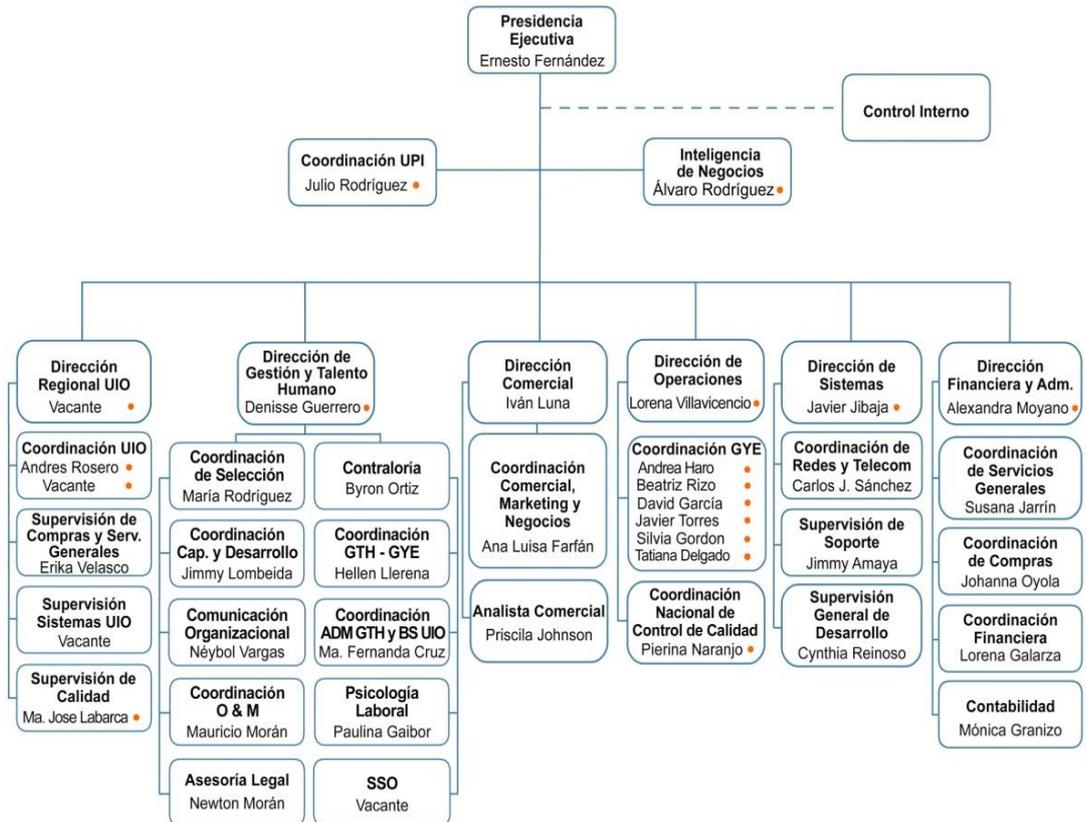
American Call Center es un centro de atención telefónica y de servicios, que opera en Ecuador, cuya oficina principal se encuentra en el norte de la ciudad de Guayaquil, con sucursal en Quito. Inició sus actividades en 1999, cuenta con una red propia de telecomunicaciones. El departamento de cobranzas es sin duda alguna, uno de los engranajes importantes de American Call Center, pues permite alimentar el flujo de efectivo de la organización y de sus clientes. La compañía fue constituida el 22 de febrero de 1999 en Guayaquil, siendo su objeto social: La prestación de servicios de centro de atención de llamadas telefónicas, entrantes o salientes, en sus instalaciones, utilizando sus propios equipos y recursos técnicos y humanos.

- **Misión**
Ofrecer a nuestros clientes nacionales y extranjeros soluciones de Contac Center diseñadas a la medida de sus necesidades, con altos estándares de calidad, equipo humano calificado y respaldo tecnológico.

- **Visión**
Ser la empresa líder en servicios integrales de Contact Center, contribuyendo a superar las expectativas de nuestros clientes.

Estructura organizativa. Principales áreas de la empresa

Figura 3. 1: Organigrama de AMERICAN CALL CENTER S.A



Fuente: AMERICAN CALL CENTER S.A.
Elaboración: Verónica Damacela

Clientes

- Conecel
- Dinners Club
- Banco Pacifico
- Chubb Seguros
- Yanbal

Proveedores

- Cartimex
- He Representaciones
- Compumillennium
- Transporte escolar y personal Ezsa

Competidores más importantes.

- GEA del Ecuador
- Sinergia

Principales productos o servicios

Servicios denominados “Entrantes”

- Atención de quejas y reclamos
- Toma de pedidos
- Seguimiento de Incidencias
- Soporte Técnico
- Información en General

Servicios denominados “Salientes”

- Telemarketing
- Telecobranzas
- Encuestas
- Campañas de fidelización

Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo

Se inicia con la negociación por parte del área comercial, la misma que le otorga los días de crédito, realizan el contrato junto al cliente con la debida autorización de gerencia, se entrega al coordinador de operaciones los documentos del cliente para ofrecerle el servicio solicitado, el departamento de operaciones se encarga de enviar al departamento financiero un archivo con los datos, para facturar, esto se realiza al finalizar el mes, se emite la factura del servicio ofrecido, una vez emitida la factura el departamento de

cobranzas realiza el seguimiento de la misma con llamadas y correos hasta recaudar los pagos vencidos.

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

De acuerdo con los comparativos de los Balances y Estados de Situación Financiera de la empresa de los años 2016 y 2017, (**Anexos 1 y 2**) muestran los siguientes indicadores financieros cuyo cuadro comparativo de los mismos años se encuentra en el anexo N° 3.

Liquidez

En el 2017, de cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa posee un respaldo equivalente \$1,16 que expresa buena salud en la liquidez de sus flujos, el 2016 su capacidad de cobertura a las obligaciones era inferior (1,01). La Prueba Ácida se incrementó de 1.00 a 1.15. Cabe indicar que la liquidez se puede ver afectada por otros factores como inversiones a largo plazo o la flexibilidad en los cobros de cartera.

Rentabilidad

Tabla 3. 1: Indicadores Rentabilidad 2016- 2017 AMERICAN CALL CENTER S.A.

Descripción	2016	2017
ROA = Utilidad Neta / Activos Totales	17.12 %	19.12%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	55.92 %	62.46%
ROS = Utilidad Neta / Ventas	6.19%	6.95%

Fuente: AMERICAN CALL CENTER S.A.

Elaboración: Verónica Damacela

Los dos primeros indicadores de rentabilidad incrementaron en relación con el 2016.

Eficiencia

Se puede confirmar la flexibilidad en la cartera porque su rotación de cuentas por cobrar ha bajado a 20 días en el año 2017, esto puede incidir de manera considerable.

La rotación de cuentas por pagar disminuyó de 30.5 a 30 días, reflejando regularidad en el pago de obligaciones con los proveedores y otros obligacionistas locales.

