



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO 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:

**“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO Y PROCEDIMIENTOS DE
CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA PINO ARISTATA S.A, EN EL
PERIODO 2020”**

Autora: Flor Carolina Arana Muñoz

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

Guayaquil, Ecuador

2020

Índice General

Contenidos:	Páginas:
Caratula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Certificación de la aceptación del tutor.....	iv
Cláusula de autorización para la publicación de titulación.....	v
Certificación de aceptación del Cegescit.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Índice general.....	ix
Índice de figuras.....	xii
Índice de cuadros.....	xii

CAPITULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Delimitación del problema.....	5
Variables de la investigación.....	5
Variable dependiente.....	5
Variable independiente.....	5
Evaluación del problema.....	5
OBJETIVOS.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	9
Antecedentes Históricos.....	9
Administración de crédito y cobranzas.....	9
Crédito.....	10
Análisis de crediticio.....	12
Gestión de cobranzas.....	14
Políticas de cobranzas.....	16
Estrategias de cobranzas.....	17
Cuentas por cobrar.....	18
Liquidez.....	20
Recuperación de cartera vencida.....	22
ANTECEDENTES REFERENCIALES.....	23
FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	26
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
Variable independiente.....	29
Variable dependiente.....	29
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	30

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	32
Misión.....	32
Visión.....	32
Organigrama.....	33
Plantilla de trabajadores.....	34
Principales clientes.....	34
Principales proveedores.....	35
Principales competidores.....	35

Principales productos.....	36
Análisis financiero.....	38
Descripción del proceso de estudio.....	40
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
Descriptivo.....	44
Explicativa.....	44
Correlacional.....	45
Población y muestra.....	45
Muestra probabilística.....	46
Muestra no Probabilística.....	46
PASOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
Entrevista.....	48
Análisis documental.....	49

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Entrevista aplicada la jefe de crédito y cobranzas.....	50
Entrevista aplicada al jefe de ventas.....	52
Análisis general de entrevistas.....	54
Análisis guía de observación de cartera vencida.....	56
Análisis guía de observación para aprobar crédito.....	58
Análisis documental.....	59
Análisis de registro documental.....	60
PLAN DE MEJORAS.....	61
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	66
ANEXOS.....	67
REFERENCIAS.....	73

Índice de figuras

Títulos:	Páginas:
figura 1: Las Cinco C De Crédito	11
Figura 2: Gestión De Cobranzas	15
Figura 3: Política De Cobranzas	16
Figura 4: Organigrama	33

Índice de cuadros

Títulos:	Páginas:
Tabla 1: Plantilla de trabajadores	34
Tabla2: Proceso de cobranza	40
Tabla 3: Proceso de crédito	41
Tabla 4: Población	45
Tabla 5: Técnicas e instrumentos	48
Tabla 6: Guía de observación de cartera vencida	53
Tabla7: Guía de observación Otorgación de crédito	55
Tabla 8: Antigüedad de deuda	57

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

1.1. Ubicación del problema en un contexto

La empresa Pino Aristata S. A. se encarga de la comercialización de productos de calidad, artículos de ferreterías y papelerías en Ecuador, distribuye los productos solicitados por los negocios mayoristas y minoristas, dentro los procesos de venta que tiene la empresa se otorga a los clientes crédito directo, procediendo a realizar una orden de entrega para enviar lo requerido por los consumidores, indicando de manera verbal los días de crédito y las formas de pago, por lo que el cliente acepta las políticas que les indican las oficiales de cuenta del departamento de crédito y cobranzas, pero no reciben documentos que especifiquen como se procederá a cancelar y las diferentes condiciones del crédito, esto genera confusión, atrasos en los pagos, algunos clientes toman como excusa esta situación para no cancelar a tiempo.

