



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

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:**

**TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**Tema:**

**Estrategias de cobranzas para la recuperación de cartera vencida de la  
empresa Vepamil S.A del cantón Guayaquil**

**Periodo 2020**

**AUTOR: Xavier Francisco Álvarez Cagua**

**TUTORA: Ing. Com. Silvia Cecilia Delgado Vera, Mabf.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2020**



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

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

**Tema:**

**Estrategias de cobranzas para la recuperación de cartera  
vencida de la empresa Vepamil S.A del cantón Guayaquil.**

**Periodo 2020**

**Autor: Xavier Francisco Álvarez Cagua**

**Tutora: Ing. Silvia Cecilia Delgado Vera, Mabf.**

**RESUMEN**

La presente investigación se centra en el limitado control en el cobro de las ventas realizadas por los asesores comerciales de la empresa que incumplen el acuerdo con el departamento de crédito y cartera, además de otros inconvenientes que generan incrementos en las deudas vencidas de la empresa Vepamil S.A., por lo que con la finalidad de conocer cómo incide la ausencia de estrategias de cobranzas en el departamento de crédito y cartera sobre la recuperación de la cartera vencida de la empresa Vepamil S.A. se diseñaron estrategias puntuales para recuperar la deuda vencida, como también la elaboración personalizada de métodos de recuperación de deuda; es decir, analizar cada caso por cliente y sobre este realizar el respectivo proceso, para los colaboradores se dirige una capacitación sobre normativas legales y una socialización completa de los lineamientos establecidos para la recuperación de la cartera.

Cobranzas

Cartera vencida

Estrategias



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

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de:  
TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**Tema:**

**“Estrategias de cobranzas para la recuperación de cartera  
vencida de la empresa Vepamil S.A del cantón Guayaquil. ” Periodo  
2020**

**Autor: Xavier Francisco Álvarez Cagua**

**Tutora: Ing. Com. Silvia Cecilia Delgado Vera, Mabf.**

**Abstract**

This research focuses on the limited control in the collection of sales made by the company's commercial advisers who fail to comply with the agreement with the credit and portfolio department, in addition to other inconveniences that generate increases in the expired debts of the Vepamil company SA, so in order to know how the absence of collection strategies in the credit and portfolio department affects the recovery of the overdue portfolio of the company Vepamil SA specific strategies were designed to recover past due debt, as well as the personalized elaboration of debt recovery methods; that is, analyze each case by client and carry out the respective process on this, for the collaborators a training on legal regulations and a complete socialization of the guidelines established for the recovery of the portfolio are directed.

Collections

Past due portfolio

Strategies

## INDICE GENERAL

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT.....	vii
RESUMEN.....	viii
Abstract.....	ix
INDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.1.1 Situación conflicto.....	4
1.2 Formulación del Problema.....	5
1.3 Variables de Investigación.....	5
1.3.1 Variable independiente:.....	5
1.3.2 Variable dependiente:.....	5
1.4 Delimitación del problema.....	5
1.4.1 Evaluación del problema .....	5
1.5 Objetivos.....	6
1.5.1 Objetivo general .....	6
1.5.2 Objetivos específicos.....	6
1.6 Justificación de la investigación.....	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Fundamentación teórica.....	9
2.1.1 Antecedentes históricos .....	9

2.1.2 Antecedentes referenciales .....	12
2.2 Antecedentes teóricos .....	14
2.2.1 Contabilidad .....	14
2.2 Clasificación de la contabilidad .....	14
2.2.3 Contabilidad financiera .....	14
2.2.4 Contabilidad de gestión .....	15
2.2.5 Contabilidad de costos .....	15
2.2.6 Cuenta contable .....	15
2.2.7 Clasificación de las cuentas .....	16
2.2.8 Cuentas por cobrar .....	17
2.2.9 La cobranza .....	17
2.2.10 Importancia de las cobranzas .....	17
2.2.11 Objetivos de la cobranza .....	18
2.2.12 Políticas de cobranzas .....	18
2.2.13 Definición de estrategias .....	18
2.2.14 Estrategias de cobranzas .....	19
2.2.15 Cartera vencida .....	20
2.2.16 Cartera incobrable .....	21
2.2.17 Recuperación de cartera .....	22
2.2.18 Técnicas de cobranzas .....	23
2.2.19 Gestión de cobranzas .....	24
2.2.20 Antigüedad de cartera .....	25
2.2.21 Índices de cartera .....	25
2.2.22 Rotación de cartera .....	25
2.2.23 Días de cartera pendientes de cobro .....	25
2.2.24 Liquidez .....	26
2.2.25 Razones de liquidez .....	26
2.2.26 Razón de capital de trabajo .....	26
2.2.27 Razón rápida .....	27
2.2.28 Razón de efectivo .....	27
2.2.29 Procedimientos de control interno en cuentas por cobrar .....	27
2.2.30 Políticas para otorgar crédito .....	28

2.2.31 Política de cobranza crédito .....	29
2.2.32 Políticas de recuperación crédito .....	31
2.3 Definiciones conceptuales.....	31
2.4 Fundamentación legal .....	35
2.4.2 Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y sus reformas (2015) .....	36
2.4.3 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (2019) .....	37
Capítulo VI Contabilidad y Estados Financieros.....	37
2.4.4 Reglamento de la Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal (2017).....	39
2.4.5 NIC 39 - Instrumentos financieros: reconocimiento y medición	39
2.4.6 Reconocimiento y baja en cuentas.....	39
2.4.7 Medición .....	40
2.4.8 NIIF 9 Instrumentos Financieros (2014). .....	41
2.5 Variable de la investigación conceptualización .....	42
Variable independiente.....	42
Variable dependiente .....	42
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>43</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>43</b>
3.1 Presentación de la empresa .....	43
3.2 Misión .....	43
3.3 Visión.....	44
3.4 Organigrama estructural.....	44
3.5 Funciones y cargos.....	45
3.6 Clientes, proveedores y competidores más importantes .....	48
3.7 Proveedores .....	50
3.8 Competidores .....	50
3.9 Principales productos o servicios .....	50
3.10 Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo	51
3.11 Análisis económico financiero .....	56
3.12 Indicadores de liquidez.....	58
3.13 Indicadores de endeudamiento del activo .....	59
3.14 Indicadores de endeudamiento patrimonial.....	60

3.15 Indicadores de rotación de cartera .....	61
3.16 Indicadores rotación de cartera promedio en días .....	61
3.17 Antigüedad de la cartera .....	62
3.18 Diseño de la investigación.....	63
Tipos de Investigación.....	63
Enfoque cualitativo .....	63
Enfoque cuantitativo .....	64
Diseño de Campo.....	64
3.19 Métodos de investigación .....	65
3.19.1 Método Deductivo.....	65
3.19.2 Método Inductivo .....	65
3.20 Población y muestra .....	66
3.20.1 Población.....	66
3.20.2 Población Finita.....	66
3.20.3 Muestra .....	66
3.21 Técnicas.....	67
3.21.1 La técnica de entrevista.....	67
3.21.2 Análisis documental.....	68
3.21.3 Técnicas e Instrumentos .....	68
3.21.4 Formato de entrevista.....	69
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>71</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>71</b>
4.1 Entrevistas y análisis .....	71
4.2 Análisis documental guía de observación y análisis .....	79
4.2.1 Diagnóstico institucional.....	79
4.2.2 Análisis documental.....	79
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>104</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Estado de situación financiera</i> .....	57
Tabla 2 <i>Estado de resultado integral</i> .....	58
Tabla 3 <i>Datos respecto a la recuperación de cartera año 2019 y 2020...</i>	62
Tabla 4 <i>Tipos de investigación</i> .....	65
Tabla 5 <i>Población</i> .....	66
Tabla 6 <i>Tipo de muestra</i> .....	67
Tabla 7 <i>Muestra</i> .....	67
Tabla 8 <i>Técnicas</i> .....	68
Tabla 9 <i>Datos respecto a la recuperación de cartera año 2019 y 2020...</i>	83
Tabla 10 <i>Antigüedad de la cartera</i> .....	86
Tabla 11 <i>Activos</i> .....	87
Tabla 12 <i>Calculo rotación cartera</i> .....	88
Tabla 13 <i>Calculo rotación cartera</i> .....	89
Tabla 14 <i>Cobranzas 2019</i> .....	90
Tabla 15 <i>Cobranzas 2020</i> .....	90
Tabla 16 <i>Falencias en el proceso de crédito y cobranza</i> .....	91
Tabla 17 <i>Denominación, causas y mejora de los problemas</i> .....	91
Tabla 18 <i>Plan de mejora</i> .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Imagen de la empresa .....	43
Figura 2 Organigrama de la empresa VEPAMIL S.A.....	44
Figura 3 Proceso de actividades del asistente de crédito .....	52
Figura 4 Proceso de actividades del analista de créditos y cobranzas ...	55
Figura 5 Liquidez de la empresa.....	58
Figura 6 Endeudamiento del Activo .....	59
Figura 7 Endeudamiento Patrimonial.....	60
Figura 8 Rotación de cartera.....	61
Figura 9 Rotación promedio en días .....	61
Figura 10 Rotación promedio en días .....	84
Figura 11 Rotación de cartera.....	89
Figura 12 Rotación días .....	90

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad los clientes conforman un factor decisivo en las empresas, sobre todo en las áreas de servicio, comercial y de crédito. Estas desarrollan un rol fundamental donde se ponen de manifiesto el capital de trabajo y la inversión, puesto que como objetivo principal es consolidar la rentabilidad en las empresas.

Actualmente, el problema que viven las empresas es más recurrente debido al alto índice de cartera vencida, pues, en muchas ocasiones se da por la situación económica que atraviesa el mercado y por la falta de estrategias de cobranzas.

#### **Crédito**

Lo manifestado por Morales & Morales (2014): Conceder un crédito significa, bien adelantar fondos, o bien otorgar un plazo para un pago exigible; por ello desde el punto de vista jurídico, el crédito puede considerarse como un préstamo o como una venta a plazos. La palabra crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, que significa confianza; sin embargo, no existe una sola definición por lo cual podemos generalizar y definirlo como “la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”; donde se puede apreciar que cuando se otorga un crédito, existe confianza de quien lo otorga respecto al que lo recibe.

## **Comportamiento crediticio**

Lo manifestado por la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2019): El comportamiento crediticio de los agentes económicos que acceden a un crédito, el desenvolvimiento de la economía que condiciona el grado de respuesta de dichos agentes y las diferentes políticas crediticias de control y de seguimiento adoptadas por parte de los intermediarios financieros, determinan en última instancia el grado de riesgo implícito en cada operación.

Estos riesgos monitoreados por medio del comportamiento de variables como concentración crediticia, morosidad, nivel de provisiones y demás, sirven para evaluar el grado de respuesta de los intermediarios financieros ante posibles situaciones de alerta que pueda presentarse en un determinado momento en los sujetos de crédito y en las actividades económicas a las que financian, a fin de evitar un deterioro de su situación financiera.

En el mes de diciembre 2019, la cartera bruta para el subsistema de Bancos Privados ascendió a 30,029.33 millones de dólares, lo que representó un crecimiento del 9.90% con relación a lo presentado en el mes de diciembre 2018.

Por el lado de la estructura de cartera, para diciembre 2019 a la cartera comercial prioritario le correspondió el 33.82 de participación, consumo prioritario el 36.56%, Inmobiliario 7.81%, Microempresa 6.73%, Productivo 10.16%, Educativo 1.38%, Consumo Ordinario 2.26%, Comercial ordinario 1.13% y Vivienda de interés público el 0.15%.

Para Molina (2005) existen factores internos y externos que afectan la cobranza y que deben tenerse presentes, si bien no para justificar la situación, si al menos para explicarla y además adoptar las medidas adecuadas para subsanar los problemas con anticipación debida evitando que la empresa llegare a encontrarse en una situación financiera difícil.

Los factores internos se refieren a todo aquello que tiene origen dentro de la empresa y se refleja en una cobranza lenta, la pérdida de algunas cuentas, o bien la necesidad de acudir a procedimientos legales de cobro.

Para Pinos (1999) la gestión de crédito más adecuada es aquella que colabora eficaz y eficientemente con los objetivos estratégicos de la compañía, planteando, desarrollando, y controlando una política que crédito-riesgo a clientes (entendiendo por tal el conjunto de acciones destinada a ese fin), capaz de acomodarse a los requerimientos de cada situación, manteniendo criterios y normas de actuación de sana gestión patrimonial tendentes a sujetar en sus justos límites el circulante comprometido en saldos de clientes y asegurar la recuperación de tales fondos en los plazos previstos.

Como lo expresan los autores de los textos antes citados, demuestran lo relevante que es aplicar una estrategia para mejorar las cobranzas, ya que de no hacerlo afecta la liquidez de la empresa, exponiendo su estabilidad financiera hasta llegar al punto de un colapso, debido a la inadecuada aplicación de los procesos o políticas internas de crédito.

En el caso particular que la empresa Vepamil S.A. dedicada a la comercialización de combustible, lubricantes e insumos industriales tiene una cartera de clientes segmentada por línea de negocios, cuyo plazo en la línea de combustible es de 7 a 20 días, en lubricantes es de 30-60-90 días de plazo, y en el caso de la línea de insumo es de 30 a 45 días. Los mismos que no son respetados al momento de la cancelación, extendiéndose en varios de los casos hasta 15, 30 y hasta 45 días adicionales al plazo establecido en la línea de negocio.

Esta situación ocasiona que la empresa Vepamil S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, de la provincia de Guayas, no pueda cubrir con normalidad las obligaciones ante sus proveedores, puesto que la empresa también debe de incurrir a sobregiros bancarios por la falta de circulante.

Para aquello es necesario realizar una revisión de sus cifras del primer semestre del 2019 para poder determinar la capacidad de endeudamiento que registra la empresa y fomentar que se cumplan los plazos de créditos ya establecidos.

### **1.1.1 Situación conflicto**

Según estudio empírico de la empresa Vepamil S.A dedicada a la comercialización de combustibles, lubricantes insumos se han presentado las siguientes situaciones:

- Limitado control en el cobro de las ventas realizadas por los asesores comerciales de la empresa incumpliendo el acuerdo con el departamento de crédito y cartera
- Al inicio de la negociación con los clientes no se establecen el plazo real y el cupo de crédito a otorgar.
- Créditos otorgados mayores a \$ 20,000.00 no cuentan con garantías reales.
- Con frecuencias existen las excepciones en las políticas de crédito y cartera, mismas que no se están cumpliendo a cabalidad por parte del área comercial, clientes que se encuentran vencidos se les continúa despachando el producto con autorizaciones de la gerencia comercial aduciendo perder la venta.
- Se evidencian que no existe control a los asesores comerciales sobre la recaudación de los cobros a clientes informales de lubricadoras.
- No hay un constante seguimiento de los asesores comerciales sobre los compromisos de pagos que proponen los clientes. Solo se hace cuando necesitan un nuevo despacho de producto.

### **Consecuencias:**

- Atrasos en la recuperación de cartera de cliente.
- No hay suficiente rotación de la cartera de clientes.

- Aumento de las cuentas incobrables.
- Se está incumpliendo con las políticas de crédito y ocasiona que el cliente no cumpla con sus obligaciones ante la empresa.
- Malversación de fondos.
- Incremento de la cartera vencida.

## **1.2 Formulación del Problema.**

¿Cómo incide la ausencia de estrategias de cobranzas en el departamento de crédito y cartera sobre la recuperación de la cartera vencida de la empresa Vepamil S.A.?

## **1.3 Variables de Investigación.**

### **1.3.1 Variable independiente:**

Recuperación de cartera vencida

### **1.3.2 Variable dependiente:**

Estrategias de cobranzas

## **1.4 Delimitación del problema.**

**Campo:** Administración financiera

**Área:** Crédito y Cartera

**Aspecto:** Recuperación de cartera vencida

**Tema:** Estrategia de cobranzas para la recuperación de cartera vencida de la empresa Vepamil S.A. del cantón Guayaquil

**Periodo:** 2020

### **1.4.1 Evaluación del problema**

Dentro de la evaluación del problema se abordan algunos aspectos tales como: claro, conciso, concreto, relevante, evidente, factible, son

los que más se ajustan a este problema, y se los describe a continuación:

**Claro.-** La redacción que se utilizará en este proyecto es de un lenguaje comprensible, de tal manera que todas las personas que tengan acceso y comprendan fácilmente sobre la recuperación de cartera vencida, los tecnicismos que incluyen obligadamente se explicaran para facilitar la comprensión de los lectores sean estos colaboradores de la empresa e investigadores en general.

**Vigente.-** La investigación se la ha realizado con temas relevantes sobre las estrategias de cobranzas que ayudaran a una mejora en la recuperación de la cartera vencida.

**Concreto.-** En esta investigación se maneja información necesaria de clientes que han excedido su límite de crédito.

**Relevante.-** Porque el problema de la empresa es la recuperación de cartera vencida por la falta de estrategias de cobranzas, en este proyecto implementaremos nuevas estrategias que optimicen la recuperación de la cartera vencida.

**Evidente.-** Los análisis financieros a interpretar en el presente trabajo, evidenciarán las posibles causas que generan la problemática de la recuperación de la cartera vencida de la empresa Vepamil S.A y sus consecuencias por la falta de estrategias de cobranzas.

**Factible.-** Con las recomendaciones que se aporten al finalizar el desarrollo de este proyecto, serán socializadas y ejecutadas con los departamentos involucrados, de tal manera que se cumpla a cabalidad.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Proponer estrategias de cobranzas que contribuyan a optimizar la recuperación de cartera vencida de la empresa Vepamil S.A de Guayaquil, en el periodo correspondiente al año 2020.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Fundamentar los aspectos teóricos sobre la recuperación de

cartera vencida y la ausencia de estrategias de cobranzas.

- Diagnosticar las estrategias actuales de cobranzas y su incidencia en la recuperación de cartera vencida.
- Proponer estrategias de cobranzas para lograr recuperar la cartera vencida.

### **1.6 Justificación de la investigación**

La finalidad de implementar estrategias que contribuyan a optimizar la recuperación de cartera vencida en la empresa Vepamil S.A.

**Conveniente.-** El cual implica realizar un análisis sobre la cartera vencida y su incidencia por la ausencia de estrategias de cobranzas, para lo cual se deberá tomar los respectivos procesos por parte del departamento de crédito y cartera, permitiendo recuperar en los tiempos establecidos la cartera vencida, con la finalidad de que la empresa pueda solventar sus obligaciones por pagar en los respectivos plazos y con lo cual mejoraría las finanzas en la empresa.

**Relevancia social.-** Al realizar un estudio para implementar estrategias de cobranzas, la empresa obtendrá cambios positivos en sus procesos internos que permiten satisfacer sus necesidades y las de los clientes como parte de la sociedad. Permite tener un buen ambiente laboral e incentivar a su personal por sus gestiones realizadas.

**Justificación práctica.-** Se realiza con el propósito de elaborar estrategias de cobranzas para la recuperación de cartera vencida, con el cual facilite al personal una cobranza efectiva que optimice los recursos y que se obtenga una selección adecuada del cliente, logrando obtener una información precisa y confiable del deudor.

**Valor teórico. -** Se hace hincapié en corregir las falencias y mejorar las estrategias de cobranzas que existen por medio de una eficiente

investigación de estrategias, haciendo que se cumplan los tratos de ventas y post ventas, incentivando al cliente que cumpla con sus obligaciones realizando los cobros con firmeza y respeto. Además, qué se implementará un mecanismo para hacer cumplir los plazos establecidos y mantener una cartera sana, con bases técnicas y óptimos resultados que beneficien a la empresa. Cabe manifestar que este proyecto no solo beneficiará a Vepamil S.A. sino también a compañías que tengan el mismo problema, ya que podrá ser utilizado como guía.

**Utilidad metodológica.**-Constituye una herramienta de análisis que está encaminada hacia la elaboración de estrategia de cobranzas que sirva para dar seguimiento a los problemas planteados. Con el fin de permitir analizar exhaustivamente lo que originó el crecimiento de la cartera vencida y detallar los procedimientos necesarios para estructurar o resolver los problemas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Fundamentación teórica

##### 2.1.1 Antecedentes históricos

Las cuentas por cobrar han sido una opción para que las empresas compren y aumenten el flujo de efectivo. Por supuesto, los métodos han cambiado y se han perfeccionado a lo largo de la historia, pero durante mucho tiempo una empresa ha tenido la opción de comprar productos y pagarlos de forma flexible más adelante. A continuación, se presenta la cronología de las cuentas por cobrar y cómo han evolucionado para convertirse en lo que se maneja en la actualidad (Chatfield & Vangermeersch, 2014):

- **2000 A.C.:** Los fundadores de las cuentas por cobrar, los mesopotámicos, crearon una forma de cobranza similar a la que se usa hoy en día, al permitir que las empresas compren bienes y paguen más tarde. Las primeras reglas oficiales de cuentas por cobrar se publicaron en el Código de Hammurabi.
- **1300-1400:** Las cuentas por cobrar toman forma en Inglaterra y se convierten en una ruta comercial más popular en la industria de la confección. Las prendas de vestir que llegaban a Inglaterra a menudo viajaban largas distancias y los transportistas habrían tenido que esperar para recibir el pago una vez que se realizó la entrega. Con la introducción del financiamiento de cuentas por cobrar, los transportistas pudieron cobrar una parte del salario de inmediato, lo que cubría los costos de equipos y suministros.
- **1600:** Los colonos del "Nuevo Mundo" utilizaron las cuentas por cobrar para ganarse la vida con las materias primas disponibles que habían descubierto. Los colonos enviarían tabaco, pieles, algodón y madera a Inglaterra. Los colonos ofrecerían adelantos en efectivo en función de la solidez de las cuentas por cobrar de los clientes.

- **1800:** Gracias a la revolución industrial, el financiamiento de cuentas por cobrar se hizo aún más popular. Los extensores de crédito comenzaron a considerar la “solvencia crediticia” de un cliente.
- **Principios del 1900:** Industrias como la textil, la confección y el transporte empezaron a utilizar las cuentas por cobrar como una fuente importante de financiación. Comenzaron a utilizar cobranzas como una forma de continuar comprando sus materias primas. El financiamiento de cuentas por cobrar les permitió lidiar con largos ciclos de ventas cuando el transporte y la distribución de bienes aún no eran del todo confiables.
- **1940:** Algunos bancos estadounidenses comienzan a ofrecer opciones de factoraje de cuentas por cobrar, en lugar de solo un modelo de negocio a negocio.
- **1970-1980:** Desde que los bancos se unieron al negocio de factoraje, las tasas de interés comenzaron a subir excesivamente y las regulaciones se endurecieron. Como resultado, las empresas de factoraje de cuentas por cobrar privadas comenzaron a crecer.
- **Actualidad:** Gracias al aumento de la tecnología, es aún más fácil para las pequeñas y medianas empresas ofrecer extensiones de crédito sin el uso de un banco. El software de gestión de cuentas por cobrar basado en la nube permite a las empresas gestionar el departamento de cuentas por cobrar a un costo menor, al tiempo que ofrecen más servicios.