Solvencia

Se realizó el cálculo del financiamiento externo, en el que se demuestra que, de cada dólar invertido en la empresa, casi 70 centavos son aportados por proveedores y entidades financieras. Finalmente, el grado de apalancamiento patrimonial se mantuvo en 0,44 centavos aportado por los accionistas. Cabe recalcar que lo mínimo sugerido es de 0,25 centavos acorde a las políticas del sistema bancario.

Aunque los indicadores revisados no presentan una novedad alarmante, las cuentas por cobrar presentan un decrecimiento en su rendimiento. Según el balance en el período 2016 se pudo observar un decrecimiento del 5.43 % en comparación al 2015, del 4.07 % con respecto al indicador de cuentas por cobrar la empresa no ha llevado un control para poder disminuir las cuentas por cobrar, con respecto al periodo 2017 -2018 se pudo seguir viendo un decrecimiento de 0.76 en el 2018 con respecto al 2017, esto podría ser porque no se aplican técnicas de evaluación óptima del nivel de endeudamiento de los clientes y la falta de actualización de las políticas de crédito de acuerdo a la dinámica de factores externos de la

compañía, lo que podría alterar en corto tiempo los indicadores antes analizados.

Diseño de la investigación

La presente investigación, se encuentra enmarcada dentro del enfoque mixto; cuanti-cualitativo. La investigación cuantitativa, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Por otra parte la fase cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. (Cruz, 2014)

La investigación cualitativa determina la profundidad en cuanto a la investigación, es interpretativa entorno a las realidades que presenta a través de una muestra, para dichos resultados.

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Méndez, 2014)

Tipos de investigación

El presente trabajo aplica la investigación descriptiva, porque estudia, analiza o describe la realidad presente, actual, en cuanto a hechos, personas, situaciones, etc. (Ruiz, 2003)

En este mismo sentido (Cruz, 2014) en su libro Metodología de la Investigación explica que: “Se encuentra orientada fundamentalmente a describir, de una manera “fotográfica”, un determinado objeto o fenómeno de la realidad”.

Continúa diciendo que las principales características de la investigación descriptiva son:

- El conocimiento detallado de los rasgos externos del objeto o fenómeno, es decir, de aquello que aparece a los sentidos del investigador.
- El objetivo de la investigación es obtener una descripción “fotográfica” de aquello que se investiga.
- Por su propio carácter descriptivo, no cuenta con los suficientes elementos teóricos y metodológicos para demostrar científicamente la problemática descrita en la investigación.
- El tratamiento de la información recopilada y procesada es predominantemente descriptivo y cuantitativo, sin llegar al análisis cualitativo de los resultados. (Cruz, 2014)

Esta investigación también puede ser encasillada como Correlacional de acuerdo con lo indicado por Hernández (2014): “Los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones), es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (pág.74). Precisamente para este tipo de investigación donde se determina la relación existente entre las políticas de crédito y cobranza, y la liquidez de la empresa, la utilización de este tipo de investigación es de suma importancia. Talaya manifestó que: “Además de ser imprescindible la intervención de dos o más variables en relación, es necesaria la

determinación del grado en que una o más variables afectan a otras u otras, así, este proceso determina que las pruebas estadísticas también se extiendan”. (Talaya, 2014, pág. 38)

Quizá un único requisito que debe observarse en cuanto a la investigación correlacional es que las relaciones que se formulen deban tener significatividad lógica, es decir, que exista en verdad una correspondencia válida entre ellas. Como la investigación se enfoca a explicar porque ocurre un fenómeno y las condiciones en que se manifiesta es también de alcance explicativo. (Méndez, 2014)

Población

En una investigación, la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. La población en esta investigación es de 1.500 colaboradores, que es el total de empleados de American Call Center.

Muestra

Es un subgrupo de la población y debe ser representativa de esta, se escoge estableciendo para metros y características de interés para la investigación (Bernal, 2006).

Muestra Probabilística

La muestra probabilística es aquel subgrupo de la población en que todos los elementos tienen la misma característica de la población y tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Bernal, 2006)

Muestra No Probabilística

Es el subgrupo de la población en que su elección no depende de las probabilidades sino de las características de la investigación. (Bernal, 2006)

De acuerdo con las características de esta investigación, que relaciona las

políticas de crédito y la liquidez de la empresa, la muestra debe ser no probabilística, ni debe ser estratificada, pues el tamaño de la población es finito, no es lo suficientemente grande y por lo tanto la investigadora aplicará un muestreo no estratificado intencional, donde observará el criterio de las personas que manejan las posibles causas del problema. (Hernández, 2014)

En la investigación se aplica el muestreo no probabilístico por conveniencia, en donde se aplicará la técnica cualitativa que se basará en aplicar entrevistas a profundidad y guía de observación para entender el problema y buscar una solución más conveniente conforme los individuos que seleccionemos en nuestra muestra.

La investigación de campo se basó en el muestreo no probabilístico por conveniencia que consiste en escoger la muestra a conveniencia del investigador para buscar de manera ágil y objetiva los resultados a la problemática de estudio. Por lo cual se aplicó la técnica cualitativa como herramienta de análisis de información utilizando los instrumentos de investigación entrevista a profundidad y observación estructurada para la recolección de datos en la toma de decisiones.

Métodos de la investigación

Los métodos que se utilizarán en esta investigación serán los siguientes:

- **Método Inductivo:** este proceso científico se inicia por la observación de acontecimientos que generan el problema objeto del estudio con el propósito de llegar a una conclusión y premisas generales.
- **Método Deductivo:** al igual que el anterior es un proceso científico que inicia con la observación de acontecimientos generales que

generan vulnerabilidad en el área de crédito y cobranzas con el propósito de señalar las verdaderas causas y efectos contenidos en la situación general. De la mano con el método inductivo, permitió tener una apreciación más específica de cuáles son los problemas que ocasionan que los rendimientos se encuentren ralentizados.

- **Método de Análisis:** Es la identificación de cada uno de los problemas que nos llevan a la realización de esta investigación, de esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos objeto de la investigación.
- **Método de Síntesis:** es el proceso del conocimiento que va de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, del principio a las consecuencias. (Cruz, 2014)

En cuanto a los métodos empíricos que se van a utilizar, están los siguientes:

- **Observación:** Mediante este método se puede conocer el problema objeto de la investigación, sin alterar o emitir juicio de valor, es decir esta observación tiene un aspecto contemplativo.
- **Medición:** Este método se basa en experiencias y en datos estadísticos que pueden ser verificables
- **Histórico:** Con método se puede tener una visión cronológica de cómo se han desarrollado las actividades de crédito y cobranza en el periodo de tiempo objeto de estudio (2017 -2018), y de esta manera conocer su evolución y desarrollo. (Bernal, 2006)

Técnicas de Investigación

Se realizan procedimientos y actividades con el propósito de recabar información necesaria para el objeto de la investigación, posteriormente se presentan los resultados en tablas, cuadros y gráficos para su respectivo análisis. Las técnicas que se utilizan para la recolección de datos son:

- **Observación:** consiste en obtener datos a través de la percepción, mirar detenidamente las situaciones objeto de estudio, así como la conducta, manifestaciones y actitudes mostradas por cada uno de los colaboradores de la empresa involucrados en la investigación. Con esta técnica se elabora una ficha de observación, que contribuye al análisis de los procedimientos aplicados en el período 2017 - 2018.
- **Entrevistas:** se utiliza para recabar información en forma verbal (preguntas abiertas) por parte de cada uno de los funcionarios o personas con experticia de la empresa.
- **Análisis documental:** Esta técnica de investigación complementaria consiste en el análisis de la información escrita con el propósito de establecer diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema de estudio. También permite hacerse una idea del desarrollo y características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que los entrevistados han dicho. (Cruz, 2014)

CAPITULO IV

Análisis e interpretación de los resultados

En la presente investigación se realizó una observación de los procesos que actualmente aplica, realiza y cumple la empresa para el otorgamiento de crédito y establecimiento de plazos para el cliente. Previo a la observación se solicitó de igual forma que los principales actores en el otorgamiento de plazos de crédito, y montos, describan cuál es el proceso que ellos aplican o que la empresa ejecuta con el cliente.