En relación a los pagos a realizarse por los clientes, estos deben ser mediante depósito o transferencia bancaria. Sin embargo, estos no son efectuados a tiempo venciendo la factura para los plazos de 30,60 o 90 días, dependiendo del tiempo estipulado, para el cobro del crédito otorgado se tiene que solicitar al personal de ventas que recupere los valores adeudados. Pero los asesores comerciales no realizan cobros, solo cuando ya el cliente se está volviendo un verdadero problema, por ejemplo: nunca está en el local, no hay comunicación con los clientes, o porque el cliente se excedió del monto y ahora se le hace difícil pagar.

Esto sucede porque las políticas de cobranzas y el análisis de los clientes para otorgar créditos no son adecuados, además de la falta de cumplimiento por parte de los compradores, en lo que respecta al pago de sus créditos sea por falta de cultura o por falta de tiempo para acercarse a una institución bancaria a realizar el depósito.

De acuerdo a (Castro & Castro, 2014, pág. 2) "Los créditos siempre han sido otorgados a los diferentes actores de la sociedad para adquirir diferentes productos" (p.2).

Pero cabe destacar que existe un nivel de riesgo de impago por parte de los compradores, lo que afecta a las organizaciones que por lo general tienen obligaciones con proveedores y también a corto plazo.

En la actualidad los clientes son muchos más exigentes y esto empuja a las empresas a que se acoplen al ritmo de ellos y buscan herramientas en donde desarrollen sus actividades de una manera más compleja y obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en pie y hacia el éxito, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad. En este sentido, las ventas o la prestación de servicios a crédito se han convertido en los últimos años en un medio de ingreso fuerte para muchos negocios.

Es muy importante para Pino Aristata S.A. restablecer los procesos que se están aplicando al momento de dar crédito a los clientes. En la realidad actual es muy importante saber categorizar a los clientes según su comportamiento de compra y pago de sus obligaciones financieras.

Adicionalmente hacer que el cliente se sienta más comprometido en cuanto a la fecha de pago o crédito establecido que se otorga y que debe cumplir con la cancelación del mismo. Para no tener cartera vencida o a su vez recaudar lo que más se pueda para tener más liquidez.

Es necesario que la empresa establezca un plan de mejora en los procesos y procedimientos a seguir de manera formal, a través de políticas de verificación crediticia, utilizando figuras preventivas como garantes o prendas por el crédito otorgado para minimizar el riesgo de impago. En la actualidad se ha verificado

que otras organizaciones han creado nuevas estrategias, ya que utilizando la tecnología se tienen aplicaciones fáciles de usar.

(Andrade, 2013) "El proceso de recuperación de cartera implica la decisión sobre un amplio conjunto de metas corporativas y elaboración posterior a una serie de presupuestos y pronósticos para cada área significativa de la empresa". (pág. 23)

Los procesos no son iguales con todos los clientes y eso es una falencia al momento de otorgar el crédito. Se debería establecer y elaborar un plan de mejoras en cuanto al crédito y cobranzas, de esta manera se obtendrá estrategias para desarrollar un trabajo mejor y beneficioso para todos.

Desde el año 2017 hasta la actualidad se ha verificado que existe una dilación en la recuperación de cartera, cada 90 días se revisa el proceso de recuperación y va en lentitud, contamos con una población de alrededor de 3000 clientes activos y cada semestre ingresan más clientes nuevos.

En la empresa Pino Aristata S.A., los procesos y procedimientos de crédito y cobranzas, no se aplican correctamente y esto hace que la recuperación de la cartera vencida tenga un retraso notable al momento de generar la estadística de la recuperación, puesto que sus valores son decrecientes.

Genera demoras para la recuperación de los valores vencidos, también al no realizarse los pagos de manera oportuna produce a su vez retrasos en entregas debido a que no se puede despachar si el cliente no cancela los valores pendientes.