Gran parte de la literatura encontrada en América Latina hace mención sobre los elementos del control interno basados en el modelo COSO; el control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como a) Ambiente de control b) Evaluación de riesgos c) Actividades de

control d) Información y comunicación e) Supervisión y seguimiento (Quinteros & Villegas, 2020).

Los cuales suponen estructura, gestión de riesgos, evaluación y monitoreo; a su vez que toda empresa debe realizar procedimientos de control interno que favorezcan a tomar decisiones independientes del rubro al cual esta pertenezca. De otro lado, el control interno se caracteriza por ayudar a la gestión a corregir todos los errores que muestre la empresa en los diversos procedimientos internos (Quinteros & Villegas, 2020).

En el Ecuador, según el directorio de empresas emitido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC (2018), existen un total de 884.236 sociedades contabilizadas hasta finales del año 2017, de las cuales el 36,13%, correspondiente a 319.503 entidades, son aquellas que se dedican a la compra y venta de mercancías, considerándose el sector comercial; las ventas totales del país alcanzaron los \$158.567 millones de dólares, en donde la participación que tienen las empresas comerciales es del 30,11% sobre el total de las ventas, es decir 60.431 millones de dólares, aportando de manera significativa en el crecimiento económico del país.

Estas empresas compiten inteligentemente, algunas se destacan de otras, por sus ventas a crédito y las facilidades de pago que otorgan a sus clientes, pero una parte de estas empresas, no llevan un control adecuado de sus cuentas por cobrar para el manejo eficiente de su capital de trabajo, lo que conlleva a la poca rotación de cartera, afectando directamente su liquidez (Guale, 2019).

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

Con la finalidad de obtener la suficiente información para la presentación del proyecto de investigación titulado: Estrategias de cobranzas para la recuperación de cartera vencida de la empresa Vepamil S.A del cantón Guayaquil, se consultan investigaciones cuyo objetivo se enfoca en la recuperación de cartera vencida:

En la investigación elaborada por las tesis Bermúdez y Peña (2016) con el tema “Propuesta plan estratégico para recuperación cartera vencida en Imtelsa S.A. Guayaquil hace referencia a la carencia de procesos y políticas formalmente establecidas, afectando a la recuperación de cartera vencida del departamento, que están llegando a cifras alarmantes y la mayor parte de los clientes están pasando a ser clientes morosos, debido a un mal proceso de selección y evaluación de los montos crediticios a otorgar a cada uno de ellos”.

Las autoras de este proyecto recomiendan que la empresa Imtelsa S. A debe concientizar al personal sobre la importancia de la herramienta de procesos y políticas y las ventajas en su aplicación, como oportunidad de crecimiento económico, profesional e institucional permitiendo minimizar errores, logrando estabilidad laboral, a través de la asignación de responsabilidades claras y mecanismo de trabajo en equipo.

También tener una correcta aplicación del proceso de cobranzas que permitirá ejercer una idónea presión en la gestión de recuperación de cartera.

Siguiendo con la misma línea de investigación referente a la recuperación de cartera vencida, el trabajo desarrollado por Salazar (2020) con el tema “Estrategias de gestión para la recuperación de cartera vencida en la empresa Austro Distribuciones”, ellos se enfocan en el problema identificado en la organización, el cual consistió en la falta de recuperación de cartera vencida, que dificulta el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, ya que no existen procedimientos

elaborados en la gestión de cobranzas, que ayuden a incrementar los niveles de recuperación de las cuentas por cobrar.

La autora de este proyecto manifiesta como recomendación elaborar informes con base a los principales indicadores financieros que permiten verificar el cumplimiento de la liquidez de la empresa “Austro Distribuciones”.

En cuanto al plan estratégico desarrollado por Cabello y Castro (2019) con el tema: Plan estratégico para recuperación de cartera vencida en una empresa de telecomunicaciones FCG S. A., analizaron la influencia de las políticas de cobranzas de la empresa en mención, las cuales eran muy flexibles, daba facilidad a incumplimientos de los pagos por parte de los clientes en las fechas pactadas.

Por otro lado, el poco control y seguimiento en los sistemas de cobros aplicados, también influyen en la eficiencia de esta gestión, dado que la empresa no actualiza la base de datos de los clientes de manera regular, la empresa tiene un manual de funciones; sin embargo, este manual no cuenta con funciones debidamente definidos para los colaboradores, todo lo mencionado afecta directamente la recuperación de los valores pendientes de pago en la cartera, y por tanto eleva el nivel de morosidad en la cuentas; es por esto, que la propuesta se centra en una reestructuración de los lineamientos del proceso de cobranzas influenciado en la recuperación de cartera vencida y por vencer para disminuir el riesgo de liquidez, lo que permitirá tener control sobre las cuentas de difícil cobro.

Las autoras de este proyecto manifiestan dentro de las recomendaciones que se debe rediseñar un manual de funciones que permita agilizar todos los procesos de la cobranza y que no haya recargo de trabajo para los colaboradores.

## **2.2 Antecedentes teóricos**

### **2.2.1 Contabilidad**

La contabilidad es el proceso de registrar transacciones financieras pertenecientes a una empresa. El proceso contable incluye resumir, analizar y reportar estas transacciones a agencias de supervisión, reguladores y entidades de recaudación de impuestos (Stice & Stice, 2013). Los estados financieros utilizados en contabilidad son un resumen conciso de las transacciones financieras durante un período contable, que resumen las operaciones, la posición financiera y los flujos de efectivo de una empresa (Kieso, Kimmel, & Weygandt, 2016).

Con base a lo mencionado anteriormente, la contabilidad es una de las funciones clave para casi cualquier negocio. Puede ser manejado por un tenedor de libros o un contador en una pequeña empresa, o por departamentos financieros importantes con docenas de empleados en empresas más grandes. Los informes generados por varias corrientes de contabilidad, como la contabilidad de costos y la contabilidad administrativa, son invaluable para ayudar a la administración a tomar decisiones comerciales informadas.

### **2.2 Clasificación de la contabilidad**

La contabilidad se clasifica en financiera, gestión y de costos (Kieso, Kimmel, & Weygandt, 2016).

### **2.2.3 Contabilidad financiera**

La contabilidad financiera se refiere a los procesos utilizados para generar estados financieros intermedios y anuales; los resultados de todas las transacciones financieras que ocurren durante un período contable se resumen en el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo (Nilsson & Stockenstrand, 2015). Los estados financieros de la mayoría de las empresas son auditados anualmente por una firma contable externa. Para algunas, como las empresas que cotizan en bolsa, las auditorías son un requisito legal. Sin embargo, los prestamistas también suelen exigir los resultados de

una auditoría externa anualmente como parte de sus convenios de deuda. Por lo tanto, la mayoría de las empresas tendrán auditorías anuales por una razón u otra.

#### **2.2.4 Contabilidad de gestión**

La contabilidad administrativa utiliza muchos de los mismos datos que la contabilidad financiera, pero organiza y utiliza la información de diferentes maneras. Es decir, en la contabilidad gerencial, un contador genera informes mensuales o trimestrales que el equipo de administración de una empresa puede usar para tomar decisiones sobre cómo opera la empresa. La contabilidad gerencial también abarca muchas otras facetas de la contabilidad, incluida la elaboración de presupuestos, la previsión y diversas herramientas de análisis financiero (Jiambalvo, 2019).

#### **2.2.5 Contabilidad de costos**

Así como la contabilidad administrativa ayuda a las empresas a tomar decisiones sobre la administración, la contabilidad de costos ayuda a las empresas a tomar decisiones sobre los costos. Esencialmente, la contabilidad de costos considera todos los costos relacionados con la producción de un producto. Los analistas, gerentes, dueños de negocios y contadores utilizan esta información para determinar cuánto deberían costar sus productos. En la contabilidad de costos, el dinero se considera un factor económico en la producción, mientras que, en la contabilidad financiera, el dinero se considera una medida del desempeño económico de una empresa (Drury, 2013).

#### **2.2.6 Cuenta contable**

Una cuenta es un registro en un sistema contable que rastrea las actividades financieras de un activo, pasivo, patrimonio, ingresos o gastos específicos. Estos registros aumentan y disminuyen a medida que ocurren los eventos comerciales a lo largo del período contable. Cada cuenta individual se almacena en el libro mayor y se utiliza para

preparar los estados financieros al final de un período contable (McLaney & Atrill, 2016).

### **2.2.7 Clasificación de las cuentas**

Hay cinco tipos principales de cuentas que se utilizan en un sistema contable. Cada uno de ellos está representado en la ecuación contable ampliada.  $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio del propietario} + \text{Ingresos} - \text{Gastos}$ . A continuación, se describen cada una de ellas en base a lo mencionado por Stice y Stice (2013):

- Los activos son recursos que la empresa puede utilizar para generar ingresos en los años actuales y futuros. Las cuentas de activos tienen un saldo deudor y siempre se presentan primero en el balance.
- Los pasivos representan las obligaciones de deuda que la empresa tiene con los acreedores. Esto puede incluir tanto deudas bancarias como notas de los propietarios. Las cuentas de pasivo tienen un saldo acreedor y aparecen debajo de los activos en el balance.
- Las cuentas de capital representan la participación del propietario en el negocio. La equidad a menudo se llama activos netos porque muestra la cantidad de activos que los propietarios realmente poseen después de que los acreedores hayan sido liquidados. Puede calcular esto cambiando la ecuación contable para resolver el capital en lugar de los activos.
- Las cuentas de ingresos y gastos son técnicamente ambas cuentas de capital temporal, pero son lo suficientemente importantes como para mencionarlas por separado. Las cuentas de ingresos rastrean los ingresos generados por el negocio. Estos elementos tienen un saldo acreedor y aumentan el patrimonio total.
- Las cuentas de gastos, por otro lado, representan los recursos utilizados para generar ingresos. Estos elementos tienen un saldo deudor y un patrimonio total más bajo.

- Al final de cada período contable, las cuentas de ingresos y gastos se cierran en la cuenta de resumen de ingresos, la cuenta de ganancias retenidas o la cuenta de capital, según el tipo de organización.

### **2.2.8 Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar son el producto o pago que la empresa recibirá de sus clientes que hayan comprado sus bienes y servicios a crédito (Kieso, Kimmel, & Weygandt, 2016). Por lo general, el período de crédito es corto, desde unos pocos días hasta meses o, en algunos casos, hasta un año. La palabra por cobrar se refiere al pago que no se realiza. Esto significa que la empresa debe haber extendido una línea de crédito a sus clientes. Por lo general, la empresa vende sus bienes y servicios tanto en efectivo como a crédito.

Cuando una empresa extiende crédito al cliente, la venta se realiza cuando se genera la factura, pero la empresa extiende un período de tiempo a los clientes para pagar el monto después de un tiempo. El período de tiempo puede variar de 30 días a algunos meses (McLaney & Atrill, 2016).

### **2.2.9 La cobranza**

En estudio realizado por las tesis (Calle & Valle, 2013) es la gestión por medio de la cual la empresa recupera el valor monetario de un bien que fue vendido a través del sistema de crédito, es decir es el proceso formal en donde se presentan los documentos válidos para que éstos sean soportados o cancelados, como los pagarés, letras de cambios, facturas, entre otros.

La cobranza es un mecanismo mediante el cual se obliga al deudor a cumplir sus obligaciones de pago a través de la gestión de recuperación de los valores concedidos con la modalidad del crédito.

### **2.2.10 Importancia de las cobranzas**

La cobranza adquiere vital importancia puesto que representa la liquidez con la que cuenta la empresa para la toma de decisiones. Una

buena gestión de cobranzas le garantiza a la gerencia financiera contar con recursos para poder solventar sus obligaciones.

### **2.2.11 Objetivos de la cobranza**

De acuerdo con Stolyarova, Bondarenko y Stolyarova (2016), el objetivo de la cobranza es garantizar que se paguen las deudas atrasadas, por lo que escriben, llaman y envían correos electrónicos a los clientes para discutir las opciones del plan de pago y negociar los términos de pago. Los gerentes determinan cuándo enviar avisos de demanda final, cerrar cuentas y comunicarse con agencias de cobranza externas que utilizan acciones legales para abordar a los prestatarios morosos.

### **2.2.12 Políticas de cobranzas**

(Morales & Morales, 2014) Señala que: “Las políticas de cobranzas son los procedimientos que sigue la empresa para recuperar los créditos que ha otorgado a sus clientes. “Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero (...)”.

(Morales & Morales, 2014) Menciona de acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranzas.

### **2.2.13 Definición de estrategias**

En estudio realizado por las tesis (Erika & Jazmín, 2019) “las estrategias son planes de acción que se aplican para cumplir los objetivos establecidos, estos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y conformes entre las unidades de la empresa” (p. 36). Las estrategias comúnmente son empleadas para estudiar el rendimiento de una empresa, estas determinan los procesos administrativos y verifican el desempeño de los empleados al momento de desarrollar sus actividades, es así que al diseñar estrategias para recuperar la cartera en la compañía los directivos podrán tomar mejores decisiones.

### 2.2.14 Estrategias de cobranzas

Para Morales y Morales (2014) las estrategias que se usan para la cobranza se establecen de acuerdo con el grado de cumplimiento que haga en los pagos del crédito el cliente, es decir, de acuerdo cómo será su cumplimiento en los pagos del crédito. Los tipos de cobranzas existentes en las empresas generalmente son los que se detallan a continuación:

- **Cobranza normal.** - Es la que se realiza de manera tradicional de pago, con el que se utilizan los estados de cuentas y facturas para que el cliente se informe de la evolución de su crédito.
- **Cobranza preventiva.** - Esta etapa es para tener un recordatorio de los vencimientos próximos o actuales para los clientes, estos pueden realizarse mediante llamadas telefónicas, a través de correos electrónicos o mediante los visitadores de cobranzas.
- **Cobranza administrativa (de 1 a 15 días).**- Es la cartera de clientes que están por vencer y que no ha tenido gestión anterior. Como señala (Morales & Morales, 2014) “la cartera de clientes debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores de recuperación de crédito. Es necesario calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la emisión y envíos de cartas y reporte con el fin de obtener promesas de pagos de parte de los clientes”
- **Cobranza domiciliaria (de 15 a 30 días).**- Lo señalado por (Morales & Morales, 2014) existen cuentas denominada morosas es necesario una visita domiciliaria para definir los procesos de cobranzas por consecuencia del atraso. En esta cobranza se sugiere que sea atendida por un corresponsal y su gestor de cobranzas.
- **Cobranza extrajudicial (de 31 a 50 días).**- Son aquellas cuentas vencidas donde se ha aplicado algún tipo de cobranzas con anterioridad y los resultados no han sido fructíferos. En estos casos la gestión de cobranzas es abordada de la siguiente manera:

- a) Verificación de la existencia de la persona natural o jurídica.
  - b) Ubicación del domicilio particular o comercial.
  - c) Contacto personal con el deudor, con el fin de negociar la deuda no pagada.
- **Cobranza prejudicial (más de 50 días).**-En este caso son cobranzas que hacen empresas propias o prestadoras de este servicio de los bancos o cualquier otra institución, en el cual el acreedor busca persuadir al deudor a que cumpla con sus obligaciones a fin de evitar juicios.
  - **Cobranza judicial (más de 90 días de atrasos).**- Empieza cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, por lo cual el acreedor procede a protestar los pagarés, letras de cambio u otro documento que constituían las garantías.

El acreedor inicia el trámite con los tribunales de justicia para por medio de un juicio se proceda a dictar la sentencia de recuperar la deuda o saldo vencido y los gastos de cobranzas.

- **Cobranza por teléfono:** Autores como Kai y otros (2017) mencionan estrategias más convencionales como las que se realizan vía telefónica cuyo el objetivo y el propósito es cobrar la deuda. Este método requiere de un trato cuidados con el cliente ya que, este también es un cliente que puede brindarle un negocio continuo, por lo que no quiere arruinar la relación siendo grosero o demasiado agresivo.

### **2.2.15 Cartera vencida**

La cartera vencida es el incumplimiento de las obligaciones de un crédito, ya sea exigidas por la ley o acordadas por las partes involucradas (generalmente el deudor y el acreedor). Los convenios del préstamo a menudo incluyen términos sobre los intereses y la fecha límite de reembolso (Adusei, 2017).

Como la definición de la cartera vencida es violar los términos del préstamo entre el deudor y el acreedor, puede haber una variedad de términos que se pueden infringir. En general, dos tipos de

incumplimientos pertenecen a diferentes naturalezas de los convenios contravenidos:

- Incumplimiento de los servicios de deuda: Se incurre en incumplimiento de los servicios de deuda cuando un deudor no realiza unos pagos programados de intereses, capitales o ambos. Entre el público en general, el incumplimiento de los servicios de deuda es lo que se suele pensar cuando se utiliza el término "incumplimiento".
- Incumplimiento técnico: Los incumplimientos técnicos son aquellos en los que se incurre cuando se incumple un convenio afirmativo o negativo. Los convenios afirmativos y negativos cubren todos los términos contractuales fuera de las cláusulas de pago.

#### **2.2.16 Cartera incobrable**

Las cuentas incobrables son cuentas por cobrar, préstamos u otras deudas que prácticamente no tienen posibilidades de ser pagadas. Una cuenta puede volverse incobrable por muchas razones, incluida la quiebra del deudor, la imposibilidad de encontrar al deudor, el fraude por parte del deudor o la falta de documentación adecuada para demostrar que existe deuda (Akinleye & Adebowale, 2019).

Cuando un cliente compra bienes a crédito con su proveedor, el proveedor registra el monto en cuentas por cobrar. Los términos de pago varían, pero de 30 a 90 días es normal para la mayoría de las empresas. Si un cliente no ha pagado después de tres meses, el monto puede asignarse a cuentas por cobrar "antiguas" y, si pasa más tiempo, el proveedor podría clasificarlo como una cuenta "dudosa". En este punto, la empresa cree que recibir todo o parte del monto pendiente es dudoso y, por lo tanto, debitará el monto de la deuda incobrable y la provisión de crédito para cuentas de cobro dudoso.

Para la contabilidad, cancelará el monto con asientos de diario como un débito para la provisión para cuentas de cobro dudoso y el crédito a cuentas por cobrar. Cuando se confirme que la empresa no recibirá el

pago, esto se reflejará en la cuenta de resultados con el monto no cobrado como gasto por insolvencia. Esto reducirá inadvertidamente las ganancias (Madishetti & Kibona, 2013).

Las cuentas incobrables pueden proporcionar una cantidad significativa de información sobre las prácticas crediticias de una empresa y sus clientes. Por ejemplo, si una empresa nota que sus cuentas incobrables se mantienen estables o aumentan, está otorgando crédito a clientes de riesgo y, por lo tanto, debería mejorar sus medidas de investigación de antecedentes.

### **2.2.17 Recuperación de cartera**

La recuperación de cartera es un pago recibido por una deuda que se canceló y se consideró incobrable. La cuenta por cobrar puede venir en forma de préstamo, línea de crédito o cualquier otra cuenta por cobrar, debido a que generalmente genera una pérdida cuando se cancela, la recuperación de cartera generalmente produce ingresos. En contabilidad, la recuperación de deudas incobrables acredita la provisión para deudas incobrables o las categorías de reserva de deudas incobrables y reduce la categoría de cuentas por cobrar en los libros.

Muchas deudas incobrables son difíciles de cobrar y, a menudo, se cancelan. En la mayoría de los casos, una empresa ha tomado muchas medidas antes de considerarla una deuda incobrable, incluidos cobros internos y de terceros o incluso acciones legales. Los esfuerzos de cobro aún pueden tener lugar después de que se cancele la deuda.

El pago aún se puede realizar después de que se cancele la deuda, lo que la convierte en una recuperación de cartera vencida. El pago puede venir como pago parcial de un fideicomisario de la quiebra o porque el deudor ha decidido aceptar un acuerdo para liquidar la deuda por un monto menor (Rendón, 2018).

La deuda incobrable también puede recuperarse si se vende una garantía. Por ejemplo, un prestamista puede recuperar un automóvil y

venderlo para pagar el préstamo pendiente. Un banco también puede recibir capital a cambio de cancelar un préstamo que luego podría resultar en la recuperación del préstamo y, quizás, en una ganancia adicional.

### **2.2.18 Técnicas de cobranzas**

Las empresas que administran sus cuentas por cobrar de manera efectiva tienen un proceso formalizado para la cobranza. A continuación, se presenta las técnicas de cobranzas (Salazar J. , 2020)

- **Aceptar más métodos de pago.-** La velocidad a la que recibe el pago y las tarifas asociadas con el pago pueden variar según el método de pago. Sin embargo, es probable que sus clientes tengan un método de pago preferido. Los pagadores adoptan continuamente nuevos métodos de pago, por lo que aceptar pagos a través de más métodos permite que su empresa sea flexible y reciba fondos de los clientes más rápido.
- **Automatizarla facturación.-** La facturación electrónica elimina las demoras y los costos obvios asociados con el correo, pero los beneficios de aprovechar la facturación electrónica son mucho mayores que eso. Estas funciones de automatización también ayudan a reducir el tiempo manual dedicado a contactar cuentas morosas. Si puede automatizar su facturación con una solución digital (también conocida como facturación electrónica), puede reducir el error humano, facturar a sus clientes al instante y realizar un seguimiento de sus pagos entrantes para obtener visibilidad de su flujo de caja, todo mientras ofrece un proceso transparente para sus pagadores. La automatización de su proceso de facturación también permite recordatorios de pago programados para notificar a sus clientes sobre sus facturas impagas por correo electrónico, mensajes de texto, llamadas telefónicas y otros canales de comunicación.
- **Evaluaciones crediticias.** - Antes de ofrecer crédito a un nuevo cliente, es una buena práctica verificar su historial crediticio para

asegurarse de que tenga un registro de pago de facturas a tiempo. Además, se debe establecer términos claros e informe a los clientes de todos los detalles antes de que se llegue a un acuerdo. Estas técnicas aumentarán la eficiencia de la cobranza y mejorarán el flujo de caja de la empresa. Cuanto más rápido un departamento de cobranza pueda distribuir facturas junto con incentivos de pago impactantes, múltiples métodos de pago disponibles, recordatorios de pagos automatizados amigables y términos y expectativas claros, más eficientes pueden ser los esfuerzos de cobro.