La información obtenida por parte de los responsables de cada área nos permitirá contrastar lo que dicen, respecto a lo que realmente se observa que se hace, para de esta manera poder plasmar qué procesos son los que ejecuta la empresa American Call Center S.A.

Para el otorgamiento de plazos y créditos a sus clientes corporativos, pymes y empresariales. A los cargos que se entrevistaron y se les solicito describan el proceso que ejecuta la empresa: Gerente General, Contador y jefe del Área de Facturación y Cobranzas para conocer el proceso de otorgamiento de crédito y la forma como se realiza la gestión de cobranza a los clientes dentro de los plazos establecidos en los días de crédito y recuperación de la cartera por los servicios otorgados por American Call Center como centro Outsourcing que brinda a las empresas.

Interpretación de las entrevistas a profundidad

Entrevista 1: Contador American Call Center

Nombres y apellidos: Mónica Alexandra Granizo

Cargo que ocupa: Contadora

Área dentro de la empresa: Contadora de American Call Center

Años de experiencia en el cargo: 13 años

1. ¿Conoce cuál es la situación de las cuentas por cobrar de la empresa American Call Center S. A.?

En los actuales momentos presentamos inconvenientes con las cuentas por cobrar debido a la gestión del departamento de cobranzas que debe realizar la recuperación de cartera de los servicios que otorga American Call Center a sus clientes. Por lo general se otorga un vencimiento a 15 días, pero dentro de los plazos de pago del cliente está en 30 hasta 45 días; lo que ocasiona retraso de capital dentro del Flujo de ingreso de la institución.

2. ¿Existe algún proceso de análisis de la capacidad de endeudamiento que se ejecute para otorgar créditos a clientes?

Por ser una empresa de servicios pactadas con base a contratos se establece un crédito mínimo de 15 días dependiendo del monto de facturación.

3. ¿Qué porcentaje de cartera vencida posee American Call Center S.A.?

Efectuando un análisis de cartera en el anterior semestre dentro de la reunión del Directorio se encontró un 18% de cartera de cliente que tiene valores vencidos después de la fecha de vencimiento de su obligación.

4. ¿Cómo está afectando la cartera vencida a la empresa American Call Center S.A.?

Genera vencimiento en pagos a los proveedores (flujo de efectivo).

5. ¿Qué ha ocasionado que exista esta cartera vencida?

Tener como clientes a empresas públicas

6. ¿Qué porcentaje de cartera vencida considera ideal para la sostenibilidad de las operaciones del negocio?

Considero que la empresa no debería tener una cartera vencida con sus clientes debido a los tiempos acordados en la negociación Comercial. Por lo tanto, apelando a retraso de pago de obligaciones de los clientes la empresa debe mantener entre un 10-15% de vencimiento de cartera para sostener la operatividad de la empresa.

7. ¿La empresa American Call Center S.A. es estricta para otorgar un crédito? Si/No ¿Por qué?

Como se mencione en el punto 2 nos manejamos con contratos de servicios previo análisis de cliente y de acuerdo al servicio de outsourcing que otorgamiento en la empresa y los servicios a largo plazo se determina el crédito a los clientes.

8. ¿Qué solución considera usted viable para manejar correctamente la cartera vencida en American Call Center S.A.?

Considero que el área encargada de recuperación de cartera deberá efectuar un seguimiento a los clientes para la recuperación de cartera y establecer una constante comunicación con el cliente y ofertar incentivos que mejoren su relación directa e indirecta.

9. ¿Considera que la aplicación de un plan estratégico que incluya políticas de crédito y técnicas de cobranzas efectivas ayude a recuperar cartera vencida y evitar cuentas incobrables en American Call Center S.A.?

Para la operación American Call Center deberá establecer un plan estratégico para medición y control de cartera de crédito y velar por el sostenimiento financiero de la empresa en la recuperación de cartera

dentro de los tiempos acordados en la negociación comercial con el cliente.

Análisis: La Contadora, de acuerdo a sus respuestas, que no existe mayor problema en las cuentas de American Call Center, considera que el porcentaje de cartera incobrable (18%) está por debajo de lo que debería ser como malo (20%), sabe que la cuenta atrasada en el pago genera problemas en el flujo, le atribuye esto a las cuentas que manejan de los organismos públicos, cree que no es necesario realizar cambios

Fuente: AMERICAN CALL CENTER S.A.

Elaboración: Verónica Damacela

Entrevista 2: Director Financiero American Call Center

Nombres y apellidos: Fanny Alexandra Moyano Moscoso

Cargo que ocupa: Directora Financiero

Área dentro de la empresa: Departamento Financiero

Años de experiencia en el cargo: 14 años

1. ¿Conoce cuál es la situación de las cuentas por cobrar de la empresa American Call Center S. A?

Como responsable de la parte financiera se identificó que un 12 hasta 20% de la cartera de clientes tienen vencimientos hasta 60-90 días en sus obligaciones financieras.

2. ¿Existe algún proceso de análisis de la capacidad de endeudamiento que se ejecute para otorgar créditos a clientes?

Por lo general, el proceso de análisis de cartera se ejecuta cuando existen reuniones de directorio o junta general. No existe un boletín semanal o mensual donde se informe la recuperación de cartera o indicadores financieros para las áreas involucradas.

3. ¿Qué porcentaje de cartera vencida posee American Call Center S.A.?

Según, el último informe Contable se sostiene un 18% de vencimiento de cartera con un promedio de 60 días en la recuperación de cartera.

4. ¿Cómo está afectando la cartera vencida a la empresa American Call Center S.A.?

La falta de ingresos financieros afecta el flujo de efectivo de la empresa que para el sostenimiento empresarial deberá efectuar créditos a instituciones financieras para la continuidad de la empresa.

5. ¿Qué ha ocasionado que exista esta cartera vencida?

Considero que la falta de seguimiento del área responsable de la recuperación de cartera, bonificaciones para el pago oportuno de los clientes mediante una política de crédito que generen unos beneficios al cliente como la empresa para el pago inmediato evitaría la cartera vencida.

6. ¿Qué porcentaje de cartera vencida considera ideal para la sostenibilidad de las operaciones del negocio?

La cartera vencida de empresa está en 15 hasta 20% del pago pendiente de obligaciones financieras por parte de los clientes.