Esto causa malestar a todos los implicados, en primer lugar, al cliente ya que no se le envía el producto porque no ha realizado el pago y se enoja, porque a veces le quiere pagar al asesor para no perder el tiempo en los bancos. También afecta al departamento de ventas, los asesores comerciales al momento de generar un pedido no pueden hacer el despacho a los clientes que tienen deuda pendiente. El departamento de crédito y cobranzas comisiona por la recuperación de cartera mensualmente, y tienen que esperar a que el cliente envíe el cheque por Courier, o si es en efectivo asista al banco a realizar el pago, es fundamental que se agilicen las cancelaciones de deudas pendientes por parte de los clientes.

1.1.1 Situación conflicto

La empresa Pino Aristata S.A fundada en 1984 es líder en la comercialización de productos de calidad para ferreterías y papelerías en la República del Ecuador. Se encuentra ubicada en el Km. 12 vía a Daule, C.C. Parque California #2 Matriz- Guayaquil, Provincia del Guayas.

El departamento de crédito y cobranzas de la empresa Pino Aristata S.A ha realizado un análisis y verificación en cuanto a la demora en la recaudación de la cartera vencida, ya que existen muchos clientes que están fuera de los créditos establecidos en los 30, 60 y 90 días, correspondientes a los últimos tres años, resultando un incremento significativo en la morosidad.

Esto hace que los montos de la cartera sean excesivamente altos, poniendo a la empresa en una situación de falta de liquidez, puesto que no se llega al presupuesto establecido en cuanto a recuperación de cartera trimestral, no pudiendo cumplir las obligaciones que la empresa mantiene con los proveedores o pasivos adquiridos previamente.

El mayor problema en Pino Aristata S.A. es el procedimiento que se está aplicando en la otorgación de crédito y el manejo de recuperación de cartera, no se cumplen adecuadamente.

En donde los asesores no comunican cual es el proceso a seguir al momento de crear nuevos clientes, lo que genera contratiempos al confirmar con los compradores el pedido realizado y no se enfatizan las formas de pago, ya que ellos expresan que no han sido informados previamente.

Por lo que en la presente investigación se propone esquematizar los procesos de cobranzas y especificar los lineamientos a seguir por la empresa, siendo fundamental que se comunique a los cliente cuales son las condiciones para acceder al crédito, como por ejemplo indicar las formas de pagos, si cancela con cheque, en efectivo o si realizan depósitos e indicar el plazo a pagar de su crédito, porque los días créditos se establecen según el monto que el cliente compra, así el cliente se encontrara comprometido y agendara en la fecha de pago.

1.1.2 Planteamiento del Problema

Cómo incide el proceso y procedimiento de crédito y cobranzas que aplica la empresa Pino Aristata S.A en la recuperación de la cartera vencida?

1.1.3 Delimitación del problema

Campo: Departamento de crédito y cobranzas

Aspecto: Procesos y procedimientos de crédito y cobranzas

Área: Crédito y cobranzas

Periodo: 2020

1.2. Variables de la investigación

Variable Dependiente

Proceso y procedimiento de crédito y cobranzas

Variable Independiente

Recuperación de la cartera vencida

1.3. Evaluación del problema

Delimitado. - En la empresa Pino Aristata S.A. de la ciudad de Guayaquil, el departamento de crédito y cobranzas tiene que delimitar adecuadamente su política de concesión al momento de otorgar el crédito, para que se cumpla con los pagos futuros pactados adecuadamente, cuenta con más de mil clientes en todo el Ecuador.

Evidente. - En la empresa es evidente que la principal problemática es que los clientes no cumplen con los acuerdos establecidos al momento de hacer sus pedidos quedan comprometidos, cuando vence el plazo del crédito incumplen con las condiciones que se les dio.

Relevante. - En Pino Aristata S.A, no existe una política bien planteada y esto debe ser relevante en toda organización o empresa que otorgue créditos, ya que el análisis creditico de los clientes y el comportamiento con otros proveedores, es una buena referencia para lo que respecta a gestión de cobranzas, por lo que es fundamental que se realice un análisis a cabalidad de los compradores, para no incurrir en problemas relacionados al pago de las compras realizadas.