### **2.2.19 Gestión de cobranzas**

La gestión de cobranzas es el proceso de asegurar que los clientes paguen sus cuotas a tiempo. Ayuda a las empresas a evitar quedarse sin capital de trabajo en cualquier momento. También evita el pago vencido o el impago de los importes pendientes de los clientes (Adusei, 2017). Fortalece la posición financiera y de liquidez de las empresas. Una buena gestión de cuentas por cobrar contribuye a la rentabilidad al reducir el riesgo de deudas incobrables. La gestión no se trata solo de recordar a los clientes y cobrar el dinero a tiempo. También implica identificar las razones de tales retrasos y encontrar una solución a esos problemas. Un proceso de gestión de cuentas por cobrar implica lo siguiente (Adusei, 2017):

- La calificación crediticia, es decir, la capacidad de pago de los clientes, se revisará antes de aceptar los términos y condiciones.
- Monitorear continuamente cualquier riesgo de impago o retraso en la recepción de los pagos.
- Se debe mantener la relación con los clientes y así reducir las deudas incobrables.
- Atender las quejas de los clientes.
- Después de recibir los pagos, los saldos en la cuenta por cobrar en particular deben reducirse.
- Prevención de las deudas incobrables de las cuentas por cobrar pendientes durante un período determinado.

### **2.2.20 Antigüedad de cartera**

La antigüedad de cartera es la radiografía que revela la calidad de la cartera de crédito; este documento que debe generarse o solicitarse a la par de la analítica de cuentas por cobrar, informa el tiempo de pago de todas aquellas entidades a las que se otorga crédito; ilustra si los deudores cubren en tiempo sus compromisos con la empresa, revela la periodicidad de pago de los principales clientes; finalmente, exhibe (por su demora de pago) la cartera vencida que la empresa generó a una fecha determinada (Kieso, Kimmel, & Weygandt, 2016).

### **2.2.21 Índices de cartera**

Los índices de cartera miden la eficiencia con la que una empresa cobra sus cuentas por cobrar o el crédito que extiende a sus clientes. El índice también mide cuántas veces las cuentas por cobrar de una empresa se convierten en efectivo en un período y en cuantos días las cuentas por cobrar se convierten en efectivo (Damodaran, 2010).

### **2.2.22 Rotación de cartera**

El índice de rotación de la cartera es una medida contable que se utiliza para cuantificar la eficacia de una empresa en el cobro de sus cuentas por cobrar o el dinero adeudado por los clientes. Este índice mide qué tan bien una empresa usa y administra el crédito que otorga a los clientes y qué tan rápido se cobra o se paga la deuda a corto plazo. Una empresa que sea eficiente en el cobro de sus pagos adeudados tendrá un índice de rotación de cuentas por cobrar más alto. La fórmula de esta razón es la siguiente (Tirole, 2010):

$$\textit{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\textit{ventas}}{\textit{cuentas por cobrar}}$$

### **2.2.23 Días de cartera pendientes de cobro**

Es la cantidad de tiempo que le toma a una empresa recibir los pagos adeudados por sus clientes en términos de cuentas por cobrar. Las empresas calculan el período de cobro promedio para asegurarse de

tener suficiente efectivo disponible para cumplir con sus obligaciones financieras (Tirole, 2010).

El período de cobranza promedio se calcula dividiendo el saldo promedio de las cuentas por cobrar por el total de ventas netas a crédito del período y multiplicando el cociente por el número de días del período.

$$\text{Días de cartera por cobrar} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

#### **2.2.24 Liquidez**

La liquidez es una medida que utilizan las empresas para examinar su capacidad para cubrir obligaciones financieras a corto plazo. Es una medida de la capacidad de su empresa para convertir activos, o cualquier cosa que su empresa posea con valor financiero, en efectivo. Los activos líquidos se pueden convertir en moneda rápida y fácilmente. La liquidez saludable ayudará a la empresa a superar los desafíos financieros, obtener préstamos y planificar su futuro financiero (Stice & Stice, 2013).

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

#### **2.2.25 Razones de liquidez**

Las razones de liquidez responden a la pregunta de si una empresa puede cumplir con sus obligaciones de deuda actuales con sus activos corrientes. Hay tres razones de liquidez principales que los gerentes de negocios observan (Damodaran, 2010).

#### **2.2.26 Razón de capital de trabajo**

Este índice también se denomina índice circulante. Estas cifras se retiran del balance de la empresa. Mide si la empresa puede pagar sus obligaciones de deuda a corto plazo con sus activos corrientes.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{pasivo circulante}$$

### 2.2.27 Razón rápida

Esta razón también se llama índice de prueba ácida. Estas cifras provienen del balance. El índice rápido mide si la empresa puede cumplir con sus obligaciones de deuda a corto plazo sin vender ningún inventario.

$$\textit{Prueba ácida} = \frac{\textit{Activo circulante} - \textit{Inventario}}{\textit{Pasivo circulante}}$$

### 2.2.28 Razón de efectivo

Este índice de liquidez (efectivo + equivalentes de efectivo / pasivo circulante) le da al administrador financiero una visión más conservadora de la liquidez de la empresa, ya que utiliza solo efectivo y equivalentes de efectivo, como valores negociables a corto plazo, en el numerador. Indica la capacidad de la empresa para liquidar todos sus pasivos corrientes sin liquidar ningún otro activo.

$$\textit{Razón de efectivo} = \frac{\textit{Efectivo} - \textit{equivalentes de efectivo}}{\textit{Pasivo circulante}}$$

### 2.2.29 Procedimientos de control interno en cuentas por cobrar

Los procedimientos que se aplican en el control interno de las cuentas por cobrar se consideran que se pueden clasificar en procedimientos contables que están diseñados con la finalidad de corroborar el adecuado y correcto procesamiento de las operaciones:

Según Fernández (2009) se tiene:

- Deberán realizarse arqueos sorpresivos a las personas que manejan los documentos de las cuentas por cobrar.
- Las políticas de cobranzas deben complementar y estar acorde a las condiciones del mercado.
- Llevar un registro de las cuentas incobrables y las ya canceladas.
- Las notas de crédito realizadas siempre deben estar con su respectiva documentación de soporte.
- Descuentos, rebajas y devoluciones deben realizarse mediante

políticas escritas.

- Mensualmente se deberá realizar un reporte de los saldos antiguos que muestren el comportamiento de los clientes (morosos).
- Personas distintas que realicen la verificación de información en cuanto a los precios, rebajas y descuentos otorgados al cliente.

Es decir, estos procedimientos están dirigidos a las cuentas por cobrar con la finalidad de controlar su adecuado manejo desde el momento que se realiza la venta o prestación de servicio hasta sus labores de cobranzas (León, 2011).

- Procedimiento de cobro a las cuentas vencidas
  - Llamas telefónicas
  - Notificaciones por escrito
  - Visitas personales

### **2.2.30 Políticas para otorgar crédito**

Una política de crédito contiene pautas que estructuran la cantidad de crédito otorgada a los clientes, así como la forma en que se realizarán los cobros de las cuentas morosas (Guale, 2019). La política es un elemento esencial de las finanzas de una empresa, ya que afecta la cantidad de capital de trabajo requerido para respaldar las cuentas por cobrar y también influye en la cantidad de pérdidas por deudas incobrables. Una política de crédito generalmente aborda los siguientes temas (Landeta & Cortés, 2017):

**Condiciones de crédito:** Cubre las condiciones de pago normales que la empresa permitirá a sus clientes y las circunstancias en las que se permiten condiciones alternativas. Esta sección puede incluir descuentos por pago anticipado. Alternativamente, puede incluir requisitos para pagos por adelantado, lo cual es especialmente común para pedidos personalizados.

**Límites de crédito:** Establece la cantidad de crédito que se permitirá a los clientes, dados ciertos criterios (Erika & Jazmín, 2019). Por ejemplo,

a un nuevo cliente se le puede otorgar automáticamente un límite de crédito de \$ 500, mientras que se debe probar un historial de pagos y emitir estados financieros antes de que el crédito pueda exceder los \$ 5,000.

**Requisitos de información:** Identifica la información que se debe recibir antes de que se otorgue el crédito, como una solicitud de crédito, garantía personal, informe de crédito y estados financieros (Stolyarova, Bondarenko, & Stolyarova, 2016).

**Progresión de la colección:** Establece el orden en el que el personal de cobranza participará en las actividades de cobranza, quizás comenzando con llamadas de notificación o cartas de reclamación, y progresando a través de agencias de cobranza y acciones legales (Roldán, P., 2020).

La política crediticia se ajusta para que coincida con la estrategia de la empresa, así como para reflejar los cambios en las condiciones económicas. Por lo tanto, una estrategia para expandir rápidamente las ventas podría requerir un cambio en la política crediticia para permitir más crédito a los clientes, mientras que una disminución en las condiciones económicas podría llevar a una restricción en la política crediticia para protegerse contra un aumento en los gastos por insolvencias (Zambrano, Pazmiño, Morales, & Guerrero, 2019). En general, la política crediticia de una empresa debe reflejar su nivel de aceptación del riesgo.

### **2.2.31 Política de cobranza crédito**

Para Landeta y Cortés (2017) política de cobranza de crédito es un documento que incluye pautas claras y escritas que establecen los términos y condiciones para el suministro de bienes a crédito, criterios de calificación del cliente, procedimiento para realizar cobros y pasos a seguir en caso de morosidad del cliente.

En pocas palabras, es una guía que ofrece una filosofía de venta organizada y repetible sobre las reglas, regulaciones y procedimientos

para administrar las operaciones diarias. El objetivo de un plan de cobranza de crédito es definir claramente estos elementos para que los empleados de ventas y cobranzas cumplan con los pasos y procedimientos documentados diseñados para optimizar sus recursos, reducir el riesgo de crédito y mejorar el flujo de caja general (Castro & Castro, 2014).

Junto con el efectivo y el inventario, las cuentas por cobrar son uno de los activos a corto plazo más importantes que tiene una empresa. Cuanto más predecible y eficazmente pueda convertir sus cuentas por cobrar, más saludable será su flujo de caja (Menacho, 2019). Uno de los factores más importantes para cobrar eficazmente el dinero que se le debe es la coherencia. Al tener un plan formalizado que sus empleados siguen y al documentar todos los pasos y comunicaciones a lo largo del camino, su equipo será mucho más consistente, efectivo y eficiente en la recopilación de cuentas por cobrar pendientes.

Según Okpala y otros (2019) una política de cobranza de crédito completa y bien redactada, genera beneficios como:

- Asegurar la continuidad en el departamento en caso de que personal clave deje el departamento de crédito.
- Ayudar a asegurarse de que todos los clientes reciban un trato justo.
- Asegurarse de que se tomen decisiones crediticias consistentes.
- Ser utilizado como herramienta de capacitación para nuevos asociados de ventas y el equipo de crédito y cobranza.
- Se utilizará para garantizar la coherencia del procedimiento y la ejecución entre el departamento de crédito, las ventas y la administración.

Estas política puede ser tan general o tan específica como desee, solo tenga en cuenta que para proteger su flujo de efectivo, es mejor armar a sus empleados con conocimientos y mejores prácticas y procedimientos predefinidos para que siempre sepan qué hacer en

determinadas situaciones y puede reaccionar con rapidez y seguridad para resolver cualquier problema o responder a cualquier pregunta (Castro & Castro, 2014).

### **2.2.32 Políticas de recuperación crédito**

Las políticas recuperación créditos son aquellas prácticas que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplirlo (Rendón, 2018). Antes de iniciar el camino judicial de hecho los bancos y las financieras que conceden préstamos personales intentan primero conseguir un pago parcial del crédito. El segundo paso es intentar una causa contra el deudor y seguir el camino jurídico hasta llegar al pago.

El banco o la financiera intenta comprender, con cartas y llamadas telefónicas, por qué la falta o el rechazo de pago o, luego vende su crédito a una sociedad encargada de la recuperación de deudas no pagadas. Esta tratará de llegar a un acuerdo con el deudor para el pago de la deuda por medio de cartas primero, por correo electrónico o fax; entonces con llamadas por teléfono para comprender y resolver cualquier controversia; al final con la recogida directa, es decir, mediante el envío de sus agentes directamente a la casa del deudor, para tratar de aclarar cualquier mal entendido, y también (Bermudez & Peña, 2016).

### **2.3 Definiciones conceptuales**

**Cartera Vencida.** - Parte del activo constituido por documento y, en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. Para los censos Económicos Nacionales, son los adeudos vencidos a cargo de personas físicas o morales que se mantienen en favor (crédito refaccionario, crédito con garantía inmobiliaria, Contratos de arrendamientos o factoraje deudores por otras operaciones vencidas (Vizacarra, 2014).

**Cartera incobrable.**- Cuando los clientes son reportados por el gestor de cartera como pérdida (indicios de deterioro) se procede a clasificar la cartera en la cuenta deudas de difícil cobro después de haber sido autorizado por la junta directiva o junta de socios, decisión que puede afectar las finanzas de la empresa. En estos casos la pérdida de cartera comprende tanto de capital como de IVA que ya ha sido pagado a la Administración (Fierro & Fierro, 2015).

**La rotación de cuentas por cobrar (cartera).**- Es de mucha importancia para las finanzas porque mide la gestión y permite estimar cambios en las políticas contables sobre recaudo, solo que cualquier cambio debe reconocerse de forma retrospectiva como si se fuere aplicado toda la vida. De otro lado, permite liquidez la empresa en la medida en que tenga mayor rotación y facilita el pago de las obligaciones, las cuales deben rotar por debajo de la cartera, de lo contrario se presenta desfase en las finanzas, porque los proveedores cobran antes de llegar recuperado las ventas a crédito (Fierro & Fierro, 2015).

**Cuentas por cobrar.**- Cantidades que los clientes adeudan a una empresa (Vizacarra, 2014).

**Crédito a corto plazo.**- Préstamo que otorga un banco para que sea pagado en un plazo máximo de un año (Vizacarra, 2014).

**Cartera vigente.**- Créditos otorgados a clientes que cumplen con el pago oportuno de los mismos. Para censos económicos Nacionales representan todos aquellos créditos sanos que están al corriente, en virtud de que los clientes cumplen con normalidad tanto el pago de capital como el de interés (Vizacarra, 2014).

**Plazo medio de cobranza.**- Es el número de días, meses o años que las ventas permanecen como ventas por cobrar o es el plazo promedio de crédito que la empresa otorga a sus clientes. Es el cociente entre las ventas por cobrar y las ventas. Su unidad de medidas es días, meses, años, etc. (Irrarázabala & Aníbal, 2010).

**Capacidad de pago.**-Es la solvencia de una persona o un país para cumplir con sus compromisos de pago; está dada por el patrimonio, y los ingresos que el individuo o la nación tienen o puedan tener en el futuro (Vizacarra, 2014).

**Análisis financiero.**- Estudio de situación económica presente en la compañía, una industria o un país, con base en información estadística del pasado inmediato y tomando nota de las tendencias actuales del mercado (demanda del consumidor y gasto público) a partir de este estudio, el analista realiza un pronóstico de los movimientos futuros de precios, inversiones, tasas de interés, gasto del consumidor, costo de vida entre otros (Vizacarra, 2014).

**Análisis de crédito.**- Proceso de evaluación para determinar si un solicitante de recursos monetarios cumple con las condiciones para otorgarle un crédito con base en la información que proporciona a la institución financiera (Vizacarra, 2014).

**Contabilidad financiera.** -Es una rama del área de contabilidad, que se encarga de la sistematización de toda la información de las diferentes actividades y de la situación financiera de la empresa, por ello se le considera una disciplina contable, la cual permite la recopilación, ordenar y registrar la información de la actividad económica de una empresa (Roldán, P., 2020).

**Estados financieros.** -Son documentos que muestran el resumen del resultado de las operaciones de una empresa por un periodo y una fecha determinada; asimismo muestra de una manera organizada la representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una empresa, o el resultado de su contabilidad (Soto, J., y Blanco, S., 2018).

**Antigüedad de cartera.** -Se refiere al grado de concentración porcentual o absoluta entre los distintos rangos de días, lo cual se traduce como la cantidad de tiempo que posee la deuda del cliente (Morales, J., y Morales, C., 2014).

**Índice de cartera.** -Índice de Cartera Vencida (ICV), es definido como la variación del stock de cartera vencida ajustada por castigos y normalizada por colocaciones, como principal medida a emplear para la modelación del riesgo de crédito (Sanger, A., 2019).

**Periodo promedio de cobro.**-Este indicador muestra el tiempo que se demora el cobro de cartera y se determina por alguno de los siguientes métodos:  $\text{Período de cobro} = 365 / \text{rotación cartera}$ .  $\text{Período de cobro} = (\text{saldo en clientes} * 365 \text{ días}) / \text{ventas netas a crédito}$ . (Fierro A. , 2009).

**Índices de liquidez.** - Los índices de liquidez miden la capacidad de una empresa de convertir sus activos en caja o de obtener caja para satisfacer su pasivo circulante. Miden la solvencia de una empresa en el corto plazo, es decir, su capacidad para cumplir sus obligaciones a un año plazo. Mientras mayores sean los índices de liquidez, mayor será la solvencia de la empresa en el corto plazo (Irarrázabal, 2010).

**Razones de liquidez.**-La liquidez de una organización está determinada por la capacidad que se tiene para cancelar las obligaciones a corto plazo contraídas por la empresa, en la medida en que se vayan venciendo. La liquidez no solo hace referencia a las finanzas totales de la empresa, sino también a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Conocer la liquidez de una empresa es importante tanto para la administración de esta como para los terceros que estén interesados en invertir en ella, e inclusive para las entidades de control del Estado (Mendoza & Ortiz, 2016).

**Prueba ácida.**-Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo. Se considera de gran importancia que la empresa disponga de los recursos necesarios en el supuesto en que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro (Mendoza & Ortiz, 2016).

**Recuperación de cartera.-** En la práctica comercial no se genera simultáneamente, la factura de venta y el recibo de caja, en las ventas de contado, por esta razón toda venta se lleva a clientes y luego se recibe el pago o abono. Cuando se realiza la venta un crédito, necesariamente se da un período más o menos largo para recuperar la cartera, y será el momento para elaborar el recibo de caja, el que se acompaña con el documento externo comprobante de pago del cliente. Se recomienda formalizar este procedimiento de elaboración de documentos, para obtener mayor orden y control contable (Fierro A. , 2009).

**Técnicas de cobranzas.** -Son los procedimientos y métodos que emplea la empresa para intentar cobrar las deudas vencidas: entre ellas se encuentran: enviar avisos o cartas donde se le informa al cliente su estatus de cuenta; hacer llamadas telefónicas, enviar correos electrónicos, visitar en persona al cliente, contratar a una empresa especializada en cobros (Rivera, 2020).

**Gestión de cobro.** -Son labores administrativas y financieras que están dirigidas a obtener recursos monetarios, bien sea, por medio de las cuentas vencidas o, por un trato económico o mercantil (Rivera, 2020).

## **2.4 Fundamentación legal**

### **2.4.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)**

Art. 300.- El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos. La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.

## **2.4.2 Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y sus reformas (2015)**

Art. 1.- Cuantificación de los ingresos.- Para efectos de la aplicación de la ley, los ingresos obtenidos a título gratuito o a título oneroso, tanto de fuente ecuatoriana como los obtenidos en el exterior por personas naturales residentes en el país o por sociedades, se registrarán por el precio del bien transferido o del servicio prestado o por el valor bruto de los ingresos generados por rendimientos financieros o inversiones en sociedades. En el caso de ingresos en especie o servicios, su valor se determinará sobre la base del valor de mercado del bien o del servicio recibido.

Art. 2.- Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta en calidad de contribuyentes: las personas naturales, las sucesiones indivisas, las sociedades definidas como tales por la Ley de Régimen Tributario Interno y sucursales o establecimientos permanentes de sociedades extranjeras, que obtengan ingresos gravados.

Dentro del artículo 28 mencionan lo siguiente sobre los gastos no deducibles: No serán deducibles las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados de acuerdo al Código Monetario Financiero así como por los créditos concedidos 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. Los créditos incobrables que cumplan con una de las condiciones previstas en la indicada ley serán eliminados con cargos a esta provisión y, en la parte que la excedan, con cargo a los resultados del ejercicio en curso. No se entenderán créditos incobrables sujetos a las indicadas limitaciones y condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, los ajustes efectuados a cuentas por cobrar, como consecuencia de transacciones, actos administrativos firmes o ejecutoriados y sentencias ejecutoriadas que disminuyan el

valor inicialmente registrado como cuenta por cobrar. Este tipo de ajustes se aplicará a los resultados del ejercicio en que tenga lugar la transacción o en que se haya ejecutoriado la resolución o sentencia respectiva.

Art. 43.- Estados financieros a ser utilizados en el análisis de crédito.- Las entidades financieras así como las Instituciones del Estado que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las personas naturales o sociedades, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

### **2.4.3 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (2019)**

#### **Capítulo VI Contabilidad y Estados Financieros.**

##### **Artículo 10:**

Numeral 11.- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total. Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa Jurídica 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. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2019).

**Artículo. 19.-** Obligación de llevar contabilidad. “Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

**Art. 21.- Estados financieros**

Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras, así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

#### **2.4.4 Reglamento de la Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal (2017)**

Artículo 9, numeral 2.- Sustitúyase el primer inciso del numeral tercero por el siguiente:

“Serán deducibles los valores registrados por deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables generados en el ejercicio fiscal y originados en operaciones del giro ordinario del negocio, registrados conforme la técnica contable, el nivel de riesgo y esencia de la operación, en cada ejercicio impositivo, los cuales no podrán superar los límites señalados en la Ley.”

#### **2.4.5 NIC 39 - Instrumentos financieros: reconocimiento y medición**

La NIC 39 establece principios para reconocer y medir activos financieros, pasivos financieros y algunos contratos para comprar o vender elementos no financieros. También prescribe principios para dar de baja los instrumentos financieros y para la contabilidad de coberturas. La presentación y la revelación de instrumentos financieros son temas de la NIC 32 y la NIIF 7, respectivamente (IFRS, 2021).

#### **2.4.6 Reconocimiento y baja en cuentas**

Un instrumento financiero se reconoce en los estados financieros cuando la entidad se convierte en parte del contrato del instrumento financiero. Una entidad elimina un pasivo financiero de su estado de situación financiera cuando se extingue su obligación.