7. ¿La empresa American Call Center S.A. es estricta para otorgar un crédito? Si/No ¿Por qué?

No, por qué tenemos clientes reconocidos a nivel nacional e internacional y se realiza solo un análisis del mismo para el otorgamiento de crédito.

8. ¿Qué solución considera usted viable para manejar correctamente la cartera vencida en American Call Center S.A.?

Solicitar información financiera, comercial y referencias al cliente para verificar su status como empresa.

9. ¿Considera que la aplicación de un plan estratégico que incluya políticas de crédito y técnicas de cobranzas efectivas ayude a recuperar cartera vencida y evitar cuentas incobrables en American Call Center S.A.?

En total de acuerdo debido a que mediante la aplicación de nuevas estrategias y políticas la cobranza de American Call Center S.A va a causar

un impacto positivo mismo que repercutirá directamente al flujo económico de la empresa; beneficiándose para poder cubrir sus necesidades a la vista y de vencimiento.

Análisis:

El responsable financiero sostiene que la empresa debe realizar una planificación estratégica para efectuar un seguimiento y control de la recuperación de cartera con indicadores que viabilicen la supervisión del trabajo y garanticen los ingresos financieros para la solvencia financiera de la empresa.

Fuente: AMERICAN CALL CENTER S.A.

Elaboración: Verónica Damacela

Entrevista 3: Coordinador Financiero American Call Center

Nombres y apellidos: María Lorena Galarza Calderón

Cargo que ocupa: Coordinadora Financiera

Área dentro de la empresa: Departamento Financiero

Años de experiencia en el cargo: 3 años

1. ¿Conoce cuál es la situación de las cuentas por cobrar de la empresa American Call Center S. A?

La empresa cuenta con una cartera sana al tener clientes grandes en su mayoría con 15 y 30 días de crédito, por lo que la cobranza es de periodo corriente

2. ¿Existe algún proceso de análisis de la capacidad de endeudamiento que se ejecute para otorgar créditos a clientes?

La categoría de clientes que representa AMERICAN CALL CENTER en los servicios de Outsourcing en el área de ventas, cobranza, servicio al cliente en un 60% es de su cliente exclusivo de CLARO. Pero no obstante, sostiene otros clientes estratégicos donde su proceso de análisis para

conocer su capacidad de endeudamiento es por los estados financieros, lista blanca, referencias bancarias entre otros.

3. ¿Qué porcentaje de cartera vencida posee American Call Center S.A.?

La información del porcentaje de la cartera vencida más lo manejan el Director Financiero, Contador pero hasta el conocimiento que sostengo es del 15%.

4. ¿Cómo está afectando la cartera vencida a la empresa American Call Center S.A.?

La falta de recuperación de cartera vencida está afectando el flujo de efectivo para el pago de obligaciones operativas, financieras que American Call Center debe cumplir con las obligaciones pendientes de pago. La afectación es la misma pues son clientes esporádicos, los que no cumplen y no superan las 4 cifras bajas.

5. ¿Qué ha ocasionado que exista esta cartera vencida?

No hay incremento de cartera vencida lo que si hay es negociación de contrato de clientes cuyo plazo de 30 días renuevan a 45 y 60 días

6. ¿Qué porcentaje de cartera vencida considera ideal para la sostenibilidad de las operaciones del negocio?

Desde mi punto de vista considero que el porcentaje ideal es 10%.

7. ¿La empresa American Call Center S.A. es estricta para otorgar un crédito? Si/No ¿Por qué?

No, Como mencione en el punto 2 nos manejamos con contratos de servicios previo análisis de cliente

8. ¿Qué solución considera usted viable para manejar correctamente la cartera vencida en American Call Center S.A.?

Si nuestro servicio en algún momento llega a clientes pequeños hay que fortalecer el análisis del crédito previo a iniciar los procesos y negociaciones se solicite información financiera, comercial y referencias, pero no llegamos a ese segmento

9. ¿Considera que la aplicación de un plan estratégico que incluya políticas de crédito y técnicas de cobranzas efectivas ayude a recuperar cartera vencida y evitar cuentas incobrables en American Call Center S.A.?

Si, que le departamento de auditoría interna sea el responsable de las metas u objetivos que se proyecten en el plan estratégico para el cumplimiento de los lineamientos empresariales.

Análisis:

El encuestado sostiene que la empresa debe tener un mejor control de las obligaciones financieras que están por vencer para garantizar la salud financiera de la institución.

Fuente: AMERICAN CALL CENTER S.A.

Elaboración: Verónica Damacela

GUIA DE OBSERVACIÓN COMERCIAL-OPERACIONES

En la presente investigación cualitativa se realiza una inmersión en el proceso de negociación, otorgamiento y renovación del crédito del cliente CONECEL que representa al 80% de los ingresos que sostiene AMERICAN CALL CENTER de manera mensual en cada campaña de ventas, servicio de marketing que deben ejecutar su personal con los clientes de la empresa que demanda el outsourcing de servicio.

Cliente: CONECEL S.A.			
Hora Inicio Observación			
Comercial	10:15 am	Operaciones	10:35 am
Hora Finaliza Observación			
Comercial	10:30 am	Operaciones	11: 00 am
Descripción	Si	No	Observación
Comercial			
El área de ventas cumple con los requisitos del cliente para el otorgamiento de crédito		x	Le falta documentación para completar la documentación
Se entrega la documentación al área Operativa		x	Por autorización de Gerencia General se deberá aceptar documentación para aprobación de documentos
Se realiza un contrato con el cliente.	x		Vital para formalizar la negociación
Existe un aprobación por su Jefe Inmediato	x		Se entrega un oficio en donde firma el jefe de área y Gerente General
El ejecutivo de cuentas realiza un seguimiento comercial a sus clientes actuales.		X	No cuenta con informes personales del área del seguimiento que se brinda a cada cliente.
Operaciones			

Los coordinadores de operaciones reciben toda la documentación completa de los contratos habilitantes.		x	Cuando es un cliente especial como claro en cada contrato o renovación falta documentación habilitante.
Se notifica al área comercial la aprobación del crédito al cliente.		x	Se notifica vía correo el estado de su crédito y documentación faltante.
Se notifica al área comercial las cuentas por cobrar de la cartera de clientes.		x	No existe un protocolo o política de crédito que nos indique que debemos remitir informe para el área comercial.
Procesos Internos			
El analista comercial conoce de los procesos de morosidad de los clientes.		x	No tiene conocimiento del proceso de recuperación de cartera debido que sus funciones son brindar soporte al cliente y comercial.
El Director Comercial tiene reportes mensuales de los clientes.		x	Si presenta tales informes que se trata en reuniones con la parte comercial y gerencial.
El Director Operaciones conoce del proceso de otorgamiento de crédito y morosidad de clientes.		X	El área de operaciones no tiene un manual de política de crédito y cobranzas. Se realiza la gestión conforme la aprobación del área de comercial para el otorgamiento de crédito a

			cada cliente y esta misma área se encarga de realizar la cobranza interna.
--	--	--	--

Los hallazgos obtenidos en la presente ficha de observación evidencian que AMERICAN CALL CENTER no tiene políticas de crédito y cobranzas establecidas con sus clientes y los que deberán cumplir para establecer la formalización del contrato y el otorgamiento de los créditos mediante un proceso de verificación y validación de datos para brindar el servicio de outsourcing a empresas que cumplan con la documentación y condiciones financieras para la sostenibilidad de la empresa.

MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y GESTIONAR LA COBRANZA DE LA CARTERA DE CLIENTES AMERICAN CALL CENTER	FECHA: 28/ 11/2019
	VERSIÓN: 1.0

1. OBJETIVO

El presente manual de políticas de cobranzas de la empresa American Call Center.; tiene como objetivo la prevención de cartera vencida; cobranza de cartera vencida, descuentos, daciones en pago y adjudicaciones, de manera que sirva como guía a los funcionarios del negocio y al personal responsable del proceso de recuperación de cartera.

2. ALCANCE

Aplica al personal que cumpla con las siguientes funciones establecidas:

- Una vez emitida la factura dar el seguimiento de la misma ya sea por llamadas telefónicas o mail
- Verificar la cuenta de los bancos para saber si nos han cancelado
- El ingreso oportuno de las retenciones para que no nos quede ningún saldo en la cuenta del cliente
- Tener actualizado el reporte de cartera , para verificar que ningún cliente se encuentre vencido

, y contiene las políticas para Gestionar la Cobranza de la Cartera.

- Las políticas establecidas de crédito deben cumplir a cabalidad con las normas.

3. GENERALIDADES

La presente política de crédito y cobranza tiene el marco normativo principal, las siguientes normas, disposiciones, resoluciones y leyes:

- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Código Civil – Libro IV
- LORTI

4. POLÍTICAS DE CREDITO

Los colaboradores de AMERICAN CALL CENTER deberán sujetarse a la siguiente política de crédito al momento de realizar una acción comercial con un cliente actual o potencial para asegurar la seguridad financiera de la institución.

El cliente una vez acordada la negociación con el personal comercial deberá presentar los siguientes documentos habilitantes para su formalización:

- Llenar la Ficha de Registro Único de Cliente American Call Center
 - Razón Social
 - RUC
 - Actividad Comercial
 - Números de Contacto
 - Correo electrónico
 - Planilla de Servicios Básicos
 - Formulario 101 del SRI para la declaración de impuesto a la renta y presentación de estados financieros y establecimientos permanentes **(NUEVO)**
 - Predios de la empresa **(NUEVO)**
 - Referencias comerciales **(NUEVO)**
 - Referencias bancarias **(NUEVO)**
 - Firma de Contrato entre Clientes – American Call Center
- **Datos de Facturación:**
 - RUC/CI.
 - Razón Social
 - Dirección
 - Teléfono

- Correo electrónico

Una vez presentada la documentación por el Departamento Comercial al Departamento de Crédito y Cobranza se deberá realizar el siguiente proceso en 48 horas.

- Receptar la documentación.
- Proceso de validación de documentación.
- Análisis de crediticio del cliente para el período de financiamiento.

Una vez evaluada la documentación se remite un correo electrónico al departamento comercial y legal para la formalización del contrato comercial con el cliente en un período de 24 horas para recolección de la firma del representante Legal de la empresa que requiere los servicios de AMERICAN CALL CENTER.

5. POLITICA DE COBRANZA

5.1. POLÍTICA PARA REALIZAR LA GESTIÓN PREVENTIVA

La gestión preventiva será realizada sin costo a todos los clientes, con la finalidad de incentivar el pago puntual de las cuotas de créditos de los valores a cancelar por los servicios de outsourcing y evitar los costos de la gestión de cobranza; la misma que será cumplida de acuerdo con lo establecido en la “Metodología de Gestión de Cobranza”.

Las gestiones preventivas se orientan a:

- Realizar el seguimiento a los clientes para registrar el pago puntual el mes anterior.
 - Notificación por correo electrónico.
 - Llamadas de seguimiento.
 - Visitas personalizadas a los clientes.
- Los clientes con antecedentes de pago impuntual en sus cuotas, siempre que estos registren un atraso de 1 a 15 días en su cuota del mes anterior.

- Los clientes que registren antecedentes de pago impuntual en sus cuotas de crédito, con atraso de 1 a 30 días en su cuota del mes anterior.

MODELO DE GESTIÓN PREVENTIVA							
CALIFICACIÓN	SEGMENTOS	PRODUCTO	EDAD MORA	FASE/ ETAPA	DEFINICIONES	GESTOR	ACCIONES
A	PREMIUN	CAMPAÑAS	0	PREVENTIVA	SIN RIESGO	PERSONAL ADMINISTRATIVO	SMS
B	ESTRATEGICOS	TEMPORADAS	0	PREVENTIVA	CON RIESGO		MAIL
C	MICRO	ESPORADICAS	0	PREVENTIVA	CON RIESGO		LLAMADAS

Las gestiones realizadas en esta etapa deberán ser debidamente soportadas y documentadas por el personal administrativo asignado a la cartera respectivamente.

5.2. POLÍTICAS PARA REALIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE COBRANZAS DIRECCIONADAS CON CADA SEGMENTO DE CLIENTES.

Política para Gestionar la Cobranza de Cartera de Clientes Vencidos 1 a 15 Días.

- a) La gestión de la cartera vencida de 1 a 15 días será responsabilidad del personal de cobranzas en tomar contacto con los clientes y las personas involucradas en el proceso desde el primer día de vencido, después de la fecha de corte mensual; de acuerdo con lo establecido en la “Metodología de Gestión de Cobranza”
- b) El oficial de cobranza deberá gestionar la recuperación de cartera que registre vencimiento y tenga antecedentes de pago puntual.
- c) Los Oficiales de Cobranzas serán responsables de gestionar la cobranza de los clientes que tengan antecedentes de pago impuntual en sus cuotas, siempre que estos registren un atraso de 1 a 15 días en su cuota del mes anterior.

- d) Las metas y medidas de compensación serán responsabilidad del Gerente de la Unidad Centralizada de Cobranzas y Dirección Financiera.
- e) Se deberá informar mensualmente al Presidente Ejecutivo, los resultados de la gestión de cobranza de recuperación y cumplimiento de metas por parte de la Dirección Financiera de American Call Center.
- f) Las gestiones realizadas en esta etapa deberán ser debidamente soportadas y documentadas por los Oficiales de Cobranzas; respectivamente.

Política para Gestionar la Cobranza de Cartera de Clientes Vencidos 15 a 30 Días.

- a) La gestión de cobranza será responsabilidad del personal comercial y deberá realizarse desde el primer día de vencido; de acuerdo con lo establecido en la “Metodología de Gestión de Cobranza”
- b) Se deberá orientar y priorizar la gestión al cliente con todos sus productos inclusive en mantener los pagos puntuales para garantizar la calidad de los servicios por parte de American Call Center.
- c) Se deberá informar mensualmente al Presidente Ejecutivo, los resultados de la gestión de cobranza de recuperación y cumplimiento de metas.