Concreto. - Se debe revisar adecuadamente el historial de crédito que se le da a los clientes, de manera precisa, con la finalidad de asegurar con qué tipo de cliente vamos a negociar, para que en un futuro no incumpla con el pago a la empresa y finalmente en caso de requerirlo establecer lo que respecta a la gestión de cobranzas de la organización. Se debe informar el procedimiento a seguir en cuanto a la recaudación y los valores adeudados por los clientes, porque existe la particularidad de que muchos compradores se inclinan por realizar el pago a los asesores, en lugar de a las instituciones bancarias, siendo necesario especificar las medidas y procesos que deben cumplirse, en el momento de que Pino Aristata S.A, les otorga un crédito.

Factible. - Para pino Aristata y los clientes es factible las formas de pago que ofrecemos, como depósito, transferencia bancaria, seguida de la confirmación por imágenes del pago vía WhatsApp, con los compradores que no realizan este proceso es necesario llamarlos para proporcionar todas las indicaciones, ya que no todos los clientes tienen la misma facilidad.

Variables.- Pino Aristata S.A, en relación a lo que respecta al proceso y procedimiento de crédito y cobranzas, sus parámetros, garantías, referencias y en caso de que no se cumpla con el pago como se aplicarán los procesos para gestionar el pago de los valores adeudados con el cliente, sin embargo el objetivo es no requerir de una gestión de cobro, sino que el cliente que se comprometa a enviar los pagos por medio de envío de cheques por transporte o que realice el depósito directamente a nuestras cuentas, que cumpla con su pago puntual del crédito que se otorgó, así la recuperación de cartera será factible y evitar contratiempos en la empresa.

1.4. Objetivos

Objetivo General

Proponer una mejora al proceso y procedimiento de crédito y cobranzas de la empresa Pino Aristata S.A.

Objetivos Específicos

- Fundamentar los aspectos teóricos sobre procesos de créditos y cobranzas, así como de recuperación de cartera vencida.
- Analizar la situación actual del proceso y procedimiento de crédito y cobranzas que aplica la empresa Pino Aristata S.A y cómo incide en la recuperación de la cartera vencida.
- Elaborar mejoras para el proceso y procedimiento de crédito y cobranzas de la empresa Pino Aristata S.A.

1.5. Justificación de la investigación

La presente investigación va a permitir que la empresa Pino Aristata S.A mejore su situación financiera puesto que se definieron los procesos y procedimientos de crédito y cobranzas para mejorar así la disponibilidad de efectivo por el nivel de recuperación de créditos de la empresa al tener un alto nivel de recuperación de cartera.

La investigación tiene relevancia social ya que el objetivo al mejorar el nivel de cobranzas y retorno de créditos otorgados la empresa tendrá un mayor nivel de liquidez por lo que contará con mayor capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras, aumentando la viabilidad y situación del negocio.

La aplicación práctica del proyecto radica en que con el plan de mejoras que se propone se podrá recuperar en corto tiempo las cifras en mora en manos de clientes, lo que contribuirá de manera oportuna a que la empresa tenga más liquidez, mejorando su situación económica financiera de este negocio.

La utilidad metodológica del proyecto está dada gracias a la elaboración y aplicación de nuevas herramientas y estrategias, que le permitirá mejorar en los procedimientos de crédito y cobranzas, además puede ser un referente de estudio para otras empresas que puedan presentar el mismo problema, aplicando así un análisis de la situación de la organización y siguiendo el proceso administrativo de manera integral a la gestión financiera del negocio.

Los beneficiarios directos de la presente investigación es el personal los clientes, proveedores y toda la empresa Pino Aristata S.A. que tendrán un mayor nivel de ingresos y por ende una mejor situación financiera, cumpliendo de esta manera con el pago de sueldos y salarios.