Una entidad elimina un activo financiero de su estado de situación financiera cuando vencen sus derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo; cuando haya transferido el activo y sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad; o cuando ha transferido el activo y ha retenido algunos riesgos y recompensas sustanciales de la propiedad, pero la otra parte

puede vender el activo. Los riesgos y beneficios retenidos se reconocen como un activo (IFRS, 2021).

#### **2.4.7 Medición**

Un activo o un pasivo financieros se miden inicialmente a valor razonable. La medición posterior depende de la categoría de instrumento financiero. Algunas categorías se miden a costo amortizado y otras a valor razonable. En circunstancias limitadas, se aplican otras bases de medición, por ejemplo, ciertos contratos de garantía financiera (IFRS, 2021).

Los siguientes se miden al costo amortizado:

- Inversiones mantenidas hasta el vencimiento: activos financieros no derivados que la entidad tiene la intención positiva y la capacidad de mantener hasta el vencimiento;
- Préstamos y cuentas por cobrar: activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables que no cotizan en un mercado activo;
- Pasivos financieros que no se contabilizan al valor razonable con cambios en resultados o que de otro modo se requiere medir de acuerdo con otra base de medición

Los siguientes se miden a valor razonable:

- Activos y pasivos financieros mantenidos para negociar: esta categoría incluye derivados no designados como instrumentos de cobertura y activos y pasivos financieros que la entidad ha designado para su medición a valor razonable. Todos los cambios en el valor razonable se registran en resultados.
- Activos financieros disponibles para la venta: todos los activos financieros que no pertenecen a ninguna de las otras categorías. Estos se miden a valor razonable. Los cambios no realizados en el valor razonable se informan en otro resultado integral. Los cambios

realizados en el valor razonable (por venta o deterioro) se informan en resultados en el momento de la realización.

La NIC 39 establece las condiciones en las que se permite la contabilidad de coberturas especial y los procedimientos para realizar la contabilidad de coberturas.

#### **2.4.8 NIIF 9 Instrumentos Financieros (2014).**

##### **Medición de las pérdidas crediticias esperadas.**

“Una entidad medirá las pérdidas crediticias esperadas de un instrumento financiero de forma que refleje:

- a) un importe de probabilidad ponderada no sesgado que se determina mediante la evaluación de un rango de resultados posibles;
- b) el valor temporal del dinero; y
- c) la información razonable y sustentable que está disponible sin costo o esfuerzo desproporcionado en la fecha de presentación sobre sucesos pasados, condiciones actuales y pronósticos de condiciones económicas futuras.

Al medir las pérdidas crediticias esperadas, una entidad no necesita necesariamente identificar todos los escenarios posibles. Sin embargo, considerará el riesgo o probabilidad de que ocurra una pérdida crediticia, reflejando la posibilidad de que ocurra y de que no ocurra esa pérdida crediticia, incluso si dicha posibilidad es muy baja.

El periodo máximo para considerar para medir las pérdidas crediticias esperadas es el periodo contractual máximo (incluyendo opciones de ampliación) a lo largo del cual está expuesta la entidad al riesgo crediticio, y no a un periodo más largo, incluso si ese periodo más largo es congruente con la práctica de los negocios”. (págs. 16-17).

## **2.5 Variable de la investigación conceptualización**

### **Variable independiente**

**Recuperación de cartera vencida:** consiste en las acciones que emprende la empresa para lograr que los clientes cancelen sus deudas, por cuanto, la cartera vencida es el adeudo que posee un cliente con la empresa que, al transcurrir 60 días, se le declara como riesgo de capital (Araujo, 2016).

### **Variable dependiente**

**Estrategias de cobranzas:** son las vías y métodos que se desarrollan con la finalidad de alcanzar el objetivo de cobrar las deudas de los clientes, por tanto, el diseño de las mismas debe empezar por el análisis e identificación de los factores que permitirán dirigir el diseño de estrategias hacia la solución de cobranzas, y con ello la recuperación de la cartera vencida (Coronel, 2019).

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Presentación de la empresa**



**Figura 1 Imagen de la empresa**

**Fuente y elaboración: Empresa VEPAMIL S.A**

Nombre Vepamil S.A

Fecha de Constitución: Guayaquil 23 de octubre de 1990

Número de Ruc: 0990270236001

Dirección actual: Guayaquil, Av. Francisco de Orellana, Edificio Las Cámaras Piso #11

Teléfono: 042680666

Nombre comercial: Vepamil S.A

Nombre del gerente: Ing. Gonzalo Gonzales Silva

Representante legal: Sr. Federico Weber Suarez

#### **3.2 Misión**

El Grupo Vepamil se constituye como la primera alternativa de nuestros clientes en su decisión de satisfacer las necesidades de la industria; este hecho es consecuencia del alto grado de confiabilidad de nuestra organización alcanzado por la competencia de su personal, la efectividad de su operación, la excelencia de su servicio al cliente y su mejora continua.

### 3.3 Visión

Ser líderes de mercado en las distintas ramas de negocios en que participa el Grupo Vepamil, siempre enfocados en el servicio y atención a nuestros clientes.

### 3.4 Organigrama estructural

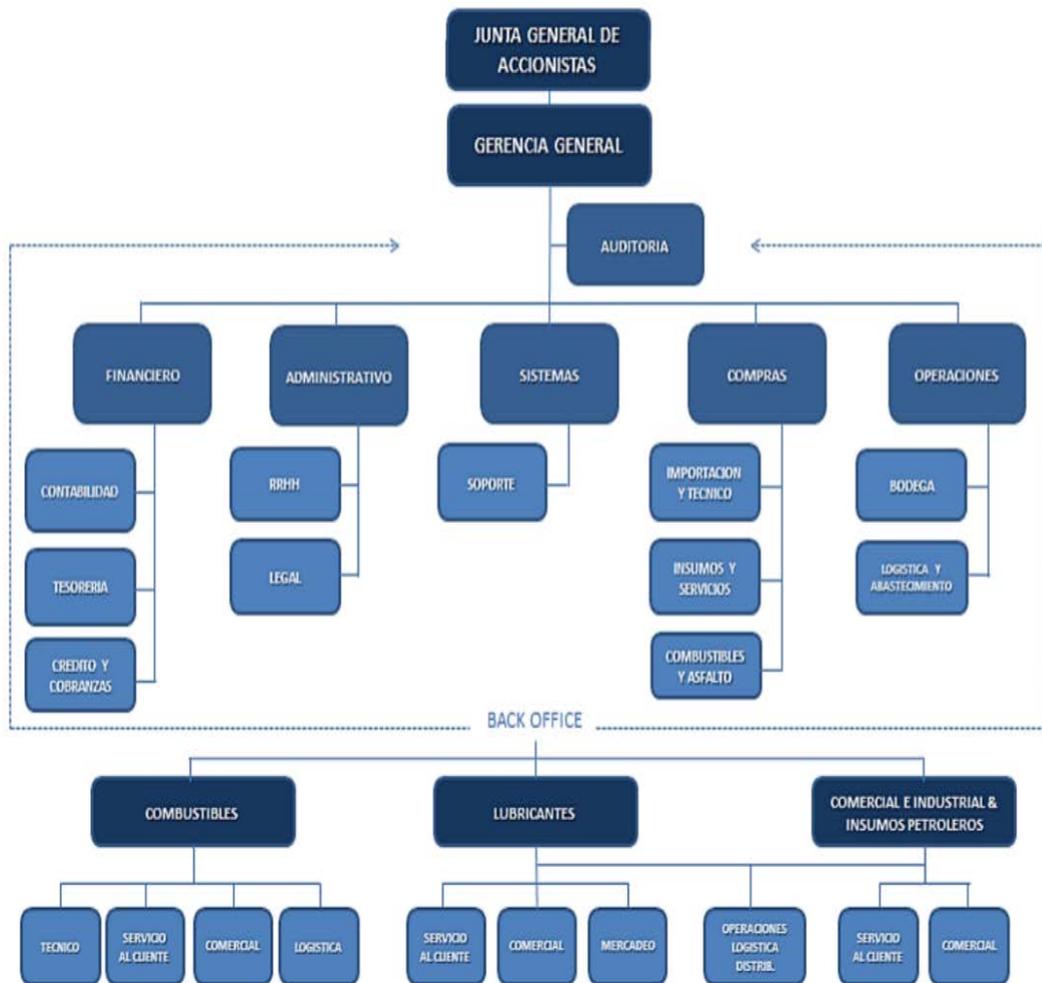


Figura 2 Organigrama de la empresa VEPAMIL S.A

Fuente y elaboración: Empresa VEPAMIL S.A

### **3.5 Funciones y cargos**

#### **Gerente de crédito y cartera.**

Eco. Loayda Briones - jefa del departamento de crédito y cobranza  
funciones a cargo:

- Aprobación de cupos de clientes nuevos a nivel corporativo
- Elaboración de presupuestos de cobranzas a nivel corporativo
- Analiza y autoriza los descuentos de pronto pago
- Analiza y autoriza las excepciones de plazos y cupos

#### **Coordinadora de crédito y cartera**

Ing. Andrea Mera - Funciones a cargo:

- Revisión, análisis, y aprobación de solicitudes de créditos a nivel corporativo.
- Consulta de buro de crédito (Equifax)
- Gestión de cartera vencida línea lubricantes.
- Análisis de cartera vencida más de 90 días
- Reportar al cliente con mora a la central de riesgos (Equifax)
- Revisión de cheques posfechados.
- Planificación de pagos a recibir.
- Elaboración de informes financieros para análisis de créditos de clientes corporativos.
- Informes estadísticos para Gerencias para identificar ventas y morosidad de la cartera.
- Envío de estado de cuentas a clientes.
- Liberación o Negación de pedidos en base a análisis crediticio del cliente y políticas
- Liberación o Negación de pedidos en base a análisis crediticio del cliente y políticas.
- Visita a clientes de cartera vencida para gestión la cobranza.

## **Analista de crédito y cartera**

Sr. Xavier Francisco Álvarez Cagua - Funciones a cargo:

- Gestión de cobranzas de Vepamil S.A., constantemente el envío de los estados de cuentas a los clientes a la Gerencia Comercial y asesores comerciales.
- Gestión de cobranza telefónica, correo u otros medios requeridos.
- Reportar transferencias a caja general verificando en el sistema el detalle de las facturas y retenciones a aplicar.
- Consultas de Historial de los clientes Vepamil S.A para proporcionar referencias comerciales.
- Consulta de reportes para la gerencia general.
- Ajustes de cartera previa autorización de la gerencia
- Compensación de valores en cartera.
- Monitorear constantemente la cartera del cliente.
- Liberación de pedidos
- Liberación de notas de créditos y débitos
- Control de cartera vencida.
- Gestionar el crédito y los cobros a los clientes de las diferentes líneas, basándose en el cumplimiento de las políticas y normas establecidas, a través de las diferentes tareas operativas y administrativas.
- Controlar los valores recaudados e ingresados en caja general (cheques posfechados y cobros diarios recibidos).
- Controlar que los ofrecimientos de pagos se cumplan en las fechas señaladas.
- Velar por el adecuado manejo de los archivos y documentos de los clientes por línea a cargo.

- Reportar permanentemente a la Gerencia de Crédito y Cobranzas y/o Gerentes de Línea sobre la gestión realizada e informar la situación de la cartera o excedentes de cupo.
- Dar soporte a los Jefes de Ventas y Gerentes de Línea en la emisión de estados de cuentas de los diferentes clientes.
- Supervisión del cumplimiento y efectividad de recaudadores motorizados.
- Conciliación de saldos por cobra con los clientes.
- Confirmación de saldo con auditoría externa.
- Informe de ajustes por depuración de cartera
- Elaboración de flujo de cobranzas semanales, quincenales y Mensuales

#### **Recaudador de cobranzas**

Sr. John Gallo Méndez

- Recaudación de los valores que ingresan a la empresa por cheques o efectivo y retenciones.
- Llevar soportes de facturación a los clientes tales como guías de remisión, facturas electrónicas, órdenes de compras etc.
- Registros de recibos de cobros al área de caja general
- Depósitos de cheques y efectivo.

Área de Facturación.

Ing. Pamela Alarcón - Funciones a cargo:

- Ingreso de pedidos combustible y transporte.
- Elaboración de facturas, notas de crédito.
- Coordinación de despachos del producto con las terminales de Pascuales y Salitral.
- Conciliación de facturación con las guías de Petroecuador nuestro principal proveedor.
- Verificación del envío de las facturas electrónicas a los clientes.
- Anulación de facturas.

- Creación de cliente en la base de datos.

### **Gerente de ventas**

Dra. Rosio Vélez – Funciones a cargo

- Captación de nuevos clientes
- Negociaciones con clientes VIP
- Planificación de ventas
- Estrategias de ventas.

### **Asesores comerciales**

- Visitas a clientes
- Rotación de productos
- Cumplimiento de ventas
- Revisión de marcas
- Cumplimiento de cobros

## **3.6 Clientes, proveedores y competidores más importantes**

La empresa Vepamil S.A del cantón Guayaquil cuenta con lo siguiente:

### **Clientes**

Los clientes de la empresa comprenden el recurso humano externo más importante de la empresa, dentro de estos se destacan con los más importantes a continuación:

- Acería Del Ecuador Ca Adelca
- Amcecuador Cía. Ltda.
- Cartones Nacionales S.A. -Cartopel
- Consorcio Ilm-Guayaquil
- Consorcio Urvaseo
- Corporación Ecuatoriana De
- Corporación Ecuatoriana De Pesca
- Cristalería Del Ecuador S.A.
- Deripetrol S.A.
- Ecofroz S.A.

- Exu S.A.
- Heineken Ecuador S.A
- Holcim Ecuador S.A.
- Industrial Pesquera
- Ipfaca S A
- La Fabril S.A.
- Limbomar S.A.
- Manabita De Comercio S.A.
- Negocios Industriales Real Nirsa
- Operadora Y Procesadora De
- Oriental Industria Alimenticia
- Palpailon S.A.
- Papelera Nacional S.A.
- Petrobell S.A. Grantimining S.A.
- Piscícola Malecón Malsa
- Procesadora Nacional De Alimentos C
- Productos Pesqueros S.A. Produpes
- Produmar S.A
- Reybanpac, Reybanano De Pacifico
- Reybosques C.L.
- Sande Ecuador Cía. Ltda.
- Servicios Y Agenciamientos Marítimo
- Soc.Agric. E Ind.San Carlos S.A.
- SpareParts Industrial & Automotriz
- Surpapelcorp S.A.
- Terpel- Comercial Ecuador Cía. Ltda.
- Universal Sweet Industries S.A.
- Urgiles Celleri Christian Emanuel
- Zhunio Paez Diego Fernando.

### **3.7 Proveedores**

Dentro de los proveedores principales para la empresa Vepamil S.A., se encuentran los que se detallan de la siguiente manera:

- Ep Petroecuador
- Eniecuador
- 3m Ecuador
- Kimberly Clark

### **3.8 Competidores**

Teniendo en cuenta que la competencia es un punto a considerar para el desarrollo de las actividades económicas de la empresa Vepamil, se mencionan a continuación, los competidores más importantes que tiene en el mercado.

- Parceshi
- Mobil
- Exxonmobil Ecuador Cía. Ltda.
- Distribuidora De Combustibles Discolda/La Petrolera
- Corpetrolsa
- Ep Petroecuador
- Terpel S.A
- Cepsa S.A

### **3.9 Principales productos o servicios**

Conociendo que la principal actividad económica de la empresa Vepamil S.A. comprenden la venta y transporte de combustibles y lubricantes, a continuación, se detallan tanto los principales productos como servicios que otorga la entidad:

- Diésel 2 Camaronero
- Fuel Oil Liviano
- Diésel 2 Industrial
- Gasolina Extra Industrial

- Orejeras 3M™ Peltor™ X4
- 3M™ casco, con suspensión ratchet 4-Puntos H-700
- Respirador 8210
- Traje desechable 3M 4510
- Eni I-Sigma Monogrado Hbn40 4ec Cf 55gl
- Kleenguard\* G10 Nitrilo Azul
- Wypall\* X-80
- Eni I-Sigma Multi 15w-40 4ec 55gl
- Eni I-Sea Watercraft 2t 12/1
- Respiradores 3M Serie 7500
- Anticongelante/ refrigerante: Listo para usar
- Productos para frenos
- Productos limpiadores
- Grasas y lubricantes
- Adhesivos y selladores
- Línea para el cuidado de su vehículo

### **3.10 Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo**

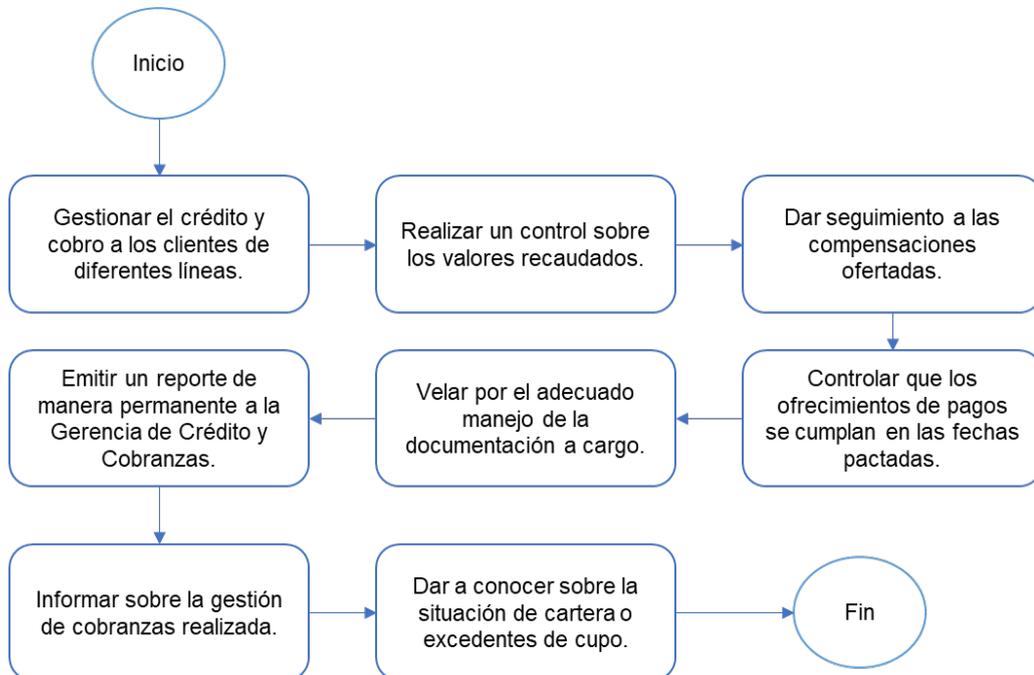
A continuación, se realiza la descripción principal de los puestos de trabajo considerados como objetos de estudios para el desarrollo de la presente investigación, estos comprenden dos puestos de trabajo, los mismos que se detallan de la siguiente manera.

#### **Asistente de crédito**

Este cargo tiene la misión de ejecutar los procesos operativos relacionados con la administración del crédito y gestión de cobranzas de las diferentes líneas de negocio del Grupo. Al mismo tiempo, es el encargado de realizar actividades que se encuentran relacionadas con otros cargos de la empresa, tales como: Asesores comerciales a nivel nacional ,Cajero general, Gerente Línea 3M, Gerente de Combustibles,

Gerente de Lubricantes, Gerente de ventas Biofactor, Gerente Comercial Oceanbat, y el Gerente Financiero.

Se detalla su proceso a continuación.



**Figura 3 Proceso de actividades del asistente de crédito**

**Fuente y elaboración: Empresa VEPAMIL S.A**

Este proceso debe cumplir diversas actividades en variedad de tiempos, estas comprenden actividades diarias, semanales y mensuales, las mismas que se explican de la siguiente manera:

#### **Actividades diarias**

- Control y seguimiento de la cartera antes del vencimiento de facturas, de acuerdo a las condiciones de crédito por cliente/línea.
- Realizar el seguimiento diario de los valores ingresados y que se encuentren compensados en cartera.
- Realizar llamadas preventivas de cobro, por recuperación de cartera.
- Notificar mediante comunicación escrita a caja general, el detalle de aplicación de por las transferencias recibidas por concepto de pagos.
- Mantener un registro de cobros: Retenciones y depósitos.
- Procesar liberaciones de pedidos, verificando el status y cupo de la cartera.

- Informar a los gerentes de línea mediante mail el status de la cartera del cliente para la liberación y aprobación de pedidos de clientes con cartera vencida, en caso de bloqueo de pedidos.
- Controlar los vencimientos de los cheques posfechados recibidos, antes de ser registrados por caja general.
- Verificar con el responsable de bodega las fechas de despachos, por los días tomados en cheques posfechados entregados por clientes.
- Receptar facturas para ser entregadas a clientes. Dar seguimiento al registro por parte del cliente y a su procesamiento para el pago respectivo.
- Proporcionar referencias comerciales de clientes.
- Dirigir las tareas de los recaudadores para el retiro de los valores previamente gestionados con los clientes.
- Brindar soporte a la gestión de cobro a Gerentes/asesores de las diferentes líneas.
- Validación y aplicación adecuada de notas de crédito y débito.
- Custodiar y mantener el archivo de las carpetas individuales por cliente, actualización de documentación/pagarés y/o comunicaciones.

#### **Actividades semanales**

- Emitir y enviar estados de cuenta a los vendedores con el saldo al día, cartera vencida y cheques posfechados pendientes de recuperar.
- Preparar informe semanal de cartera vencida para el Gerente de Crédito.
- Seguimiento de cheques protestados.
- Documentar información con dpto. Legal para la emisión de pagarés.
- Elaborar flujo de cobranzas.
- Elaborar un cuadro de control del estatus de la cartera vigente, vencida y próximos vencimientos.
- Elaborar cuadro de seguimiento y control de facturas por cliente.
- Preparar informe de despachos con guías de remisión.
- Control, entrega y custodia de recibos de cobros.

- Elaborar un reporte de ventas de contados pendientes de cancelación.
- Enviar estados de cuenta a los clientes para programación de pagos.
- Envío por mail cartera general a vendedores a comienzo de semana.
- Elaborar el cuadro del flujo de cobros en base a los ofrecimientos de pago, para revisión del Gerente de Crédito.
- Manejo y custodia de caja chica.