Nota Aclaratoria

1. Una vez que la cartera supere los 30 días de vencido o las calificaciones aplicadas para esta fase, se asignará un Oficial de Cobranzas para la recuperación de la cartera como prioridad urgente.
2. Se evaluará bimensualmente la maduración de cartera mayor a 31 días, para determinar la transferencia de la cartera a outsourcing en la recuperación de la cartera con el objetivo de bajar la morosidad de la cartera del oficial. Las gestiones realizadas en esta etapa deberán ser debidamente soportadas y documentadas por los Oficiales de Crédito.

CALIFICACIÓN	SEGMENTOS	PRODUCTO	EDAD MORA	FASE/ ETAPA	DEFINICIONES	GESTOR	ACCIONES
A	PREMIUN	CAMPAÑAS	Vencimiento 1- 15 dias	PREVENTIVA	SIN RIESGO	OFICIAL DE COBRANZAS	SMS MAIL LLAMADAS
B	ESTRATEGICOS	TEMPORADAS			CON RIESGO		
C	MICRO	ESPORADICAS			CON RIESGO		
CALIFICACIÓN	SEGMENTOS	PRODUCTO	EDAD MORA	FASE/ ETAPA	DEFINICIONES	GESTOR	ACCIONES
A	PREMIUN	CAMPAÑAS	Vencimiento 15- 30 dias	PREVENTIVA	SIN RIESGO	OFICIAL COMERCIAL	SMS MAIL LLAMADAS NOTIFICACIONES VISITAS A CLIENTES
B	ESTRATEGICOS	TEMPORADAS			CON RIESGO		
C	MICRO	ESPORADICAS			CON RIESGO		

CALIFICACIÓN	SEGMENTOS	PRODUCTO	EDAD MORA	FASE/ ETAPA	DEFINICIONES	GESTOR	ACCIONES
A-B-C	PREMIUN ESTRATEGICOS MICRO	CAMPAÑAS TEMPORADAS ESPORADICAS	MAYOR 31 DIAS	COACTIVA	CON RIESGO	OFICIAL DE COBRANZAS DPTO. LEGAL	NOTIFICACIONES ACCIONES JUDICIALES

5.3. POLITICA DE BONIFICACIÓN

5.3.1. PRONTO PAGO

El cliente que realice sus pagos una vez recibida la factura en 72 horas habilitantes recibirá el siguiente descuento por pronto pago conforme la tabla siguiente:

CLIENTES	MONTO DE FACTURACIÓN	FECHA MÁXIMA DE PAGO	% DESCUENTO PRONTO PAGO
ESTRATÉGICOS ESPORADICOS	0- \$5000	30 C/MES	1%
	\$5001-\$10000	5 C/MES	1,15%
	\$10001-\$15000	5 C/MES	1,25%

CLIENTES	MONTO DE FACTURACIÓN	FECHA MÁXIMA DE PAGO	% DESCUENTO PRONTO PAGO
PREMIUM	0- \$20000	30 C/MES	0,75%
	\$20001-\$40000	5 C/MES	0,85%
	\$40001-\$60000	5 C/MES	1,00%

Nota Aclaratoria:

- En caso del cliente solicitar una nueva emisión a la factura recibida no se adjudica la política de facturación.
- Si el cliente no realiza el pago de su obligación hasta los 5 primeros días del mes en curso. No será acreedor al descuento por pronto pago de su factura.

Elaborado Por:	Revisado por:
Damacela Carvajal Verónica Carolina	Ing. Com. Silvia Delgado V., Mgs.

CONCLUSIONES

- Se concluye que la empresa AMERICAN CALL CENTER dentro de sus procesos administrativos no establece una política de crédito y cobranzas para sus clientes.
- La gestión administrativa de la empresa AMERICAN CALL CENTER en las acciones de otorgamiento de crédito a los clientes depende del área de comercial para proceder con la gestión de cobranza.
- El personal de crédito y cobranza no realiza una gestión de seguimiento a los clientes para asegurar y velar la recaudación financiera.
- Las cuentas por cobrar de la empresa han restado en el rendimiento financiero del 0.76 lo que ocasiona un déficit de flujo de liquidez para cancelar la obligación financiera de la empresa AMERICAN CALL CENTER S.A.
- Se constató que en AMERICAN CALL CENTER S.A. no existe un manual de políticas y cobranza definido para el área comercial.

RECOMENDACIONES

- Aplicar los procedimientos de gestión de cobranza a los clientes que presenten morosidad superior a 15 días para la toma de decisiones financieras con el cliente.
- Establecer campañas de recuperación de cartera de clientes para aumentar su fidelización con la empresa.
- Establecer un seguimiento constante a la cartera vencida para bajar la morosidad y tener una solidez financiera en AMERICAN CALL CENTER
- Efectuar un plan de acción para el personal de crédito y cobranza mediante los cursos de capacitación continua con temas relevantes de análisis de cartera de clientes y técnicas de cobranza efectiva.
- Sociabilizar el manual de política de crédito y cobranza al personal comercial para el otorgamiento de crédito efectivo a los clientes actuales y potenciales para velar por la salud financiera de AMERICAN CALL CENTER.

Bibliografía

- Alaya Cruz, J., & Eskola Lechón, A. (2018). Análisis de la política crediticia ecuatoriana desde la perspectiva de la inclusión financiera de las pymes del periodo 2005 a 2015. Quito: (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Barchfield, P. (2009). *Gestión del Crédito y Cobro*. . Barcelona.: Profit.
- Bernal, T. (2006). *Metodología de la investigación*. . México: Pearson.
- Bohorquez, M. (08 de 2 de 2005). *Derecho Ecuador.com*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/garantias-en-el-derecho-civil>
- Bolton, E. (2015). *Administración Financiera, primera edición*. México: Compañía Editorial.
- Brighman, E. (1987). *Fundamentos de administración Financiera*. México. México: Panamericana.
- Castro, A., & Castro, J. (2014). *Crédito y cobranza*. . Colombia: Grupo Editorial Patria.
- Cruz, G. (2014). *Metodología de Investigación*. Perú: Universidad multiétnica.
- Ettinger, & Golieb. (1980). *Créditos y Cobranzas*. México: Cesa.
- Fred, J., & Brigham , E. (1998). *Fundamentos de Administración Financiera Décima Edición*. México: McGraw Hill.
- Gitman, L. (1996). *Fundamentos de administración financiera tercera Edición*. México: Harla.
- Gitman, L. (2000). *Administración Financiera Octava Edición*. México: McGraw Hill.
- Guajardo, G. (2012). *Contabilidad para no contadores*. México: Programas Educativos S.A.
- Hernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. . Lima: El libro.
- Hertz, J. (2015). *Apuntes de Contabilidad Financiera*. Lima: UPC.
- Jiménez, C. (2010). *Gestión y costo, mejora continua, primera edición*. . Argentina: Esic Editorial.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2014). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.