Los beneficiarios indirectos serán los clientes de la empresa y los proveedores puesto que tendrán un nivel de conocimiento de los procesos de la organización y se cumplirán con las obligaciones financieras adecuadamente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación teórica

Antecedentes Históricos

A nivel mundial los créditos se originaron con las civilizaciones antiguas, como en Roma que realizaba préstamos, pero cobraban tasas de interés del 5% hasta incluso del 75%, esto se dio a que, en esa época, los prestamistas consideraron los riesgos existentes relacionados al impago, incluyendo la confiscación de los bienes. “En el siglo XII se generalizaron los bancos, teniendo que el comercio marítimo fue el punto fundamental para que se dé el auge del crédito a nivel mundial (Chávez Moreno, 2017)”.

En Ecuador se tiene instituciones financieras como bancos, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas que directamente conceden créditos, sin embargo, también existen organizaciones que otorgan a sus clientes crédito directo como son almacenes de electrodomésticos, mueblerías, venta de equipos informáticos, entre otros que permiten que el cliente adquiera un bien con la promesa de pago en cuotas a futuro, o también mediante las compras con tarjetas de crédito.

Según (Andrade, 2013) los primeros inicios del crédito se incorporaron métodos de administración de crédito y cobranzas, incluyendo la planificación, organización y control de los créditos que fueron asignados a clientes previamente con la finalidad de obtener un retorno efectivo del dinero prestado o del pago del bien que aún no ha sido cancelado (p.18).

Mediante estos procesos crediticios se espera que la organización recupere el dinero y a su vez obtenga un nivel de ganancia por concepto de intereses y gastos administrativos que la empresa requiere para seguir con su normal funcionamiento. Es por esto que los métodos de control de retorno del dinero en calidad de créditos deben cumplir con la aplicación de cobranzas efectivas en la empresa, considerando que toda inversión o en este caso préstamos tiene un nivel de riesgo basado en que exista cuentas incobrables y que afecten de manera representativa a la organización al no recuperarse lo prestado.

Crédito

El crédito es la entrega de dinero o un bien a cambio de una promesa de pago a futuro, de la cual no se tiene la seguridad de que el banco o institución que otorga el crédito sea cancelado completamente, estableciendo un valor de cuotas en la cual se incluye disminución al monto prestado más interés (Fuentes, 2016, pág. 13)

El crédito es una de las formas más utilizadas por las empresas a nivel mundial para aumentar sus ventas basadas en la promesa de pago de los bienes adquiridos, esto se lo conoce con el término de crédito directo en donde se verifican los antecedentes crediticios y calificación en la central de riesgo para conceder créditos a los compradores que cumplan un nivel de calificación adecuado y puedan acceder a la adquisición de bienes o prestación de servicios del ser el caso.

(Leyton C. , 2017) Explica que “La palabra crédito viene del latín *creditum* que es cosa confiada es decir que se entrega un bien que será pagado a futuro, en este procedimiento el sujeto de crédito también utiliza dinero concedido para pagar por un bien o servicio, pero cumple con la promesa de pago pactada, es común que se realicen crédito en empresas para mejorar las ventas (p.23).

En los créditos existe un solicitante denominado cliente, prestatario y un otorgante del crédito acreedor, además se tienen los documentos por cobrar que son letras de cambio, notas de crédito o facturas, entre otros instrumentos, una de las cosas que se suelen dar es cumplir con un garante que es la persona que en caso de que el prestatario no esté en la posibilidad de cumplir con el pago deberá realizar en el momento que se aplique la garantía su cancelación. Entre la información del crédito se tiene el monto de crédito, es el valor del capital más los intereses que se detallan en el cuadro de amortización de la deuda, la tasa de interés y el plazo del crédito.

Las 5 C del crédito son cinco aspectos que son importantes para que la empresa no tenga problemas con el retorno del dinero prestado considerando las condiciones económicas, capacidad de pago, capital, colateral (garantía) y carácter.