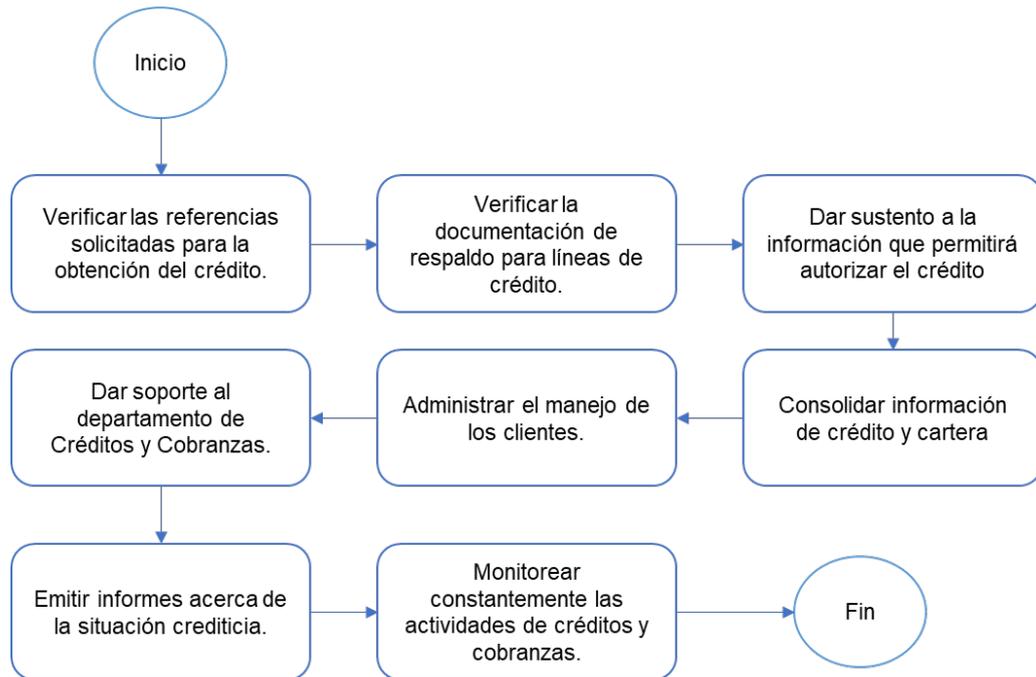
#### **Actividades mensuales**

- Reportar facturas de empleados a Nómina, para su descuento. Compensar valores descontados a empleados.
- Gestión de reintegro de valores pendientes por comprobantes de retención mal emitidos.
- Elaborar reporte de cierre de mes para auditoría.
- Emisión y coordinación de entrega de estados de cuentas de clientes que lo solicitan por cierre de mes.
- Reporte de novedades del mes con respecto a cartera a Gerente de Crédito con las excepciones aprobadas por los gerentes de línea.
- Elaborar requerimiento de proveeduría.
- Recuperación de comprobantes de retención.

#### **Analista de crédito y cobranzas**

La misión de este cargo comprende la recopilación y evaluación de la información de crédito de los solicitantes, con el objetivo de determinar si están de acuerdo a los estándares de crédito de la empresa. Su interacción se realiza principalmente con los siguientes cargos: Cajero general, Gerente Línea 3M, Asesores comerciales, Gerentes comerciales, Gerente de ventas, Gerente Financiero, Gerente de Combustibles, Gerente de Lubricantes.

El proceso de las principales actividades que realiza el asistente de crédito y cobranzas, se detalla en la siguiente gráfica.



**Figura 4 Proceso de actividades del analista de créditos y cobranzas**

**Fuente y elaboración: Empresa VEPAMIL S.A**

Este proceso, al igual que el del recaudador debe cumplir diversas actividades en variedad de tiempos, estas comprenden actividades diarias, semanales y mensuales, las mismas que se explican de la siguiente manera:

#### **Actividades diarias**

- Recopilar información financiera y crediticia junto con referencias de crédito de los solicitantes.
- Realizar los contactos necesarios para verificar las referencias personales, comerciales y bancarias de las solicitudes de crédito. Registrar la información obtenida.
- Analizar estados financieros de solicitantes, para determinar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad, capacidad de endeudamiento, grado del riesgo aceptable.
- Realizar un informe de crédito por solicitante, de acuerdo al análisis respectivo.
- Documentar las líneas de crédito, con los respaldos de garantías.

- Mantener actualizados los expedientes de crédito.
- Actualizar el sistema maestro de clientes.
- Realizar las tareas relacionadas con la gestión operativa de cartera de la línea asignada

#### **Actividades semanales**

- Realizar un informe del análisis de la cartera, en cuanto al nivel de riesgo y días de rotación.
- Verificar saldos de cartera y última fecha de pago, para descartar jineteo de valores.
- Preparar los informes necesarios por la gestión de cartera realizada.
- Elaborar informe de despachos con guía de remisión.
- Elaborar flujo de cobranzas.

#### **Actividades mensuales**

- Control y seguimiento de los documentos en garantía, entregados para ser firmados por los clientes.
- Preparar reportes de cierre de mes (cartera vigente, vencida y cheques posfechados).
- Proveer a clientes de las referencias que soliciten.
- Circularización de la cartera para confirmación de saldos al cierre de mes.

### **3.11 Análisis económico financiero**

En la presente sección se procede a mostrar el análisis financiero de la empresa, con el fin de evidenciar la situación en la que se encuentra y mostrar el estado de las cuentas de balance y resultados.

Se muestran los estados financieros con su respectivo análisis.

**Tabla 1**  
Estado de situación financiera

<b>VEPAMIL S.A.</b>		
<b>Comparativo del estado de resultados</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 AL 31 DE DICIEMBRE 2020</b>		
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	2,541,232.98	2,037,529.05
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	16,056,905.04	17,361,574.07
PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	(487,629.69)	(485,974.89)
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	401.64	282,526.44
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	796,307.41	1,006,715.65
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	56,098.25	32,808.32
OTROS ACTIVOS CORRIENTES		7,227.60
INVENTARIOS	7,188,615.37	6,974,803.62
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>26,151,931.00</b>	<b>27,217,209.86</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
EDIFICIO	736,228.62	842,052.99
MAQUINARIA Y EQUIPO	423,932.49	484,629.01
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	73,382.22	73,382.22
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	1,118,994.21	1,849,193.00
CONSTRUCCIONES EN CURSO	118,277.16	157,433.51
MUEBLES Y ENSERES	228,310.21	228,310.21
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	335,410.95	341,724.95
TERRENOS		346,144.31
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	309,410.82	542,794.75
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(1,013,449.96)	(1,167,278.95)
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2,330,496.72</b>	<b>2,272,386.46</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>28,482,427.72</b>	<b>29,489,596.32</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	7,282,053.68	9,673,212.72
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	2,515,392.92	2,471,195.57
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	165,038.14	229,265.91
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	717,416.88	176,515.21
PROVISIONES	1,751.34	-
PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	486,608.86	483,516.74
<b>TOTAL CORRIENTE PASIVO</b>	<b>11,168,261.82</b>	<b>13,035,510.09</b>
JUBILACION PATRONAL		112,046.05
OTROS BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS		371,470.69
OTROS PASIVOS CORRIENTES		1,803.94
OTROS		
PASIVO NO CORRIENTE	7,205,728.22	6,299,839.54
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>18,373,990.04</b>	<b>19,335,349.63</b>
PATRIMONIO NETO	10,108,437.68	10,154,246.69
CAPITAL	2,000,810.00	2,000,810.00
APORTE DE SOCIOS	10,108,437.68	10,154,246.69
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,364,778.54	367,107.27
<b>TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>28,482,427.72</b>	<b>29,489,596.32</b>

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez X. (2021).

**Tabla 2**  
Estado de resultado integral

<b>VEPAMIL S.A.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 AL 31 DE DICIEMBRE 2020</b>		
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ventas de bienes	147,287,653.83	118,188,337.47
<b>Total Ingresos</b>	<b>147,287,653.83</b>	<b>118,188,337.47</b>
<b>Costos</b>	137,507,291.63	110,301,528.16
<b>Gastos administrativos y financieros</b>	6,323,924.70	5,869,809.50
<b>Total costos y gastos</b>	143,831,216.33	116,171,337.66
<b>Utilidad antes de participación</b>	2,191,059.88	791,430.85
<b>15% Participación de trabajadores</b>	325,073.69	118,714.63
<b>Impuesto a la renta causado</b>	501,207.65	237,398.62
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1,364,778.54</b>	<b>367,107.27</b>

Fuente: Vepamil S.A  
Elaborado por: Álvarez X. (2021).

### 3.12 Indicadores de liquidez

El análisis se presenta de la siguiente manera

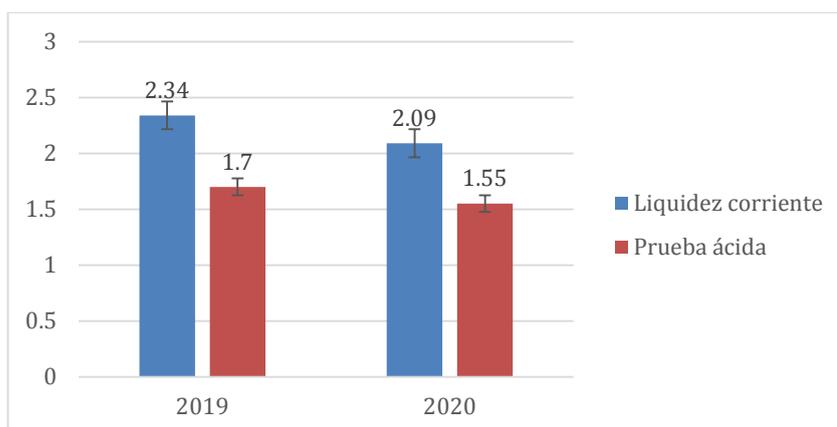


Figura 5 Liquidez de la empresa  
Elaborado por: Álvarez X. (2021)

De acuerdo a la información mostrada, se procede a analizar la liquidez de la empresa para el periodo de estudio. Este estudio se lo realiza a través del indicador de liquidez corriente y la prueba ácida. El primero realiza una relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, mientras que el segundo profundiza sobre esta relación considerando únicamente los activos corrientes más líquidos.

De acuerdo a los resultados para el año 2019 por cada unidad de deuda se contaba con 2.34 unidades monetarias para cubrir tal deuda en el corto plazo. Para el año 2020 este indicador disminuyó al monto de 2.09 por cada unidad de deuda. Estos indicadores muestran que la empresa se vio afectada en el 2020, disminuyendo su liquidez para solventar con normalidad el pago de sus deudas en el corto plazo de tiempo.

Ahora se analiza la información correspondiente a la prueba ácida. Este indicador solo considera los activos corrientes más líquidos, por lo que no considera el inventario para el cálculo. Se tiene que para el año 2019 por cada unidad de deuda en el corto plazo se contaba con 1,70 unidades monetarias para cubrir tal deuda, mientras que para el año 2020 se tenía el valor de 1,55.

### 3.13 Indicadores de endeudamiento del activo

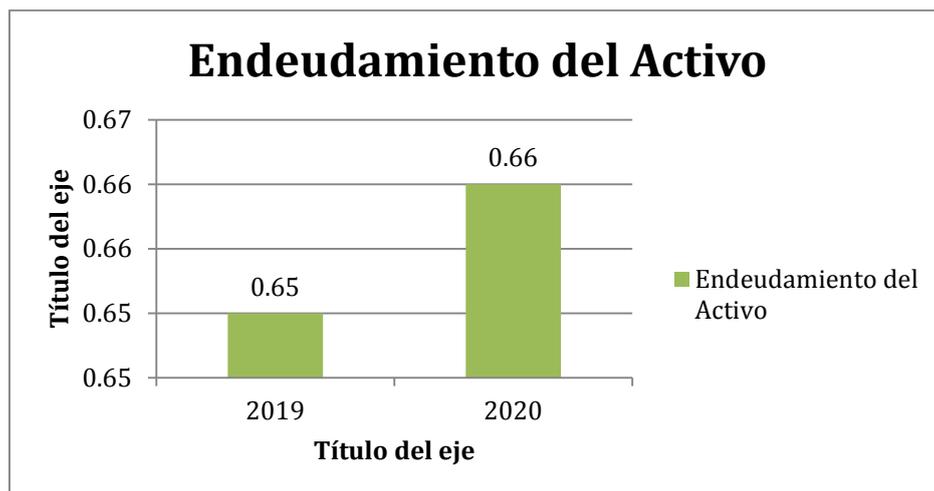


Figura 6 Endeudamiento del Activo  
Elaborado por: Álvarez X. (2021)

La relación de endeudamiento del activo muestra de qué manera la empresa ha generado recursos. Para el año 2019 por cada unidad de deuda se tenía comprometido 0,65 unidades de activos. Este indicador presentó un incremento para el año 2020, aumentó el porcentaje de activo comprometido en las deudas de la entidad.

Se presentó que por cada unidad de deuda se tenía comprometido 0,66 unidades de activo. En base a esto se puede determinar que la empresa aumentó su porcentaje de dependencia de terceros y el riesgo asociado a sus activos.

### 3.14 Indicadores de endeudamiento patrimonial

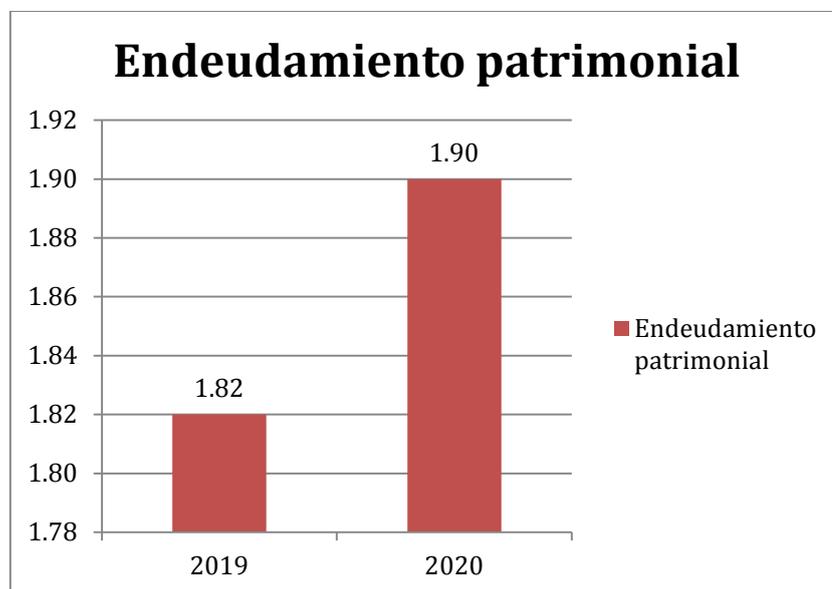


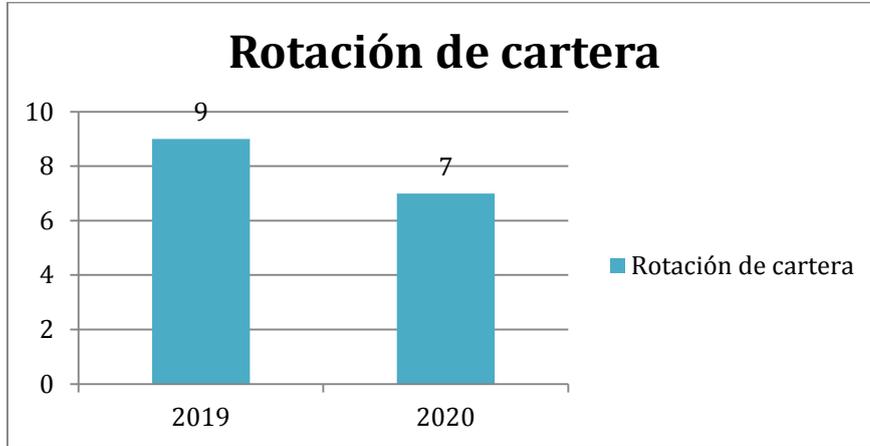
Figura 7 Endeudamiento Patrimonial  
Elaborado por: Álvarez X. (2021)

Respecto al endeudamiento patrimonial se analizar de qué manera está comprometido el patrimonio ante el total de deudas de la empresa. Para el año 2019 se tenía que, por cada unidad de deuda, se tenía comprometido 1,82 unidades del patrimonio de la empresa. Esto mostró una baja dependencia por parte de la entidad para deudas de terceros en lugar de encontrarse apalancada mediante patrimonio.

Este nivel de deuda aumentó para el año 2020 en el cual por cada unidad de deuda se presentó el valor de 1,90 unidades comprometidas

de patrimonio, mostrando un incremento, pero evidenciando que se tiene una alta dependencia de deudas con terceros.

### 3.15 Indicadores de rotación de cartera

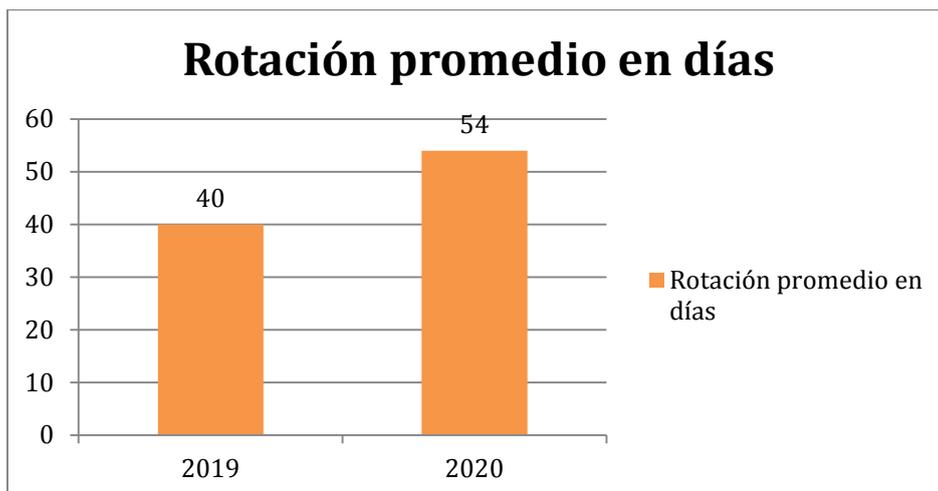


**Figura 8 Rotación de cartera**  
Elaborado por: Álvarez X. (2021)

Analizando la rotación de la cartera se tiene que para el año 2019 la cartera rotaba en promedio la cantidad de 9 veces en el año. Se presentó una deficiencia para el año 2020 en el cual la rotación promedio se presentó en 7 veces en el año.

### 3.16 Indicadores rotación de cartera promedio en días

Ahora se muestra la rotación promedio en días.



**Figura 9 Rotación promedio en días**  
Elaborado por: Álvarez X. (2021)

De acuerdo con la información mostrada en el presente gráfico se tiene que para el año 2019 la cartera rotaba en promedio cada 40 días, mientras que para el año 2020 está rotación empeoró en promedio 54 días en el año, por lo que se puede determinar que la empresa tuvo dificultad en una recuperación de los valores de su cartera.

### 3.17 Antigüedad de la cartera

Se presenta el estado de la cartera para los años 2019 y 2020 con el fin de identificar el comportamiento de la misma y determinar si ha existido un aumento de la incobrabilidad de la misma.

**Tabla 3**

*Datos respecto a la recuperación de cartera año 2019 y 2020*

Antigüedad	2019	2019	2020	2020	Variación horizontal	
	Saldo	%	Saldo	%	Nominal	Porcentual
Saldos Corrientes	9,648,542.39	60.09%	9,628,948.25	55.46%	-19,594.14	-0.20%
1 a 30	4,491,256.91	27.97%	5,088,150.15	29.31%	596,893.24	13.29%
31 a 60	1,086,519.03	6.77%	323,871.47	1.87%	-762,647.56	-70.19%
61 a 90	295,246.32	1.84%	390,294.43	2.25%	95,048.11	32.19%
> 91	535,340.39	3.33%	1,930,309.77	11.12%	1,394,969.38	260.58%
<b>Total</b>	<b>16,056,905.04</b>	<b>100.00%</b>	<b>17,361,574.07</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,304,669.03</b>	<b>8.13%</b>

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez X. (2021).

De acuerdo con la información mostrada, para el año 2019 se contaba con una cartera por el valor de \$ 9,648,542.39 y su rubro representativo era el saldo corriente con el 60.09 % del total de la cartera al 2019, para este año las cuentas por cobrar que presentaban una morosidad de hasta 30 días se ubicaban en el 27.97% del total de la cartera.

Para el año 2020 la cartera por cobrar en general aumentó un 8.13% respecto al año anterior, considerando un incremento en el valor de la cartera vencida.

Sin embargo, se observa un aumento de la cartera vencida, puesto que de un año para otro el tiempo de su vencimiento ha aumentado. Como muestra de esto se puede observar que las cuentas por cobrar de 30 días vencidas han aumentado en un 29.31 % de un año al otro. Similar

situación ha sucedido con las cuentas por cobrar vencidas hasta 90 días.

En contraste con esto, las cuentas por cobrar con vencimientos mayores a 91 días han presentado un aumento representativo del 260.58% indicando esto un aumento en la cartera vencida y, por ende, en la incobrabilidad de estos valores.

### **3.18 Diseño de la investigación**

#### **Tipos de Investigación**

Cuando se va a resolver un problema de forma científica, es necesario tener presente los posibles tipos de investigación que se van a aplicar. Al tener en cuenta este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método que sea el adecuado para un procedimiento específico. Los investigadores por lo general deciden aplicar tres tipos de investigación: la descriptiva, la exploratoria, y la explicativa

#### **Enfoque cualitativo**

Se caracteriza por la subjetividad del fenómeno social que se investiga. El investigador a través de sus vivencias con el evento de estudio, teje un entramado buscando sentido, por tanto, es la reivindicación de lo subjetivo, lo ínter subjetivo y lo particular como prioridades de análisis para la comprensión de la realidad social, por lo que es inexistentes los procedimientos estadísticos, por ende, se realiza, por medio de las opiniones flexibles y argumentadas de las personas que participa en la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2016).

Se emplea este diseño, porque la información obtenida de la interacción del investigador con los investigados, será interpretada, exclusivamente por el investigador, siendo éste, el principal instrumento de la investigación, ya que busca el conocimiento a partir de dichas interacciones, promoviendo la construcción progresiva del objeto de

estudio, donde interpretará las opiniones, considerando aspectos subjetivos que le permita conocer la realidad del problema.

### **Enfoque cuantitativo**

“Se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad. Esta afirmación se sustenta en el principio de que lo que no se puede medir no es digno de credibilidad. Por ello, todo debe estar soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno” (Palella, S.; y Martins, F., 2017, pág. 40).

De acuerdo a estos autores, se caracteriza por recabar datos para sustentar la argumentación, ya que, todos los datos deben ser medidos, de allí que, todo lo que el investigador recaba debe estar soportado en el dato estadístico. Se utiliza este diseño, porque es necesario conocer la opinión de los empleados, y por ende, se indispensable cuantificarlas, para después realizar el análisis descriptivo e inferencial, obtenido como sustento, los datos obtenidos de manera numérica.