- Lexis. (9 de 2 de 2019). *Lexis.com*. Obtenido de Lexis.com:
<http://www.lexis.com.ec/wp-content/uploads/2017/09/CODIGO-CIVIL.pdf>
- Méndez, C. (2014). *Introducción a la metodología de la investigación*. . Colombia: McGraw Hill.
- Morales, & Morales. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Patria.
- Piguave, C. (2016). *Diseño de un Modelo de Crédito y Cobranza para Automercado S.A.* Guayaquil.
- Ruiz, J. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. . México: Trillas 3era edición.
- Sánchez, P. (2006). *Administración financiera*. Lima: Nueva escuela.
- Siegel, J. (2006). *Contabilidad Financiera serie Shaum*. Bogotá: Colombia Editorial.
- Talaya, A. (2014). *Investigación de mercados*. Madrid: Editorial Esic.
- Thompson. (2004). *Administración Estratégica*. . México: McGraw Hill.
- Trujillo Toapanta , C. (2017). Gestión de recuperación de cartera y la liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento1 de la provincia de Tungurahua cantón Ambato, controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Quito: (Bachelor's thesis).
- Ulloa, C. (2013). *Propuesta de evaluación de crédito para compañías comerciales y de servicios en el Ecuador* . Quito: PUCE.

6. Anexos

AMERICAN CALL CENTER S.A.				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
	AÑO 2016		AÑO 2017	
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBLE				
Caja	\$12.036,32		\$3.370,75	
Bancos	390.433,51		\$496.236,46	
Inversiones Locales	66.765,46		\$418.563,53	
TOTAL DISPONIBLE		469.235,29		\$918.160,74
EXIGIBLE				
Cuentas por Cobrar Clientes	\$681.038,14		\$778.230,08	
Provisión cuentas incobrables	(2.284,14)		(\$2.284,14)	
Cuentas Cobrar Empleados y Otros	\$2.921,16		\$20.444,82	
Impuestos Anticipados	425.968,15		\$174.343,83	
Anticipo proveedores	\$101.859,53		\$532.900,09	
Gastos Pagados por anticipados	\$28.177,23		\$113.111,17	
Otros Cuentas por cobrar (relacionadas)	34.300,00		\$13.300,00	
TOTAL EXIGIBLE		\$1.272.000,07		\$1.630.036,45
REALIZABLE				
Inventario de consumo	26.342,08		\$25.334,13	
TOTAL REALIZABLE		26.342,08		\$25.334,13
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		1.757.567,44		\$2.583.831,32
ACTIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
Costo de adquisición	5.011.083,35		\$5.033.285,88	
Depreciación	(2.194.342,29)		(\$2.398.626,59)	
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO		2.816.741,06		\$2.634.659,29
INTANGIBLES				
Costo de adquisición	999.845,64		\$1.079.573,16	
Amortización	(298.690,19)		(\$302.911,23)	
TOTAL INTANGIBLES		703.155,45		\$776.661,93
OTROS NO CORRIENTES				
Depositos en Garantía	9.352,92		\$8.803,92	
Activos de impuestos diferidos	83.891,24			
Anticipos	15.361,79		\$15.614,40	
TOTAL OTROS NO CORRIENTES		108.605,95		\$24.418,32
TOTAL OTROS NO CORRIENTES				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		3.625.503,46		\$3.375.838,59
TOTAL DEL ACTIVOS		5.383.070,90		5.959.669,91
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores Locales/Exterior	229.075,38		\$286.269,84	
Préstamos Bancarios	209.407,32		\$221.638,61	
Impuestos SRI	155.608,13		\$145.955,41	
Cuentas por pagar I.E.S.S	212.387,61		\$231.582,71	
Utilidad Empleados 2015	0,95		\$369.626,96	
Provisiones Beneficios Sociales	\$783.621,92		\$855.257,95	
Otros cuentas por pagar	116.889,25		\$113.426,12	
Anticipo Clientes	\$30.407,36		\$1.48,14	
Cuentas por pagar Accionistas	-		\$0,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		1.737.428,22		2.223.995,14
PASIVO NO CORRIENTE				
Instituciones Financieras	710.887,37		\$517.849,26	
Cuentas por pagar Proveedores	100.000,00		\$0,00	
Jubilación Patronal	894.281,48		\$1.038.490,42	
Provisión Desafuicio	291.940,84		\$354.552,12	
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE		1.997.259,69		1.910.891,90
TOTAL PASIVO		3.734.687,91		4.134.887,04
PATRIMONIO NETO				
Capital	\$600.000,00		\$600.000,00	
Reservas	\$309.836,15		\$309.836,15	
Resultado Años Anteriores	\$69.734,93		(\$900.932,07)	
ORI (Otros Resultados Integrales)			\$29.819,75	
Efecto adopción NIIF	(\$252.979,90)		(\$252.979,90)	
Resultado del Ejercicio ACTUAL	\$21.751,81		1.129.539,85	
TOTAL PATRIMONIO		1.648.282,99		1.824.483,78
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		5.383.070,90		5.959.669,91

AMERICAN CALL CENTER S.A.			
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL			
	AÑO 2016		AÑO 2017
INGRESOS			
INGRESOS DE ACTIVIDAD ORDINARIA			
Ventas locales	\$14.320.431,54		\$16.019.363,88
Ventas del exterior	\$290.000,00		\$285.000,00
Otros	\$273.344,20		\$93.314,11
TOTAL DE INGRESOS		\$14.883.775,74	\$16.397.677,99
CÓSTOS			
COSTOS DE VENTA Y PRODUCCION			
Mano de Obra	\$9.226.299,62		\$9.522.618,56
Comunicación	\$353.072,94		\$526.590,09
Ventas	\$167.035,88		\$257.507,02
Otros directos de operación	\$28.863,05		\$41.083,65
TOTAL DE COSTOS DIRECTOS		9.775.271,49	\$10.347.799,32
Costos Indirectos Operativos producción	1.095.489,31		\$1.154.130,46
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS		1.095.489,31	\$1.154.130,46
GANANCIA BRUTA		4.013.014,94	4.895.748,21
GASTOS			
Recursos Humanos	\$1.778.713,30		\$1.855.815,89
Legal/contribuciones	\$117.403,14		\$64.475,70
Gastos Generales	\$427.465,68		\$434.949,78
Publicidad/Comunicación organizacional	\$3.158,22		\$8.039,62
Almuerzo	\$42.933,65		\$40.440,24
Mantenimiento	\$253.070,68		\$257.136,94
Honorarios Profesionales	\$28.672,74		\$45.566,12
Gastos Financieros	\$97.770,05		\$87.476,81
Depreciaciones	\$312.991,39		\$281.802,02
Diferidos	\$27.174,58		\$22.185,88
Otros	\$1.909,71		\$14,25
TOTAL DE GASTOS		\$3.091.263,14	\$3.097.903,25
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$921.751,80	\$1.797.844,96
15% TRABAJADORES			\$269.676,74
22% IMPUESTOS RENTA			\$366.609,37
ORI (INGR.Y GASTOS POR IMP.DIF.)			(\$22.000,00)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		921.751,80	1.139.558,85