Figura 1 Las Cinco C de crédito



Fuente: Tomado de <https://inqmatic.com/por-que-el-banco-rechazo-mi-prestamo>

(Andrade, 2013) explica que al dar un crédito se toma en cuenta las condiciones económicas en relación al entorno de la economía, puesto que esos aspectos afectan la situación de la empresa y la disponibilidad de dinero para poder incluso calificar a las personas como sujeto de crédito.

La capacidad de pago del cliente, es cuando se debe comprobar mediante roles de pagos o facturas de recibir ingresos por concepto de horas de trabajo,

ventas o por libre ejercicio profesional que acrediten que el deudor puede hacer frente de la deuda adquirida (Chávez Moreno, 2017).

El colateral se refiere a la garantía que se necesita para que el comprador o prestatario obtenga un préstamo, este debe dejar en prenda otro bien y en el caso de no poder hacer frente a las obligaciones financieras la entidad que concede el préstamo se apropia del bien para solventar la deuda que debe cancelar.

La empresa Pino Aristata S. A. realiza créditos directos a sus clientes para que las ventas de productos de ferretería y papelería sean realizadas, pero la disponibilidad del dinero es limitada porque los negocios no realizan los pagos de los créditos que les ha concedido la compañía, esto afecta a la empresa disminuyendo la disponibilidad de efectivo y pago de gastos corrientes.

Análisis crediticio

Pino Aristata S.A no efectúa una efectiva evaluación crediticia, y este es un punto crucial que limita el cumplimiento del pago de las deudas por parte de los clientes, al cumplir este proceso se estudia las características de los clientes para cancelar su deuda, para de esta manera no generar valores incobrables, gastos administrativos innecesarios y pérdidas.

Al realizar un análisis creditico se tienen tres elementos fundamentales que se consideran el riesgo de incumplimiento del pago del crédito, la migración del crédito y la provisión de cartera. El riesgo de incumplimiento es cuando existe incertidumbre de que el cliente cancele su deuda, esta se puede cuantificar a partir de la probabilidad de incumplimiento que el deudor no tenga los recursos económicos suficientes para cumplir con la obligación de pago adquirida (Ramírez, 2016, pág. 19)

Según (Correa, 2017) “La migración de crédito por su parte es la posición de la cartera que se clasifica como triple a AAA, BBB, CCC en donde la disponibilidad de efectivo y retorno de los prestamos pueden afectar la credibilidad de la institución financiera” (p.28).

Esto quiere decir la migración del crédito refleja el grado de deterioro de la cartera de cobro, debido al alto nivel de endeudamiento de los agentes económicos.

La provisión de la cartera es como está constituido los bienes de la empresa y cuáles son las proyecciones de los negocios y cantidad de clientes a obtener en un futuro inmediato, todos estos parámetros pueden afectar a la empresa puesto que por más aumento de clientes que se tenga, si estos no cumplen con el pago de sus créditos se tendrá una alta cantidad de cuentas por cobrar y poca liquidez para el pago de las obligaciones de la institución comercial.

(Loza, 2011) Explica que el riesgo de crédito es alto cuando se hace un análisis limitado del sujeto de crédito, presentando problemas en muchos casos en el pago de la deuda. El riesgo de plazo o vencimiento es frecuente y esto genera pagos por mora e interés por incumplimiento, es común que se exija algún tipo de garantía si se tiene un nivel de riesgo muy elevado.

El riesgo de liquidez es definido como la probabilidad de no cumplir con obligaciones a corto plazo por la no disponibilidad de efectivo, para evitar esto se debe tener activos que se puedan hacer efectivos en corto plazo (Chávez Moreno, 2017).

Sin embargo esto puede generar pérdidas a la empresa, que en muchos casos debe fijar un valor muy bajo para poder vender ese bien y acceder a una cantidad de efectivo.