### **Diseño de Campo**

Según Palella y Martins (2017), este diseño: “Se recolecta los datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p. 89). Es decir, los datos que se recolecten, se deben hacer directamente donde ocurre el fenómeno. En consideración de esta definición, se ha tomado como tercer diseño, porque toda la información datos que se recolecte será en la empresa Vepamil S.A. y a través de las personas que allí laboran.

**Tabla 4**  
*Tipos de investigación*

<b>Explicativa</b>	<b>Descriptivo</b>	<b>Correlacional</b>
Centra su estudio en conocer las causa-efecto del evento de estudio (Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M., 2016).	Se encarga de describir o caracterizar el fenómeno y las partes que lo integran (Palella, S.; y Martins, F., 2017).	Su propósito es conocer la relación de asociación que puede existir entre las variables, lo que permite al investigador deducir cierto grado de predicción (Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M., 2016).

Elaborado por: Álvarez X. (2021).

En el proceso investigativo, se emplearán tres tipos de investigación: el explicativo, porque se busca cocer la causa-efecto que está originando el problema en la empresa Vepamil S.A. También se utilizará, el descriptivo, por cuanto se busca describir o caracterizar el problema, y el último es el correlacional porque se busca establecer si existe o no uno correspondencia entre las variables.

### **3.19 Métodos de investigación**

#### **3.19.1 Método Deductivo**

“El razonamiento que se emplea partiendo de las premisas generales hasta llegar a las particulares, donde las conclusiones son consecuencias de ellas” (Arias, 2017, pág. 12). Se selecciona este método por cuanto es necesario iniciar desde los aspectos generales del problema, hasta llegar a los particulares y de esta manera generar la conclusión.

#### **3.19.2 Método Inductivo**

Arias (2017), lo define de la siguiente manera: “Es un razonamiento que lleva al conocimiento que procede desde las premisas particulares hacia las generales, a través de observaciones específicas que conducen hacia la conclusión” (p. 11). Partiendo de esta definición, se

considera este método, porque a través del mismo se analiza información aislada, generando conocimientos que permiten exponer una conclusión basada desde lo particular a lo general.

### **3.20 Población y muestra**

#### **3.20.1 Población**

Según Palella y Martins (2017) “La población es el conjunto de elementos con similares o iguales características y son recopiladas con la finalidad de ser estudiadas y generar conclusiones sobre ellas” (pág. 105). Es decir, el conjunto de elementos que tienen características similares entre sí.

#### **3.20.2 Población Finita**

Se considera como población la finita, porque permite conocer la cantidad de individuos que la conforman, tal como lo expresan Palella y Martins (2017); “Se denomina población finita cuando el investigador conoce e identifica todas las unidades que la integran” (p. 105). En virtud de este planteamiento la población de estudio es la siguiente.

**Tabla 5**

*Población*

<b>Elementos</b>	<b>Cantidad</b>
Gerentes	6
Personal del departamento de cobranza	21
Personal de la empresa	93
<b>Total</b>	<b>120</b>

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez (2021)

#### **3.20.3 Muestra**

Según (Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M., 2016), la muestra es un: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p. 175). Entonces, la

muestra representa a un subconjunto de la población de estudio, en este caso de una población finita. Para comprender el tipo de muestra que se emplea en la investigación es importante describir y la probabilística y no la no probabilística.

**Tabla 6**  
*Tipo de muestra*

<b>Probabilística</b>	<b>No probabilística</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplica si es posible conocer la probabilidad de selección de cada unidad componente de la muestra.</li> <li>• La selección de la muestra se realiza con la probabilidad asignada (Palella, S.; y Martins, F., 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis.</li> <li>• Es normalmente pequeña y heterogénea, y seleccionada inspecciona y selecciona a conveniencia y accesibilidad</li> <li>• Puede ser: intencional si es el investigador quien selecciona o accidental consiste en no prefijar ningún criterio de selección, excepto el tamaño de la muestra (Palella, S.; y Martins, F., 2017)</li> </ul>

Fuente: (Palella, S.; y Martins, F., 2017)  
Elaborado por: Álvarez X. (2021)

En la presente investigación, la muestra seleccionada es la no probabilística intencional, por cuanto el investigador es quien ha seleccionado la misma, atendiendo a su propio criterio, es decir, solo el personal que labora en el departamento de cobranza.

**Tabla 7**  
*Muestra*

<b>Elementos</b>	<b>Cantidad</b>
Gerentes	6
Personal del departamento de cobranza	21
<b>Total</b>	<b>27</b>

Elaborado por: Álvarez (2021)

### 3.21 Técnicas

#### 3.21.1 La técnica de entrevista

La entrevista, la describe Arias (2017), como el proceso de diálogo entre el investigador y los investigados, donde se debe generar a partir de la

flexibilidad y adaptación de cada individuo. Se emplea con la finalidad de conocer, desde la perspectiva de los gerentes, las causas y efecto del problema, y cómo consideran que se puede mejorar el conflicto.

### 3.21.2 Análisis documental

De acuerdo con Baena (2014) el análisis documental es una forma de herramienta de investigación que usa el estudio de documentos para el levantamiento y procesamiento de la información. Este tipo de herramienta fue usado al momento de analizar la información respecto al tratamiento de las cuentas por cobrar.

Consiste en la captación de la realidad, pero sin ser parte de la misma (Arias, 2017). Entonces, se diseñará un guía que permita apreciar cómo se lleva a efecto el proceso de cobranza para recuperar la cartera vencida, en la empresa Vepamil S.A.

### 3.21.3 Técnicas e Instrumentos

**Tabla 8**  
*Técnicas*

	<b>INSTRUMENTOS</b>
ENTREVISTA	Formulario
ANÁLISIS DOCUMENTAL	Guía de Observación

Elaborado por: Álvarez (2021)

### 3.21.4 Formato de entrevista

<b>Entrevista</b>	
<p>Introducción: Para poder mejorar las operaciones de recuperación de cartera de la empresa, es necesario que se establezcan estrategias operativas que se puedan utilizar para impedir el crecimiento de la morosidad. Esto ha exigido la necesidad de realizar un estudio en esta área para ayudar a la entidad escogida como objetivo de estudio, al igual que el sector en el cual se desarrolla, a abordar las cuentas pendientes de cobro que se manifiestan sus reportes.</p>	
Fecha :	
Nombre:	
Cargo:	
Años en el cargo	
<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>
1	¿Cuál es su papel en la empresa?
2	¿Cuánto tiempo llevas en este departamento?
3	¿Cuál es su formación académica?
4	¿Cuál considera que es el principal problema del área de crédito y cobranzas?
5	¿Considera que se deben implementar nuevas estrategias de cobranzas para recuperar la cartera vencida?
6	¿Considera que existe un alto índice de morosidad de cartera, cual es el factor que incide?

7	¿Considera que el personal que labora en el área de crédito y cobranzas cuenta con la instrucción necesaria para llevar a cabo sus funciones?
8	¿Qué estrategias tienen actualmente implementadas para la recuperación de la cartera vencida?
9	¿El sistema nos brinda una información completa para analizar el otorgamiento de crédito?
10	¿Existen conflictos entre el área de crédito y cobranzas y comercial que afecte a la recuperación de cartera vencida?
11	¿Si se llegara a implementarse nuevas estrategias de cobranzas del quienes deberían ser los responsables de las mismas?
12	¿En la empresa existen políticas donde se establezcan los circuitos de cobranzas que deben cumplir los clientes?
13	¿Con que Frecuencia se otorga crédito a los clientes? ¿En base a qué criterio?

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez X. (2021).

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 Entrevistas y análisis**

**Entrevista dirigida a los gerentes de la empresa Vepamil S. A**

##### **Entrevistas #1**

**Dirigida a:** Rosio Vélez Alcívar

**Cargo:** Gerente de ventas

##### **Preguntas**

**1. ¿Cuál es su papel en la empresa?**

Cumplir objetivos de ventas de combustible.

**2. ¿Cuánto tiempo llevas en este departamento?**

11 años.

**3. ¿Cuál es su formación académica?**

Química y Farmacéutica y 4to. Nivel educación superior.

**4. ¿Usted considera que existen problemas en el área de crédito y cartera?**

Si, existen problemas para recuperar los valores de cartera vencida que tienen los clientes.

**5. ¿Considera que la gestión de crédito y cobranzas es importante para la empresa?**

Si, por ser un tema muy sensible, es importante definir de manera clara las responsabilidades.

**6. ¿Considera que es una ventaja de implementar nuevas estrategias de cobranzas para recuperar la cartera?**

Sí, porque al implementar nuevas estrategias beneficia a la empresa aumentando sus liquidez.

**7. ¿Si se llegara a implementarse nuevas estrategias de cobranzas a su criterio quienes deberían ser los responsables de las mismas?**

Considero que el departamento de crédito y cobranzas, departamento comercial y el departamento financiero deben ser los responsables y aplicar las nuevas estrategias.

**8. ¿Considera que existen atrasos en la entrega oportuna del producto y la factura que afecta a la cartera vencida?**

Si, los atrasos en las entregas del producto y facturación son uno de los pretextos que usa el cliente para incumplir con sus obligaciones.

**9. ¿Qué estrategias tiene implementadas para la recuperación de la cartera vencida?**

Actualmente se utiliza acuerdos de pagos comprometiendo al cliente.

**10. ¿Cómo deberían trabajar los departamentos de crédito y cartera junto al departamento comercial y financiero para abordar la cartera vencida del cliente?**

De manera organizada implementando procesos que sean mediables, predecibles y que se puedan controlar, utilizando la tecnología o sistemas tecnológicos.

**11. ¿Cómo calificaría el desempeño de la recuperación de la cartera vencida empresarial en comparación con sus pares en el mercado?**

Considerando la economía actual reprimida por la pandemia, la recuperación de la cartera vencida se ha visto afectada en un mínimo porcentaje en relación al mercado.

**12. ¿Se realizan visitas a los clientes que están vencidos con qué frecuencia?**

Si, se realizan varias visitas para definir acuerdos de pagos.

**13. ¿Con qué frecuencia se otorga crédito a los clientes? ¿Con base a qué criterio?**

Trimestralmente, con base a criterios de análisis de solvencia, si el cliente mantiene liquidez, activos y comportamiento de pagos en el mercado.

## **Conclusión**

Como conclusión de la entrevista de la gerente de ventas Rosio Vélez Alcívar, nos indicó que existen problemas para recuperar los valores vencidos de deuda que tienen los clientes, por eso de esta manera se necesita implementar nuevas estrategias de cobros, hay que conseguir que de manera organizada se puedan implementar procesos que sean mediables, predecibles y que se puedan controlar, utilizando la tecnología o sistemas tecnológicos.

## **Entrevistas #2**

**Dirigida a:** Eco. Loayda Briones

**Cargo:** Gerente de crédito y cobranzas

### **Preguntas**

**1. ¿Cuál es su papel en la empresa?**

Garantizar el buen funcionamiento del equipo de crédito y cobranzas.

**2. ¿Cuánto tiempo llevas en este departamento?**

10 años.

**3. ¿Cuál es su formación académica?**

Economista.

**4. ¿Cuál considera que es el principal problema del área de crédito que está afectando la cobranza?**

Actualmente los motivos externos como la pandemia, que ha afectado la economía del país.

**5. ¿Considera que se deben implementar nuevas estrategias de cobranzas para recuperar la cartera vencida?**

Sí, siempre se deben actualizar e implementar nuevas estrategias de cobranzas, por lo que cada año vale analizar el primer factor de riesgo.

**6. ¿Considera que existe un alto índice de morosidad de cartera, cual es el factor que incide?**

Si existe un índice de morosidad que es manejable en todas las líneas de negocio, el problema se centra en las líneas que se trabajan con informales, y con clientes que muchas ocasiones dejan la cartera vencida y cuando necesitan el producto en ese momento cumplen con sus obligaciones.

**7. ¿Considera que el personal que labora en el área de crédito y cobranzas cuenta con la instrucción necesaria para llevar a cabo sus funciones?**

Si, son profesionales que llevan a cabo sus labores, pero se necesita de capacitación constante para actualizar los conocimientos para una mejor gestión de cobranzas.

**8. ¿Qué estrategias tienen actualmente implementadas para la recuperación de la cartera vencida?**

- Llamadas telefónicas
- Visitas con frecuencia a clientes vencidos.
- Equifax: donde se reporta a los clientes vencidos a la central de riesgos.

**9. ¿El sistema nos brinda una información completa para revisar la cartera vencida del cliente actualizada?**

No, porque en muchas ocasiones dependemos del otras áreas para que los reportes estén con la información actualizada, tanto transferencias, cheques, cheques posfechado y retenciones.

**10. ¿Existen conflictos entre el área de crédito y cobranzas y comercial que afecte a la recuperación de cartera vencida?**

Sí, existen conflicto que en algunas ocasiones pueden afectar la recuperación de la cartera vencida, mientras el área comercial no haga cumplir los plazos establecidos por el área de crédito existirán conflictos.

**11. ¿Si se llegara a implementar nuevas estrategias de cobranzas del quienes deberían ser los responsables de las mismas?**

El departamento de crédito y cobranzas en conjunto con la dirección financiera son los responsables de implementarlas, con el fin de mejorar las cobranzas en la empresa.

**12. ¿En la empresa existen políticas donde se establezcan los circuitos de cobranzas que deben cumplir los clientes?**

Sí, pero no se cumplen por parte del área comercial, muchas veces por querer vender se extienden en los plazos y esto permite que los clientes no cumplan su plazo real.

**13. ¿Con qué frecuencia se otorga crédito a los clientes? ¿Con base a qué criterio?**

Mensualmente, considerando que son varias líneas de negocios que existen en la empresa, con base a la situación económica del prospecto, analizando solvencia, referencias comerciales y bancarias.

**14. ¿Considera necesario reestructurar funciones y procesos mediante un manual de procedimientos de crédito para minimizar los riesgos al otorgar los créditos a los clientes? Si. No. ¿Por qué?**

Sí, aunque actualmente si contamos con un manual de funciones que no está actualizado y no socializado.

**Conclusión**

Como conclusión de la entrevista realizada a la Eco. Loayda Briones, nos indicó que actualmente por la pandemia, estos hechos han afectado la economía del país. De esta manera habría que actualizar e implementar nuevas estrategias de cobranzas, por lo que cada año vale analizar el primer factor de riesgo. No en todas las líneas de negocio, el

problema se centra en las líneas que se trabajan con informales, de esta manera se demuestra que hasta los profesionales podrían llegar a fallar y por eso hay que mejorar con la implementación de un manual de procedimientos para reestructurar las funciones y procesos que se dan al otorgar créditos a los clientes.

### **Entrevistas #3**

**Dirigida a:** Andrea Mera Avilés

**Cargo:** Analista de crédito

#### **Preguntas**

**1. ¿Cuál es su papel en la empresa?**

Analista de crédito y cobranzas.

**2. ¿Cuánto tiempo llevas en este departamento?**

7 años.

**3. ¿Cuál es su formación académica?**

Ingeniera comercial.

**4. ¿Considera que existe control del departamento de crédito y cobranzas hacia los asesores comerciales sobre la recaudación de valores que se efectúa?**

No existe un control sobre el flujo de efectivo que ellos manejan, ya que son 20 asesores comerciales, y muchos clientes por ser un mercado informal no manejan lo que es transferencias ni depósitos a la cuenta de la compañía.

**¿Se notifica al departamento comercial sobre el incumplimiento de pagos de los clientes con qué frecuencia?**

Los incumplimientos de pago se lo realiza de manera semanal, con la finalidad que el asesor nos dé una respuesta inmediata a que se debe el incumplimiento del cliente. De no contar con alguna respuesta

nosotros como departamento de cobranza visitamos o realizamos la cobranza de manera telefónica al cliente.

**5. ¿Si se llegaran a implementar nuevas estrategias de cobranzas quienes deberían ser los responsables de las mismas?**

Crédito y Cobranzas será el responsable de la implementación de las nuevas estrategias con la finalidad de controlar las cuentas de cada uno de sus clientes.

**6. ¿Cuál es el nivel de incobrabilidad que maneja el departamento? Bajo, medio, alto, ¿por qué?**

Bajo, muchos clientes indican que por el tema de la pandemia se han reducido sus ingresos, pero por la necesidad del producto cumplen con las obligaciones.

**7. ¿Cómo realiza el proceso del análisis del crédito para un cliente nuevo?**

- Equifax: Buro de crédito del cliente lo cual nos determina su nivel de endeudamiento y su historial crediticio.
- Referencias comerciales.: consultar el comportamiento del cliente a las demás compañías.
- Referencias bancarias.: Revisar saldos promedios, fecha de apertura de cuenta. Si registra o no cheques protestados y créditos en el banco.
- Lista blanca.: Esta información la proporciona el SRI lo cual nos permite revisar si la persona que aplica el crédito no mantiene deuda en el SRI.
- IVA o impuesto a la renta.: Análisis Financiero.

**8. ¿Existe comunicación frecuente con las personas involucradas para el proceso del otorgamiento del crédito?**

Crédito y Cobranzas siempre trabaja de la mano con el departamento comercial ya que ellos son los que visitan al cliente.

**9. ¿El sistema nos brinda una información completa para analizar el otorgamiento de crédito?**

Si contamos con todas las herramientas necesarias para poder validar un crédito, adicional el sistema nos permite ingresar información del cliente y en que nos basamos para poder otorgar el crédito.

**10. ¿Qué estrategias utilizas para recuperar la cartera vencida?**

- Llamadas.
- Correos electrónicos
- Mensajes SMS
- Mensajes vía WhatsApp.
- Recaudadores.
- Equifax mensualmente se reporta a la central de riesgos a los clientes vencidos, y eso obliga al cliente a saldar las cuentas vencidas.

**11. ¿En la empresa existen políticas donde se establezcan los circuitos de cobranzas que deben cumplir los clientes?**

Analizamos los plazos que detallan los asesores comerciales y de la competición con la finalidad de que el cliente pueda realizar sus pagos en el tiempo establecido, y la empresa recupere su flujo de cobranzas.

**12. ¿Considera que es necesario reestructurar funciones y procesos mediante un manual de políticas y procedimiento de crédito para minimizar los riesgos al otorgar los créditos a los clientes? Si. No. ¿Por qué?**

Si es necesario, Las políticas actúan como misión de controlar el volumen de saldos de clientes y la calidad de su riesgo, por lo tanto, estos parámetros o políticas deberán ser coherentes Compatible, comprensible y de interés para todas las partes que intervengan en la compañía.

**Conclusión**

Como conclusión de la entrevista realizada a la analista de crédito Andrea Mera Avilés nos indicó que actualmente no existe control de las recaudaciones sobre los asesores comerciales debido que muchas

veces son informales, en ocasiones no reportan a diario y hacen uso de los valores de la empresa para fines personales, de esta manera los cobros han bajado y por eso los ingresos de la empresa se ven afectados , por eso se necesita reestructurar las funciones y los procesos mediando un manual de procedimientos de crédito para así minimizar los riesgos que la empresa en estos momentos.

## **4.2 Análisis documental guía de observación y análisis**

### **4.2.1 Diagnóstico institucional**

En este caso se puede determinar principalmente que está enfocado hacia la solución de problemas. El cual se espera identificar inquietudes y por ende las consecuencias, para luego de esto poder establecer prioridades, y objetivos que se espera llevar a cabo en un periodo determinado. El objetivo del diagnóstico institucional es diseñar una herramienta que permita a los formuladores de políticas identificar áreas institucionales débiles que restringen el desarrollo e indicar direcciones apropiadas para la reforma.

### **4.2.2 Análisis documental**

Con el paso del tiempo la recuperación de cartera vencida se ha convertido en una tarea complicada ya que algunos de los deudores cuentan con intenciones no adecuadas e incumplen en el pago de los créditos contraídos, dejando a la empresa en una seria situación de ausencia de liquidez que abordar.

La entidad se encarga de medir el riesgo de deuda tomando como base el tiempo de recuperación del crédito , también existen otras formas de abordar dicho riesgo como medir si la línea de crédito ha permanecido impaga durante 90 días o se ha presentado una disminución en la actividad realizada por el cliente deudor durante el último mes.

Además, la empresa establece una guía de compromiso con el cliente, que se encuentra respaldada por una acertada gestión que consiste en establecer un diálogo con el cliente, esto con la finalidad de que se

pueda controlar a tiempo cualquier tipo de problema o inconveniente que se le presente al deudor y con esto se realizan las reestructuraciones pertinentes para ajustar la deuda contraída a la situación en la cual se encuentra.

#### 4.2.2.1. Índices financieros

##### Liquidez

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{AÑO 2019} = \frac{26,151,931.00}{11,168,261.82} = 2.34 \quad \text{AÑO 2020} = \frac{27,217,209.86}{13,033,706.15} = 2.09$$

El índice de liquidez actual con resultados de dos años superiores a \$ 2 indica una disminución en la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones. Cabe destacar que, aunque sean más de dos, no importa ya que hay poco más de \$0.30 ctv. Para el beneficio de la empresa, que representa cada dos dólares en deuda a corto plazo que se compone de deuda financiera y acumulada, la empresa tiene un capital de trabajo de \$ 2,34. Con base a estos resultados se muestra que por cada \$ 2 en deuda a corto plazo, la empresa no puede solventar ni tampoco cumplir con sus compromisos actuales.

##### Prueba ácida

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{AÑO 2019} = \frac{26,151,931.00 - 7,188,615.37}{11,168,261.82} = 1.69$$

$$\text{AÑO 2020} = \frac{27,217,209.86 - 6,974,803.62}{13,033,706.15} = 1.55$$

Según los resultados de 2019, la prueba acida fue de \$ 1,69 con una diferencia de \$ 0,65 del índice de liquidez. Si se lo compara con la métrica de liquidez para el mismo año, puede quedarse sin reservas, la empresa no tiene \$ 1,69 por dólar para cubrir su deuda a corto plazo. Para 2020, la empresa no tiene \$1,55 dólares. La diferencia en este caso es de \$ 0.54 para cubrir la deuda a corto plazo y el índice de efectivo para el año fiscal. Estos resultados muestran que no hay liquidez para pagar la deuda y la empresa tiene que vender parte de sus acciones para cubrir esa deuda.