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2016	2017	Nota	Referencia
Indicador Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$1,01	\$1,16	Año 2016, la empresa puede responder con \$1.01, de activos corrientes, por cada dólar de deuda que tiene en pasivo corriente Año 2017 la empresa puede responder con \$1.16, de activos corrientes, por cada dólar de	Siempre debe ser mayor a 1
Prueba Ácida = (Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	\$1,00	\$1,15	Año 2016 la empresa puede responder a las deudas de corto plazo con \$1,00 Año 2017, la empresa puede responder a las deudas de corto plazo con \$1,15	Óptimo cercano a 1 o mayor
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
ROA = Utilidad Neta / Activos Totales	17,12%	19,12%	Mide la capacidad de los activos de la empresa, para generar renta por ellos mismo.	No debe ser (-) a la tasa pasiva del mercado (4%)
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	55,92%	62,46%	Mide el valor de la rentabilidad del capital, es decir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionista.	Debe ser (+) a la tasa libre de riesgo Bono del estado (9.37%)
ROS = Utilidad Neta / Ventas	6,19%	6,95%	Mide el retorno sobre las ventas Las ventas del año 2018 generan por cada dólar vendido menos de 4 centavos para la Reisar (formación de competidores (SC)	
INDICADORES DE EFICIENCIA				
Rotación de Cuentas por Cobrar = Ventas a Crédito / Prom. Ctas. Cobrar	20,76	20,02		
Porcentaje de Ventas a Crédito 95%	95%	17,3 días	18,0 días	
Rotación de Cuentas por Pagar = Compras a Crédito / Prom. Ctas. Pagar	11,79	11,99		
	30,5 días	30,0 días		
Rotación de Activos = Ventas / Activos Totales	\$2,76	\$2,75	De cada dólar invertido en 2016 se genera \$ 2,76 en ventas, 2017 es menos eficiente.	
Rotación de Activos Corrientes = Ventas / Activo Corriente	\$8,47	\$6,35	Disminuye 2017. Cta cobrar elect. activos diferidos, no es mas eficiente en la operatividad	
Rotación de Activos No Corrientes = Ventas / Activos No Corrientes	\$4,11	\$4,86	4.11 en ventas 2016, en 2017 4.86 mejora por cada \$ invertido	
INDICADORES DE SOLVENCIA				
Ratio Deuda a Activo = Deuda / Activo	69,38%	69,38%	De cada \$ 1,00 invertido la empresa se financia \$ 0,70 con terceros	Maximo \$ 0,80
Ratio de Apalancamiento = Patrimonio / Pasivos	\$0,44	\$0,44	De cada \$ 1,00 financiado con deuda, 0,44 aporta el accionista	

ANALISIS MODAL DE FALLAS Y SUS EFECTOS

Lugar:		AMERICAN CALL CENTER S.A.		Sede Conducted:		Junio 28, 2018													
Proceso:		CDBREANZAS		Participantes:		Lorena Galarraga, Alexandra Moyano													
Level:		PROCESO		Uider de la sesión:		Lorena Galarraga													
Proceso / Paso	Modo de Fallo	Efecto	Causas	Controles	DET	RPN	Acción	Recursos	Presupuesto de ejecución	Responsable	Plazos	P	S	E	O	P	P	P	
¿Puede ser un paso del proceso, actividad general, área funcional o área agrupación?	¿Cuáles la falla potencial o el resultado no deseado de esta área?	¿Se produce el resultado fallido, ¿cuál es el efecto?	¿Qué es /son la causa /s de la falla?	¿Qué controles están en su lugar para evitar que la causa se produzca o se ajuste detecte?	DET	RPN	¿Qué acciones específicas se requieren para evitar el riesgo FODA?				¿Quién será el responsable de implementar el cambio?	¿Cuál es el plazo de acción requerido o previsto?							
Generar del sistema reporte de CxC	Que en el reporte generado exist error	Que se tomen malas decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Cálculo no registrado Cálculo aplicado incorrectamente Faltas en los cálculos o no actualizados en el tiempo correcto 	<ul style="list-style-type: none"> Que se revise de inmediato cada registro del sistema antes de elaborar el reporte Error de sistema de análisis de balances al seleccionar de la misma Error de cálculos automáticos al cliente cuando se analiza o emitir un documento electrónico 	2	20	<ul style="list-style-type: none"> El cliente al cliente que detalle por mail e telefónicamente a que fechas pertenecen cada saldo que tienen en debito con el fin de registrar correctamente los saldos en el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente Financiera ERP Contabilidad 	NA	Coordinador Financiero	En ejecución	2	1	1				2	
Llamar al cliente para consultar fecha de cobro	No llamar al cliente	No se realiza el cobro	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia del empleado Falta de seguimiento No existen datos del cliente para realizar la llamada 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar un registro a quien los balances en los cuales se puede llamar a cada cliente 	1	10	<ul style="list-style-type: none"> Programar semanalmente las llamadas en función de lo indicado la semana anterior 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente Financiera Línea telefónica Contabilidad Cálculo web 	NA	Coordinador Financiero	En ejecución	2	1	1				2	
Confirmar el cobro de la factura vía mail o telefónica	No se confirma la información	El cliente la posibilidad de que se registre incorrectamente el cobro	<ul style="list-style-type: none"> Falta de información Cliente no coincide correo o teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> Passer preguntar la telefónica o de mail para que el cliente confirme la información correcta antes del registro 	1	5	<ul style="list-style-type: none"> El seguimiento de correos enviados o llamadas telefónicas 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente Financiera Línea telefónica servicio de correo Contabilidad Cálculo web 	NA	Coordinador Financiero	En ejecución	2	1	1				2	
Actualizar el Reporte de CxC	No se actualiza el reporte	Que se tomen malas decisiones por reporte erróneo	<ul style="list-style-type: none"> Falta de seguimiento por parte del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> Que se revise de inmediato cada registro del sistema antes de elaborar el reporte 	1	5	<ul style="list-style-type: none"> Revisión semanal de Reporte de CxC 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente Financiera ERP Contabilidad 	NA	Coordinador Financiero	En ejecución	2	1	1				2	
Coordina retiro de cobro y/o fecha de crédito en la cuenta	No retirar o error Cliente no realiza transferencia	Retrasos en la cobranza y afecta a la liquidez	<ul style="list-style-type: none"> Cobro incorrecto de empleado que realiza el cobro o no cobro por retraso de la persona que retira Transferencia: falta de liquidez del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a la persona que retira el cobro Revisar la cuenta para confirmar que cliente hay o enviado la transferencia Verificar que existe realice los cálculos en los sistemas o las facturas correctas 	1	5	<ul style="list-style-type: none"> Revisar que se hay o efectuado la nota de mensajería para retiro de cheques de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente Financiera Mensajería Moto 	NA	Coordinador Financiero	En ejecución	2	1	1				2	
Verificar cobro o transferencia	No se verifica cobro o transferencia	<ul style="list-style-type: none"> Error en registros Falta de liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de seguimiento por parte del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> Diariamente se verifica mensajería Diariamente se actualiza los movimientos de bancos para tener información al día 	1	5	<ul style="list-style-type: none"> Revisar diariamente movimientos Bancarios para verificación de depósitos o los cobros en las 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente Financiera servicio de correo ERP 	NA	Coordinador Financiero	En ejecución	2	1	1				2	
						50													12
Elaboró:				Revisó:															
Coordinadora Financiera				Directora Financiera - Administrativa															