De acuerdo (Suárez, 2018) al hablar de liquidez se tiene elementos relevantes como el pago parcial, en cuotas o de intereses generados cuando la deuda se encuentra ya en mora. Las expectativas de crecimiento y el acceso a disponer de efectivo inmediato son problemas que pueden ocurrir en la organización si no se cumple con el pago de las deudas por parte de los clientes en el momento de adquirir mercancías (p.34).

Los costos que se generan para la empresa son elevados puestos que se incurre en gastos administrativos de cobranza sea por la misma empresa, o por la contratación de otra empresa externa, descuentos en las ventas de activos y de la organización a fin de realizar la venta y poder pagar las obligaciones a corto

plazo o en efectivo, deterioro de la calificación de crédito de la empresa e incluso llegar a tener insolvencia financiera.

En el trabajo de (Sandro, 2017) enfocado en la Empresa de Insumos Agrícolas Tierra Fértil ubicada en la Parroquia Virgen de Fátima reflejó un alto índice de cartera vencida y cuentas incobrables por su facilidad en el financiamiento de sus productos, por lo tanto se diseñó un manual de procedimientos y políticas de crédito y cobranza, La aplicación de los métodos analítico, sintético y el método Hipotético Deductivo, también de la técnica de investigación para desarrollar un manual para la gestión de Créditos y Cobranza en la empresa, lo cual garantizará una mejor administración del capital, minimizará los riesgos.

Esto está relacionado con la presente investigación puesto que se proponen procedimientos y políticas evidenciando la necesidad de que este establecido en lineamientos específicos para el cumplimiento adecuado del manejo y concesión de créditos.

El riesgo crediticio es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y disminuya el valor de sus activos, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones de un deudor o contraparte. (Meneses, 2011)

Gestión de cobranzas

La gestión de cobranzas son las actividades que se realizan para obtener el retorno del dinero que fue otorgado en calidad de préstamo, cumpliendo con un seguimiento mediante llamadas, recaudación personalizada del valor adeudado y del recordatorio realizado por el personal de cobranzas. La cobranza se puede clasificar en distributiva, integrativa, disgregativa y moderna, al referirse a la cobranza distributiva se tiene que se realiza un análisis de escenario de cómo se va a recuperar la inversión en la que se incurre.

(Chávez Moreno, 2017) La cobranza integrativa es el análisis que incluye las partes que están en conflicto para considerar el retorno de la inversión. La cobranza disgregativa considera lo que respecta a la situación relacionada a como se ha comprobado el individuo en relación al pago de la deuda y si ha cumplido con sus obligaciones financieras. La cobranza moderna considera

los recursos tradicionales como llamadas de recordatorio y seguimiento, correos electrónicos y cobros en persona para obtener el retorno de los prestados previamente. (pág.34)

Para la gestión de cobranzas en el caso de cartera vencida es necesario establecer parámetros que se deben cumplir específicamente en la empresa, en donde se considera la gestión preventiva mediante mensajes y llamadas a las personas que tienen créditos, la gestión administrativa específica la fecha de vencimiento del plazo de la deuda en caso de no cumplir con el pago por un periodo representativo y después de realizar todas las gestiones necesarias, se toma una acción pre jurídica para luego llegar a la vía jurídica y realizar las medidas a seguir para cumplir con el cobro de la cartera castigada de cliente.

Según (Robles, 2012) los fundamentos de la administración define como un conjunto de acciones coordinadas, siempre y cuando se aplique adecuadamente y en el momento preciso, de tal modo se condiga recuperar el crédito otorgado a los clientes que no cumplen en pagar por la que se les denomina morosos, al recuperar la cartera se logrará que los activos exigibles lleguen a convertirse en activos líquidos para cubrir con las obligaciones.