#### Recuperación de cartera

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} * 360}{\text{VENTAS NETAS A CREDITO}}$$

$$\text{AÑO 2019} = \frac{16,056,905.04 * 360}{147,287,653.83} = 39 \text{ días}$$

$$\text{AÑO 2020} = \frac{17,361,574.07 * 360}{118,188,337.47} = 53 \text{ días}$$

#### Rotación de cartera

$$\frac{360}{\text{N}^{\circ} \text{ días de cartera}}$$

$$\text{AÑO 2019} = \frac{360}{39} = 9.23 \text{ veces}$$

$$\text{AÑO 2020} = \frac{360}{53} = 6.79 \text{ veces}$$

En 2019, la empresa rotó su cartera 9.23 veces y demoró 39 días para recuperar la cartera vencida, en el 2020 rotó 6.79 veces con respecto

al año anterior, y demoró 53 días en recuperar. Esto demuestra que la rotación disminuyó, los flujos de efectivo se afectan debido a esta variación. Los días de créditos otorgados son entre 30 y 60 días, sin embargo los clientes exceden el período de pago en 50 días, lo que genera gran dificultad para recuperar los valores vencidos, y esto disminuye la posibilidad de incrementar clientes potenciales.

### **Índice de endeudamiento**

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} * 100$$

$$\text{AÑO 2019} = \frac{18,373,990.04}{28,482,427.72} * 100 = 64.5\%$$

$$\text{AÑO 2020} = \frac{19,335,349.63}{29,489,596.32} * 100 = 65.56\%$$

Los pasivos muestran cuántos activos están contenidos en terceros, en este caso, en 2019, el 64,5% de los activos están financiados por terceros, los pasivos más grandes en activos corrientes. Una de las razones son las altas inversiones en activos fijos, ya que estos se financian con deuda bancaria, tal estructura es riesgosa para la empresa, pues si las ventas no aumentan, los accionistas las cubrirán con un préstamo de emergencia. La previsión para 2020 se mantiene en el mismo nivel, ya que un índice del 65,56% está asociado a un aumento de los activos fijos de las instituciones financieras, lo que pone a la empresa en un riesgo aún mayor de endeudamiento a corto plazo.

### **Apalancamiento financiero externo**

Mide la relación entre el uso de la deuda como mecanismo de financiación y el uso de los recursos del propietario, es decir, el número de dinero externo para cada capital proporcionado por los propietarios.

**PASIVO TOTAL**  
**PATRIMONIO TOTAL**

$$\text{AÑO 2019} = \frac{18,373,990.04}{10,108,437.68} = 1.81$$

$$\text{AÑO 2020} = \frac{19,335,349.63}{10,154,246.69} = 1.90$$

El apalancamiento muestra la participación de los pasivos, es decir, la medida en que los activos respaldan las actividades de la empresa. En este caso, el resultado para 2019 es del 1,81%, lo que significa que los accionistas poseen casi el 2% de los poderes de la empresa. Esto afecta al negocio mediante el uso de fondos externos. Para 2020, el índice es 1.90%, el resultado es perjudicial para la empresa, y para el desarrollo de sus actividades normales, el aumento de este índice financiero está asociado con la compra de activos fijos, la mayoría de los cuales no son financiados por inversores, pero sí por terceros, cabe destacar que hay una ampliación de capital, pero significativamente menor que los pasivos financieros a corto plazo.

**Tabla 9** Datos respecto a la recuperación de cartera año 2019 y 2020

Antigüedad	2019	2019	2020	2020	Variación horizontal	
	Saldo	%	Saldo	%	Nominal	Porcentual
Saldos Corrientes	9,648,542.39	60.09%	9,628,948.25	55.46%	-19,594.14	-0.20%
1 a 30	4,491,256.91	27.97%	5,088,150.15	29.31%	596,893.24	13.29%
31 a 60	1,086,519.03	6.77%	323,871.47	1.87%	-762,647.56	-70.19%
61 a 90	295,246.32	1.84%	390,294.43	2.25%	95,048.11	32.19%
> 91	535,340.39	3.33%	1,930,309.77	11.12%	1,394,969.38	260.58%
<b>Total</b>	<b>16,056,905.04</b>	<b>100.00%</b>	<b>17,361,574.07</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,304,669.03</b>	<b>8.13%</b>

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez X. (2021)

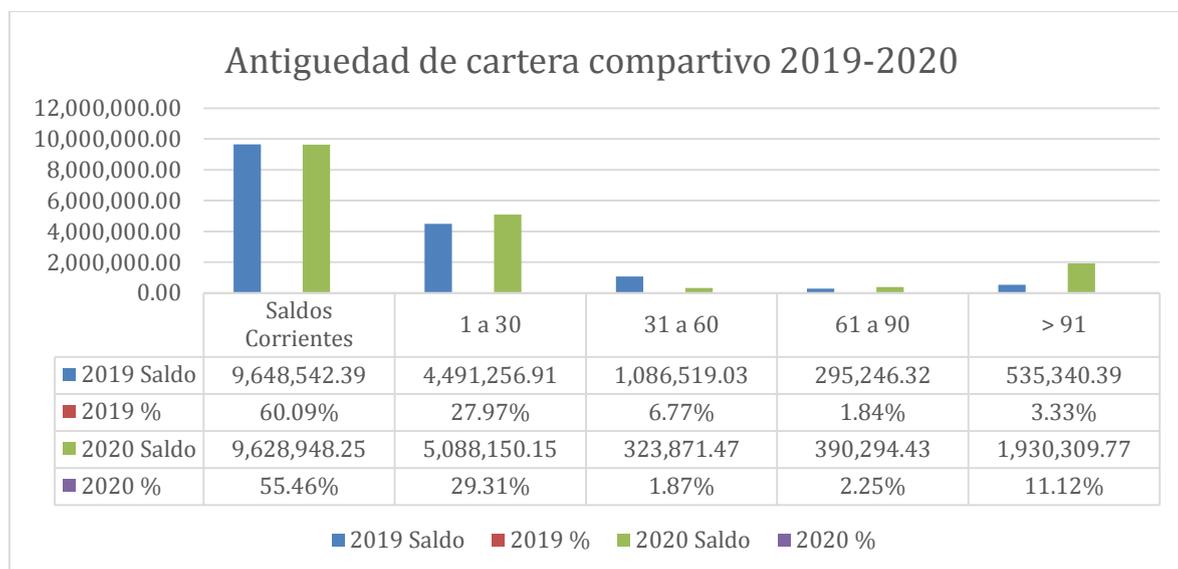


Figura 10 Rotación promedio en días

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez X. (2021)

De acuerdo con la información mostrada se analiza que para el año 2019 se contaba con una cartera por cobrar por el valor de \$16,056,905.04 y su rubro representativo era el saldo corriente con el 60.09 % del total de la cartera, para este año las cuentas por cobrar que presentaban una morosidad de hasta 30 días que se ubicaban en el 27.97% del total de la cartera.

Para el año 2020 se contaba con una cartera por el valor de \$ 17,361,574.07 y su rubro representativo era el saldo corriente fue de 55.46% del total de la cartera al 2020, Sin embargo, se observa un aumento de la cartera vencida, porque de un año para otro el tiempo de su vencimiento ha aumentado. Como muestra de esto se puede observar que las cuentas por cobrar de 30 días vencidas han aumentado en un 29.31 % en relación al año anterior.

Similar situación ocurre cuando evidenciamos que para el año 2019 las cuentas por cobrar vencida mayor a 90 días fueron un 3.33% del total de la cartera.

Para el año 2020 la cartera vencida mayor a 90 días aumentó a 11.12% del total de la cartera, lo cual es crítico para la empresa ya que dichos valores con el pasar el tiempo se convierten en cuentas incobrables.

**Tabla 10**

*Antigüedad de la cartera*

Razón Social	PLAZO	Importe ML	Saldo Corriente	De 1 a 30	De 31 a 60	De 61 a 90	De 91 a 9999	Importe	Clave de grupo
TERPEL- COMERCIAL ECUADOR CIA. LTDA	15 días	17,428.79	-	-	-	-	563,141.06	563,141.06	
ABSORPELSA PAPELES ABSORVENTES S.A.	30 días	2,531.96	-	10,000.00	-	-	204,104.92	194,104.92	
BIOBASE S.A.	30 días	2,279.08	20,733.55	-	-	-	112,058.07	132,791.62	VEPAMIL
FJ CIM CENTRO INTEGRAL DE MANTENIMI	90 días	740.31	-	-	-	-	82,174.71	82,174.71	
HORMIGONES COMERCIALES HORMICOM	30 días	907.70	3,392.61	-	-	3,392.61	44,023.07	50,808.29	VEPAMIL
PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C	30 días	610.07	235,702.61	431.65	249.74	-	5,615.81	241,136.51	PRONACA
PRODUMAR S.A	30 días	1,775.53	192,173.27	107,647.60	16,847.23	12,028.04	3,780.65	332,476.79	
NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL NIRSA	20 días	45,106.24	334,052.25	-	-	-	3,405.02	337,457.27	NIRSA
PEÑARANDA PALADINES JUAN CARLOS	30 60 90	-	27,085.72	11,281.62	8,778.90	3,742.16	1,838.76	52,727.16	
CRISTALERIA DEL ECUADOR S.A.	30 días	739.65	210,004.79	1,477.88	2,905.78	2,066.37	710.49	217,165.31	
METRICA DEL PACIFICO S.A.	30 días	5,154.94	-	106,850.00	-	-	182.32	107,032.32	VEPAMIL
DERIPETROL S.A.	30 días	-	126,122.54	191,791.41	-	63,566.15	2.79	381,482.89	
EXPDELTA S.A.	30 días	4,635.00	-	53,425.00	-	42,740.00	-	96,165.00	VEPAMIL
COMPANIA VERDU SOCIEDAD ANONIMA	5 días	478.33	-	192,071.46	8,895.82	8,664.38	206.43	191,633.59	
JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	90 días	6,006.02	165,604.34	26,636.84	44,669.68	1,943.39	1,643.96	237,210.29	
SOC.AGRIC. E IND.SAN CARLOS S.A.	60 días	967.16	10,828.17	320,081.53	77,172.18	1,577.94	-	409,659.82	SAN CARLOS
CARTONES NACIONALES S.A.I -CARTOPEL	30 días	-	57,426.17	1,364.50	-	1,447.36	-	60,238.03	
OPERADORA Y PROCESADORA DE	20 días	2,907.73	340,759.67	66,394.10	-	8.85	-	407,162.62	
EXU S.A.	8 días	-	16,602.38	36,839.27	-	0.01	1,323.09	52,118.57	
ABATANGELO S.A.	35 días	233.75	751,757.70	32,977.25	19,952.66	0.14	0.37	804,687.10	VEPAMIL
ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA	30 días	538.79	316,762.05	10,163.96	7,861.58	-	-	334,787.59	
OCEANBAT S.A.	5 días	2,077.08	23,700.20	66,711.62	3,138.21	-	1,759.37	91,790.66	VEPAMIL
SURPAPEL CORP S.A.	30 días	484.43	279,553.31	16,394.90	2,128.00	-	789.61	297,286.60	
INDUSUR INDUSTRIAL DEL SUR S.A.	60 días	1,504.55	51,803.76	5,861.69	613.91	-	-	58,279.36	
INDUSTRIAL PESQUERA	60 días	20,211.65	1,967,265.29	462,438.22	30.14	-	36.04	2,429,637.33	S.PRISCILA
COMPANIA AZUCARERA VALDEZ S.A.	60 días	568.72	47,138.20	123,040.95	-	-	541.18	169,637.97	
TERRAQUIL S.A.	100 días	258.68	23,847.02	27,261.00	-	-	130.00	50,978.02	NIRSA
PESDEL S.A.	8 días	-	105,014.18	26,818.58	-	-	-	131,832.76	
ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA	30 días	37.38	58,285.31	24,291.66	-	-	218.55	82,358.42	
PETROBELL S.A. GRANTMINING S.A.	30 días	-	89,790.76	11,006.22	-	-	28.05	100,768.93	
SUDAMERICANA INTEGRAL DE CONSTRUCCI	0 día	77.32	169,239.16	-	-	-	170.04	169,069.12	
CONSORCIO LINEA 1 METRO DE QUITO	8 días	37.12	75,910.31	-	-	-	3,727.15	72,183.16	
<b>clientes &gt;50000</b>		41,181.49	2,197,212.81	811,412.60	148,479.56	61,985.53	355,634.94	3,574,725.44	
		167,019.97	9,628,948.25	5,088,150.15	323,871.47	390,294.43	1,930,309.77	17,361,574.07	

Porcentaje de cartera vencida

55.46%      29.31%      1.87%      2.25%      11.12%      100.00%

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez X. (2021)

**Tabla 11 Activos**

VEPAMIL S.A.

Comparativo del estado de resultados

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 AL 31 DE DICIEMBRE 2020

	2019	2020	Variación Absoluta	Variación Relativa %
<b>Activo</b>				
<b>Activo Corriente</b>				
Efectivo equivalente a efectivo	2,541,232.98	2,037,529.05	(503,703.93)	-19.82%
Cuentas y documento por cobrar cliente	16,056,905.04	17,361,574.07	1,304,669.03	8.13%
Provisión por cuentas incobrables deterioro	(487,629.69)	(485,974.89)	1,654.80	-0.34%
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	401.64	282,526.44	282,124.80	70243.20%
Crédito tributario a favor de la empresa (IR)	796,307.41	1,006,715.65	210,408.24	26.42%
Servicios y otros pagos anticipados	56,098.25	32,808.32	(23,289.93)	-41.52%
Otros activos corrientes		7,227.60	7,227.60	
Inventarios	7,188,615.37	6,974,803.62	(213,811.75)	-2.97%
<b>Total activos corrientes</b>	<b>26,151,931.00</b>	<b>27,217,209.86</b>	<b>1,065,278.86</b>	<b>4.07%</b>
			-	
<b>Activos no corrientes</b>				
Edificios	736,228.62	842,052.99	105,824.37	14.37%
maquinarias y equipos	423,932.49	484,629.01	60,696.52	14.32%
Otros propiedades plantas y equipos	73,382.22	73,382.22	-	0.00%
Propiedad plantas y equipos	1,118,994.21	1,849,193.00	730,198.79	65.25%
Construcciones en curso	118,277.16	157,433.51	39,156.35	33.11%
Muebles y enseres	228,310.21	228,310.21	-	0.00%
Equipos de computación	335,410.95	341,724.95	6,314.00	1.88%
Terrenos		346,144.31	346,144.31	
Vehículos Equipos de transportes y equipos camineros	309,410.82	542,794.75	233,383.93	75.43%
(-) Depreciación acumulada propiedades plantas y equipos	(1,013,449.96)	(1,167,278.95)	(153,828.99)	15.18%
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>2,330,496.72</b>	<b>2,272,386.46</b>	<b>(58,110.26)</b>	<b>-2.49%</b>
<b>Total activos</b>	<b>28,482,427.72</b>	<b>29,489,596.32</b>	<b>1,007,168.60</b>	<b>3.54%</b>
			-	
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Cuentas y documentos por pagar	7,282,053.68	9,673,212.72	2,391,159.04	32.84%
Obligaciones con instituciones financieras	2,515,392.92	2,471,195.57	(44,197.35)	-1.76%
Pasivos por contratos de arrendamientos	165,038.14	229,265.91	64,227.77	38.92%
Otras obligaciones corrientes	717,416.88	176,515.21	(540,901.67)	-75.40%
provisiones	1,751.34		(1,751.34)	-100.00%
Porción corrientes de provisiones por beneficios a empleados	486,608.86	483,516.74	(3,092.12)	-0.64%
<b>Total corrientes pasivo</b>	<b>11,168,261.82</b>	<b>13,033,706.15</b>	<b>1,865,444.33</b>	<b>16.70%</b>
Jubilación patronal		112,046.05	112,046.05	
Otros beneficios para los empleados		371,470.69	371,470.69	
Otros pasivos corrientes		1,803.94	1,803.94	
otros			-	
Pasivos no corrientes	7,205,728.22	6,299,839.54	(905,888.68)	-12.57%
<b>Total Pasivo</b>	<b>18,373,990.04</b>	<b>19,335,349.63</b>	<b>961,359.59</b>	<b>5.23%</b>
Patrimonio neto	10,108,437.68	10,154,246.69	45,809.01	0.45%
Capital	2,000,810.00	2,000,810.00	-	0.00%
Aporte Socios	10,108,437.68	10,154,246.69	45,809.01	0.45%
Utilidad del Ejercicio	1,364,778.54	367,107.27	(997,671.27)	-73.10%
<b>Total de pasivo + patrimonio</b>	<b>28,482,427.72</b>	<b>29,489,596.32</b>	<b>1,007,168.60</b>	<b>3.54%</b>

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez (2021)

### Resultado:

Al 31 de diciembre del 2019 la empresa Vepamil obtuvo un saldo por cobrar de \$ 16,056,905.04, y para el periodo del 2020 las cuentas por cobrar fueron de \$ 19,364,393.67 incrementando un 8.13 % al año anterior, esto debido a que se incrementaron los clientes otorgándoles créditos que no cancelaban a los plazos establecidos, formando parte de la cartera vencida, así mismo el área comercial continuaba otorgando créditos a clientes con deuda vencida con la empresa con el fin de no perder la venta.

Las obligaciones con instituciones financieras para el año 2019 fue de \$ 2,515,392.92 mientras que para el año 2020 fue de \$ 6,571,934.43 incrementándose un 161% al año anterior lo cual evidencia que la empresa tuvo que sobre endeudarse por la poca rotación de la cartera de cliente.

#### Indicadores de rotación de cartera

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{ventas}}{\text{cuentas por cobrar}}$$

**Tabla 12** *Calculo rotación cartera*

<b>Cálculo rotación de cartera 2019</b>	
Fórmula	
Ventas	147,287,653.83
Cuentas por cobrar	16,056,905.04
Ratio (Veces)	9

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez X. (2021)

**Tabla 13** *Calculo rotación cartera*

<b>Cálculo rotación de cartera 2020</b>	
Fórmula	
Ventas	118,188,337.47
Cuentas por cobrar	17,361,574.07
Ratio (Veces )	7

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez X. (2021)

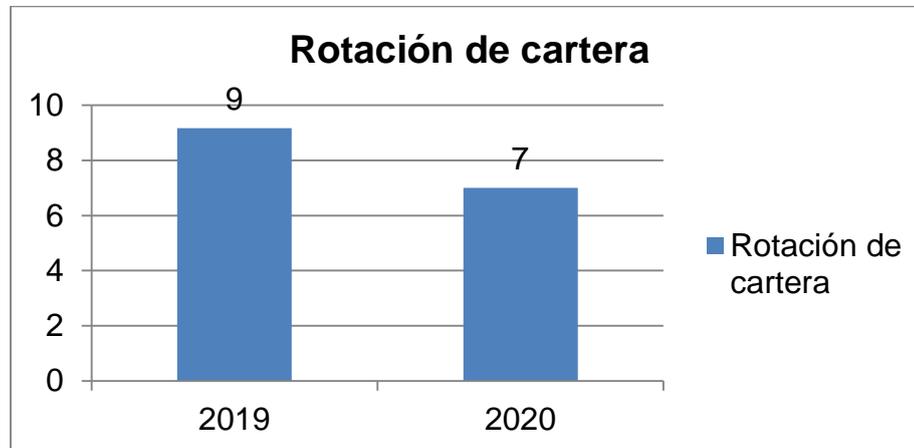


Figura 11 Rotación de cartera

Elaborado por: Álvarez X. (2021)

### **Resultado:**

Analizando la rotación de la cartera para el año 2019, la ratio se da 9 veces en el año. Mientras que para el año 2020 la ratio de cartera fue de 7 veces es decir que la compañía recuperó su capital en 7 veces en ese periodo.

### **Rotación de cartera promedio en días**

$$= \frac{\text{Días de cartera por cobrar} \times \text{Cuentas y documentos por cobrar} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla 14** Cobranzas 2019

Periodo medio de cobranzas año 2019	
Fórmula	
Cuentas y documentos por cobrar *365 días	5,860,770,339.60
Ventas	147,287,653.83
Ratio (días)	40

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez X. (2021)

**Tabla 15** Cobranzas 2020

Periodo medio de cobranzas año 2020	
Fórmula	
Cuentas y documentos por cobrar *365 días	6,336,974,535.55
Ventas	118,188,337.47
Ratio (días)	54

Fuente: Vepamil S.A

Elaborado por: Álvarez X. (2021)

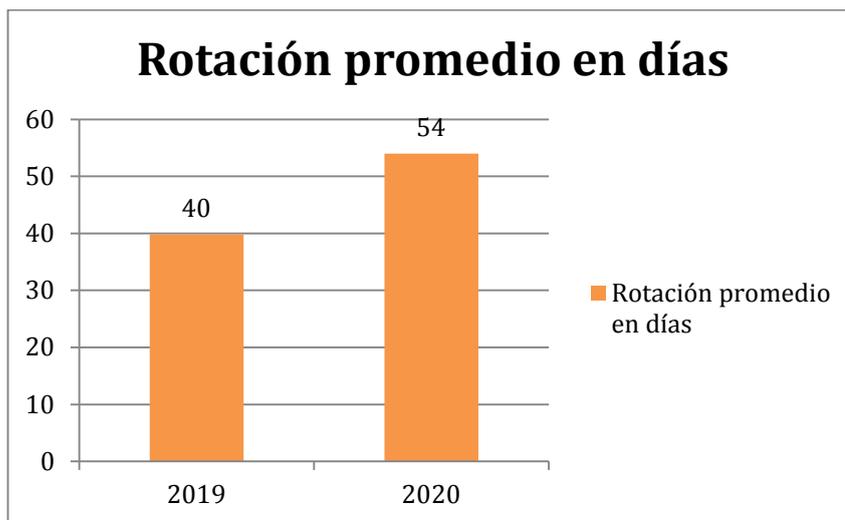


Figura 12 Rotación días

Elaborado por: Álvarez X. (2021)

Analizando la información mostrada en la presente figura 12 indica que para el año 2019 la cartera de clientes tuvo una rotación en promedio de 40 días, mientras que para el año 2020 esta rotación empeoró en promedio 54 días, demostrando así que la cartera no está rotando razonablemente lo que provoca que tenga problemas de liquidez y tenga que recurrir de fuentes externas de financiamientos, elevando sus índices de endeudamientos.

**Tabla 16** *Falencias en el proceso de crédito y cobranza*

<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Inexistencias de estrategias	Atrasos en la recuperación de cartera de cliente. No hay suficiente rotación de la cartera de clientes.
Excepciones en los despachos a los clientes vencidos.	Aumento de cartera vencida
Poca revisión y procesos para recuperación de cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal</li> <li>• Exceso de solicitudes de crédito</li> <li>• Falta de capacitación del personal del área</li> </ul>

Elaborado por: Álvarez X. (2021)

**Tabla 17** *Denominación, causas y mejora de los problemas*

<b>Como se denomina</b>	<b>Causa</b>	<b>Mejora</b>
Estrategias de cobranzas	Inexistencias de estrategias	Diseñar nuevas estrategias de cobranzas que optimice la recuperación de la cartera vencida de clientes
Mal manejo financiero	Deficiente control en envío de facturas	Enviar facturas de inmediato a cada cliente para que este pendiente de sus pagos.
Falta de seguimiento	Deficiente seguimiento de las deudas que los clientes mantienen	Seguimiento constante a los clientes que presenten atrasos.
Falta de políticas y normas de crédito	Deficientes políticas de crédito que perjudican a la empresa	Definir política de crédito y cobranza al principio de

		cada contrato que se le haga a un cliente.
Falta de opción de pagos	Problemas constantes con clientes ya que no tienen más opciones para pagar la deuda con la empresa	Dar opciones de pago para que los cobros se hagan efectivos de la mejor manera.

Elaborado por: Álvarez X. (2021)

### **Estrategias de cobranzas para la recuperación de cartera vencida de la empresa Vepamil S.A del cantón Guayaquil.**

Tabla 18 *Plan de mejora*

<b>Oportunidad de mejora:</b> Mejoras a las estrategias de cobranzas para un adecuada recuperación de la cartera vencida de la empresa Vepamil	
<b>Meta:</b> Diseñar nuevas estrategias para la recuperación de cartera y bajar la morosidad de los clientes.	
<b>¿Qué?</b>	<b>Estrategias de cobranzas para la recuperación de cartera vencida d la empresa Vepamil S.A del cantón Guayaquil.</b>
<b>¿Quién?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de cobranzas</li> </ul>
<b>¿Cómo?</b>	<p><b>Elaborar estrategias de cobranzas para la recuperación de cartera vencida d la empresa Vepamil S.A del cantón Guayaquil.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilizando alternativas de pagos</li> <li>• Segmentando la cartera de clientes por relevancia montos, antigüedad de cartera y tipo de servicio.</li> <li>• Hacer seguimientos a los ofrecimientos de pagos.</li> <li>• Solicitando al cliente el comprobante de retención a los 5 días de enviada la factura.</li> <li>• Armar un calendario de cobranzas semanal con números de facturas y contactos actualizados.</li> <li>• Reportar a diario la cartera de clientes a los asesores comerciales.</li> <li>• Automatizando envíos permanentes de los estados de cuentas a los clientes mediante correos electrónicos, WhatsApp, SMS,</li> <li>• Informar al área comercial el incumplimiento de pagos por parte del cliente.</li> <li>• Automatizando el envío de facturas y confirmación y recepción para que den soporte al área comercial y de crédito y cobranzas.</li> </ul>

<b>¿Por qué?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la rotación de la cartera</li> <li>• Se prioriza la gestión de cobranzas clientes más relevantes</li> <li>• Comprometemos al cliente a cumplir con sus obligaciones corto plazo.</li> <li>• Detectar que la factura se encuentra registrada y no habrá excusas de la no cancelación.</li> <li>• Se pronostica el flujo de cobranzas que se va cumplir.</li> <li>• Responsabilizar a los asesores sobre las cobranzas.</li> <li>• Interactuar de manera eficaz con el cliente para comprometerlo con el pago</li> <li>• Son los responsables de la recuperación de la cartera.</li> <li>• Ayuda a optimizar tiempo recursos, brindando un mejor control</li> </ul>
<b>¿Dónde?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vepamil</li> </ul>
<b>¿Cuándo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el presente y futuro periodos</li> </ul>

Elaborado por: Alvarez X. (2021)

### **Estrategias para el control de la cartera**

- En el área de cobranzas deben contar con el personal que mantenga capacitaciones constantes sobre la gestión de cobranzas.
- El jefe del departamento de cobranza debe planificar objetivos de cobranzas semanales y mensuales y que estos se cumplan.
- La persona a cargo de revisar la cartera debe hacer informes diarios para verificar el vencimiento de las cuentas por cobrar. No es posible entregar ningún tipo de documento si el cliente no está actualizado.
- El jefe del departamento de cobranza debe realizar reportes diarios y semanales de los clientes vencidos y por vencer para que los asesores comerciales tengan el conocimiento de la cantidad de clientes a gestionar y los valores finales a recaudar.
- Segmentar a los clientes por tipo de crédito contraído y vigencia del crédito otorgado con la finalidad de tratar cada caso de manera personalizada.
- Proceder con las notificaciones respectivas previo al tratamiento de cobro de la deuda vencida y comunicar al cliente de los posteriores procedimientos a realizar en caso de que la deuda no logre ser

atendida.

- Analizar la posibilidad de otorgar prórrogas a clientes que aseguren el pago de la deuda contraída en un plazo no mayor a 45 días.
- Segmentación de deuda para diferenciación de clientes y facturación automática.
- La grabación y automatización de llamadas para mejorar el diálogo y la interacción con los deudores.
- Calcular mensualmente y trimestral los índices de morosidad de los clientes vencidos mediante la siguiente fórmula.

$$\textit{Tasa de morosidad} = \frac{\textit{Cartera vencida}}{\textit{Total de cartera}}$$

- Elaboración semanal de ofrecimientos de pagos.

### **Estrategias para la recuperación de crédito**

- El área de cobranza debe preparar y enviar a los clientes un aviso de pago 5 días antes de su vencimiento.
- En el caso de pagos atrasados, la persona responsable del departamento de crédito y cobranzas debe llamar al cliente para verificar el motivo por el cual no efectuó el pago el tercer día de vencimiento, y notificar al asesor comercial sobre el incumpliendo.
- Si el cliente permanece en incumplimiento, la persona responsable de administrar la cobranza debe hacer un aviso en el que se le indique que la falta de pago de sus obligaciones se suspenderán los despachos.
- Se tendrá en cuenta únicamente como modalidades de cobro las siguientes:
  - Llamadas constantes para el pago inmediato de las facturas vencidas.
  - Notificaciones al correo electrónico.

- Visitas al establecimiento del cliente con notificaciones escritas.
  - Mensaje de textos o WhatsApp.
  - Chatbots de cobranza por WhatsApp.
- Si existen intenciones de pagos, pero no disponen del monto total de la deuda debe comunicarse con el jefe gerente de crédito para validar la opción plan de pago.
  - En caso de no confirmarse el pago por parte del cliente se procederá a hacer uso de las garantías dispuestas en el caso de haberlas.
  - Si las garantías no cubren la totalidad de la deuda se procederá a iniciar procesos legales para cobranzas.
  - En caso de que la gestión de cobranzas no tenga éxito luego de aplicar todas las medidas posibles el monto deberá cargarse a cuentas incobrables.

### **Políticas de cobranza**

- Analizar la cartera de acuerdo con la antigüedad de esta, conciliar las cuentas por cobrar mensualmente con el departamento contable.
- El cliente que presente atraso en el pago de uno de sus créditos ya sea por un día, se procederá a suspender nuevas ventas a crédito, hasta que cumpla en su totalidad con sus compromisos de pago vencidos.
- Analizar y enviar informes semanales de recuperación de cartera, informes de cobranza, para aumentar la gestión de cobranza y controlar el cumplimiento de los plazos previstos.
- Controlar la morosidad, esto se hará con la disposición de documentación para revisión.
- Revisar las cobranzas a realizar en un período no mayor a dos días en vencer el primer pago del crédito.

- Solicitar el pronto pago de la deuda en primera instancia por constantes llamadas telefónicas.
- Socializar al cliente el plazo aprobado durante la apertura del crédito.

## CONCLUSIONES

Con la fundamentación teórica se logró identificar aspectos claves a considerar dentro de la investigación desarrollada, tanto como el enfoque a seguir en las técnicas de investigación o recolección de información aplicadas para identificar la situación actual de la empresa seleccionada como objeto de estudio, por lo cual se pudieron obtener los datos adecuados para solucionar la problemática planteada.

Dentro de las estrategias actuales que posee la empresa se encontraron que sus principales falencias se encuentran en la inexistencias de estrategias de cobranzas , las excepciones constantes de los despachos a clientes con cartera vencida , lo mismo que ha generado atrasos en la recuperación de cartera del cliente, además también se logró identificar la falta de aplicación de normativas relacionadas con el giro del negocio y que amparan el cobro de la deuda vencida y al no ser tomado en cuenta, esto ha generado que el aumento de este rubro se mantenga.

Finalmente, las estrategias diseñadas en el desarrollo de la presente investigación para recuperar la cartera vencida se encuentran fundamentadas en el diseño de políticas de cobranza y otorgamiento de crédito, elaboración personalizado de métodos de recuperación de cartera; es decir, analizar cada caso por cliente y sobre este realizar el respectivo proceso, para los colaboradores se dirige una capacitación sobre normativas legales y una socialización completa de los lineamientos establecidos para la recuperación de la cartera.

## RECOMENDACIONES

Es recomendable que se continúe realizando una investigación constante acerca de créditos otorgados, tratamiento de deudas vencidas y temas relacionados, puestos que a partir de estos se incrementa la comprensión del tema y surgen nuevas formas de proceder o estrategias a implementar que garanticen la recuperación de la deuda contraída, favoreciendo a la entidad en un acertado desempeño empresarial.

Teniendo en cuenta las principales falencias identificadas en los procesos de cobranza o recuperación de la cartera que aplicaba actualmente la empresa, se recomienda un estudio periódico no mayor a seis meses en donde se evalúen las propuestas diseñadas en el presente estudio y con esto se logren medir los resultados obtenidos, esto con la finalidad de que se puedan validar las estrategias diseñadas y a su vez, identificar alguna falencia que pueda ser corregida a tiempo, además de analizar la posible aplicación de nuevas estrategias que surjan de la falla de alguna implementada o descubierta entre las fundamentaciones teóricas abordadas de temas relacionados.

Las estrategias diseñadas para la empresa seleccionada constituyen un gran apoyo para el desarrollo de actividades operativas, pero es necesario que se controlen dichas aplicaciones, por eso se recomienda al personal encargado de la recuperación de la cartera, realizar un informe periódico de manera mensual o trimestral acerca de los montos vencidos que han sido recuperados, de esta manera se evidencia el control realizado sobre dichas deudas contraídas y se tiene la oportunidad de establecer procedimientos adecuados a tiempo, mientras se evita el incremento de la cartera vencida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adusei, C. (2017). Accounts receivables management: Insight and challenges. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 6(1), 101-112.
- Akinleye, G. T., & Adebowale, J. O. (2019). Account Receivables' Management and Performance of Manufacturing Firms. . *International Journal of Economics & Business*, 5(1), 18-27.
- Araujo, E. (2016). *Análisis de la cartera vencida de clientes de la compañía Delta Plastic, SCA*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Arias, F. (2017). *El proyecto de Investigación*. Caracas Venezuela. 7ma edición: Texto C.A.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Grupo Editorial Patri.
- Balestrini, M. A. (2011). *Como se elabora el proyecto de investigacion*. Caracas: Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Bermudez, M. J., & Peña, A. (2016). Propuesta plan estratégico para recuperación cartera vencida en Intelsa S.A. *CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA*. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, Guayaquil.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Education.
- Cabello, F., & Castro, G. (2019). Plan estratégico para recuperación de cartera vencida en una empresa. *TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE*. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, Guayaquil.
- Calle, Y., & Valle, A. (2013). DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS - COBRANZAS Y GESTIÓN. (*Tesis de Ingeniería Comercial*). UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, Guayaquil-Ecuador.
- Castro, A., & Castro, J. (2014). *Crédito y cobranza*. Grupo Editorial Patria.
- Chatfield, M., & Vangermeersch, R. (2014). *The history of accounting (RLE accounting): an international encyclopedia*. London: Routledge.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008*. Quito: Constitución de la República del Ecuador.
- Coronel, M. (2019). *Diseño de una modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 13 de 03 de 2021, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Diseño.pdf>

- Damodaran, A. (2010). *Applied corporate finance*. London: John Wiley & Sons.
- Delgado, G. (2003). *Historia de México*. México: PEARSON Prentice Hall ISBN 970-26-0356-0.
- Drury, C. M. (2013). *Management and cost accounting*. Berlin: Springer.
- Erika, D. L., & Jazmín, V. (2019). "Diseño de estrategias para la recuperación de cartera de la compañía FEPROVIND S.A.". *Tesis de Contador Público Autorizado*. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, Guayaquil.
- Fernández, N. (15 de Junio de 2009). *COEPTUM*. Obtenido de Procedimiento de control interno de las cuentas por cobrar:  
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/238/588>
- Fierro, A. (2009). *Contabilidad de activos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fierro, Á., & Fierro, F. (2015). *Contabilidad de Activos con enfoque NIIF para las pymes*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Galindo, E. M. (17 de 08 de 2013). *Metodologías de la Investigación*. Obtenido de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/muestra-y-tipos-de-muestras.html>
- Guale, M. R. (2019). *Gestión de cuentas por cobrar y liquidez en la empresa Corpasso SA, cantón La Libertad, año 2018*. La Libertad: Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2019).
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M. (2016). *Metología de la investigación*. México. 7ma edición: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- IFRS. (2021). *IAS 39 Financial Instruments Recognition and Measurement*. Obtenido de IFRS: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-39-financial-instruments-recognition-and-measurement/>
- Instituto Nacional De Estadísticas y Censos . (2018). *Directorio de empresas y establecimientos 2017*. Quito: INEC.
- Irarrázabal, A. (2010). *Contabilidad Fundamentos y Usos* . Santiago: Edicionesuc.
- Irarrázabala, & Aníbal. (2010). *Contabilidad Fundamentos y Usos*. Santiago, Chile : Ediciones UC.
- Jiambalvo, J. (2019). *Managerial accounting*. London: John Wiley & Sons.
- Kai, M., Rui, M., Yang, W., Zhou, P., Bowen, S., & Hu, N. (2017). A management method of accounts receivable based on credit rating for rail equipment manufacturing industry. *Proceedings of the 23rd International Conference on Industrial*

- Engineering and Engineering Management 2016* (págs. 227-231). Atlantis Press, Paris.
- Kieso, D. E., Kimmel, P. D., & Weygandt, J. J. (2016). *Accounting*. New York: Wiley.
- Landeta, J., & Cortés, C. (2017). El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades. *Poliantea*, 13(24), 47-62.
- León, N. (Septiembre de 2011). *COEPTUM*. Obtenido de Políticas de las cuentas por cobrar:  
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/1129/2846>
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2019). *Extracto Arts. 19 al 21 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y Arts. 37 al 43 Reglamento para la aplicación Ley de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de  
<file:///C:/Users/hp%20pavilion/Downloads/Art.%2019%20Contabilidad%20y%20Estados%20Financieros.pdf>
- Madishetti, S., & Kibona, D. (2013). Impact of accounts receivables management on the profitability of SMEs in Tanzania. *Asian Journal of Research in Banking and Finance*, 3(2), 1-14.
- McLaney, E., & Atrill, P. (2016). *Accounting and finance: an introduction*. Hoboken: Prentice Hill.
- Menacho, L. A. (2019). *Las políticas de créditos y cobranzas para optimizar el pago de clientes y su impacto en la morosidad en empresas*.
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad Financiera para Contaduría y Administración*. Barranquilla: ECOE EDICIONES.
- Molina. (2005). *Estrategias de cobranzas en época de crisis*. Mexico: Ediciones Fiscales ISEF.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Economía Digital crédito y cobranzas*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Morales, J., y Morales, C. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Gripe editorial Patria.
- NIIF 9 Instrumentos Financieros. (Julio de 2014). *NIIF 9 Instrumentos Financieros*. Obtenido de  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/vigentes/niif/NIIF\\_9\\_2014\\_v12112014.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF_9_2014_v12112014.pdf)
- Nilsson, F., & Stockenstrand, A. K. (2015). *Financial accounting and management control*. Berlin: Springer.

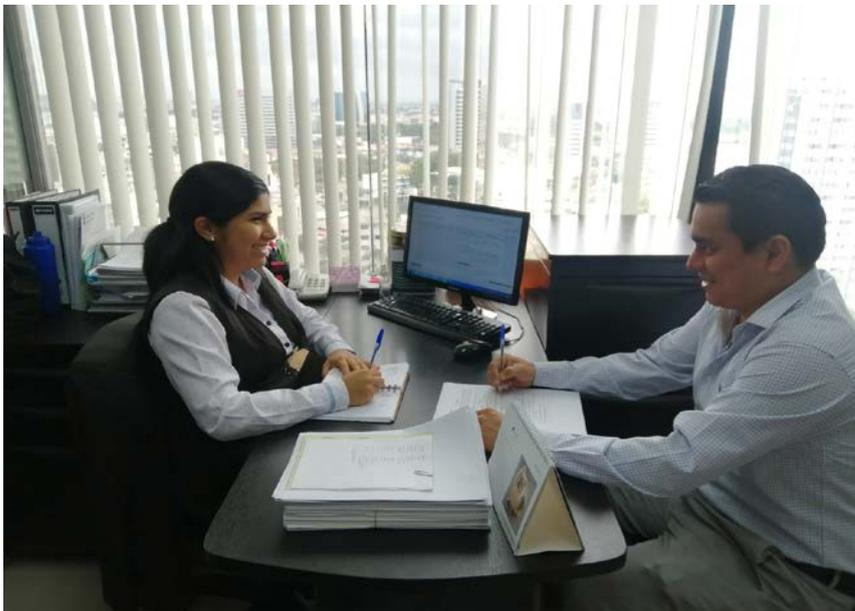
- Okpala, K., Osanebi, C., & Irinyemi, A. (2019). The impact of credit management strategies on liquidity and profitability. *Journal of Behavioural Studies*, 1(1).
- Palella, S.; y Martins, F. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas Venezuela 5ta edición edición: FEDUPEL.
- Pinos. (1999). *Estrategias de cobranzas*.
- Quinteros, G., & Villegas, A. M. (2020). *El control interno de cuentas por cobrar en América Latina, en los últimos diez años: una revisión de la literatura científica*. Lima: Universidad Privada del Norte.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal. (Diciembre de 2017). *FIDESBURÓ – Actualizado a diciembre*.
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. (2015). *Registro Oficial 448, 28-Febrero-2015*. Quito: Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Rendón, K. (2018). *Modelo de gestión de cobranzas para recuperación de cartera vencida en Tablicon SA*. Guayaquil: Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Rivera, K. (2020). *Análisis del sistema control interno cuentas x cobrar de la empresa Pharmacid S.A.S*. Colombia: Universidad de La Salle .
- Roldán, P. (10 de enero de 2020). *Contabilidad Financiera*. Obtenido de Economipedia: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjRysPtkOXwAhWbRjABHdDVCA0QFjALegQIIBAD&url=https%3A%2F%2Feconomipedia.com%2Fdefiniciones%2Fcontabilidad-financiera.html&usg=AOvVaw2MyMHTrHRW8ZNtjEkUpHI7>
- Salazar, J. (2020). *ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría*. Pontifica Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato.
- Salazar, J. (2020). *Estrategias de gestión para la recuperación de cartera vencida en la empresa Austro Distribuciones*. Quito: Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sanger, A. (julio de 2019). *El Índice Cartera Vencida como Medida de Riesgo de Crédito: Análisis y Aplicación al Caso de Chile*. Obtenido de Banco Central de Chile: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rj>

a&uact=8&ved=2ahUKEwiQ5oynt-  
XwAhXvRjABHX\_TAgw4FBAWMAJ6BAgDEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.bcent  
ral.cl%2Fnota-de-prensa-detalle%2F-  
%2Fasset\_publisher%2FL832eVmsZG9c%2Fcontent%2Fel-c38dndice-car

- Secretaria de Relaciones Exteriores de México. (2004).  
[www.uv.mx/personal/fcastaneda](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda). Obtenido de  
[https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.  
pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)
- Soto, J., y Blanco, S. (2018). Los estados financieros y la necesidad de su conocimiento básico por la judicatura. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2018)*, Em línea. <https://www.eumed.net/rev/index.html/caribe/2018/02/estados-financieros-judicatura.html>.
- Stice, E. K., & Stice, J. D. (2013). *Intermediate accounting*. New York: Cengage Learning.
- Stolyarova, M. A., Bondarenko, L. V., & Stolyarova, E. A. (2016). Accounts receivable as a financial asset. *British journal for social and economic research*, 1(3), 45-56.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2019).
- Tirole, J. (2010). *The theory of corporate finance*. Princeton: Princeton University Press.
- Vizacarra, J. L. (2014). *Diccionario de Economía*. México : Grupo Editorial Patria .
- Zambrano, X. L., Pazmiño, H., Morales, C., & Guerrero, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación*, 3(26), 14-27.

## ANEXOS

### Entrevista al personal del departamento de crédito y cobranzas de Vepamil S.A





<b>Entrevista</b>	
<b>Introducción:</b> Para poder mejorar las operaciones de recuperación de cartera de la empresa, es necesario que se establezcan estrategias operativas que se puedan utilizar para impedir el crecimiento de la morosidad. Esto ha exigido la necesidad de realizar un estudio en esta área para ayudar a la entidad escogida como objetivo de estudio, al igual que el sector en el cual se desarrolla, a abordar las cuentas pendientes de cobro que se manifiestan sus reportes.	
Fecha :	27-07-2021
Nombre:	Dra. Rosio Velez
Cargo:	Gerente de Ventas
Años en el cargo	9 años
No.	Pregunta
1	¿Cuál es su papel en la empresa?
2	¿Cuánto tiempo llevas en este departamento?
3	¿Cuál es su formación académica?
4	¿Usted considera que existen problemas en el área de crédito y cartera?
5	¿Considera que la gestión de crédito y cobranzas es importante para la empresa?
6	¿Considera que es una ventaja el implementar nuevas estrategias de cobranzas para recuperar la cartera?
7	¿Si se llegara a implementarse nuevas estrategias de cobranzas del quienes deberían ser los responsables de las mismas?

8	¿Considera que existen atrasos en la entrega oportuna del producto y la factura que afecta a la cartera la cartera vencida?
9	¿Qué estrategias tiene implementadas para la recuperación de la cartera vencida?
10	¿Cómo debería trabajar los departamentos de Crédito y cartera junto al departamento comercial y Financiero para abordar la cartera vencida del cliente?
11	¿Cómo calificaría el desempeño de la recuperación de la cartera vencida empresarial en comparación con sus pares en el mercado?
12	¿Se realizan visitas a los clientes que están vencidos con qué frecuencia?
13	¿Con que Frecuencia se otorga crédito a los clientes? ¿En base a qué criterio?