Figura 2 Gestión de Cobranzas



Fuente: Tomado de <http://www.tam-c.com/soluciones/spectrum-gestion-cobranza/>

Pino Aristata S.A no tiene definidos los procesos de cobranzas e incluso los análisis referentes al otorgamiento de créditos son muy limitados, por lo que no se hace una verificación correcta de los clientes, no se cumple con establecer de manera formal la información de cobro por lo que los compradores realizan la adquisición de manera rápida, pero el tiempo en realizar sus pagos es muy lento y sus cuentas por cobrar son muy elevadas, afectando a la empresa de manera representativa.

Política de cobranzas

La política de cobranzas establece todos los parámetros para el retorno del dinero concedido, estipulando el período o fecha de pago, instrumentos para realizar cobros. La gestión de cobranzas son todas las acciones que se cumplen para recuperar los créditos otorgados, en caso de no cobro y utilizar un tipo de crédito prendario, al incurrir en impago se cumple con la exigencia de la expropiación del bien para cubrir lo adeudado, descuentos si se han realizado pagos completos de la deuda o incluso un pago anticipado, incentivos si realizan pagos puntuales, medios de cobro en caso de impago o de deuda pendiente, cálculo de interés por mora y gastos administrativos por gestión de cobranza.

Figura 3 Política de Cobranzas



Fuente: Tomado de <https://www.jacobra.com.py/post/qu%C3%A9-son-las-pol%C3%ADticas-de-cobranza-de-una-empresa>

La política de cobranzas (figura 3) está conformada por: La gestión de cobranza son todas las medidas y acciones a cumplir para lograr el cobro de haberes

pendientes, mediante llamadas telefónicas, seguimiento de contactos hasta llegar al deudor. Luego de poder contactar al deudor se realiza un acuerdo de pago estableciendo el valor de las cuentas, el periodo de pago de la deuda y otros parámetros relacionados y finalmente se cumple con la medición del proceso para verificar del total de procesos pendientes cuantos fueron solucionados y se disminuyeron las cuentas por cobrar.

Al contraer obligaciones financieras se tiene en que, en caso de no cumplir adecuadamente con las mismas, se tienen saldos pendientes y estos generan deudas adicionales por concepto de intereses y mora incurrida, al no ser el saldo adecuado y estar registrado de forma incorrecta puede generar problemas en la empresa, puesto que se evidencia información que no necesariamente es la correcta (Molina, 2005, pág. 12)

La determinación de renegociación de los cobros a realizar para cumplir con saldos pendientes, otorgando al deudor una política diferente de cobranza de acuerdo a (Correa, 2017) es necesario verificar la situación económica del cliente para que la misma sea viable y permita asegurar su cumplimiento.

Entre los métodos de cobranza que aplica Pino Aristata S.A, está la recaudación directa que se realiza por medio de la cuenta de la empresa, la cobranza se efectúa a través de instituciones financieras para el cobro de la deuda y cuando se dispone de los mismos, la mayoría de los bancos cobran un porcentaje o una comisión por efectuar esta gestión.

(Leyton C. , 2017) Hace énfasis en la importancia que las organizaciones consideren formas de verificación de información crediticia y medios de cobrar lo adeudado previamente para minimizar el riesgo de valores impagos para cumplir con una cobranza efectiva. La conciliación de saldos es cuando se verifica los valores adeudados por los clientes para realizar un seguimiento de los mismos, que están en mora o cual es la situación general del cliente en base a sus cortes para realizar los pagos correspondientes llevando así un historial crediticio de la cancelación de la deuda.

Estrategias de cobranzas

Según (Chávez Moreno, 2017) Las estrategias de cobranzas son los medios o técnicas que se utilizan para el seguimiento y cobro de valores adeudados por sujetos pasivos como es el caso de créditos impagos, van desde llamadas telefónicas, envíos de correo o visitas por un asesor de manera personal

En las empresas se realiza un seguimiento de los pagos atrasados, en muchos casos incluso se realiza una verificación antes de que se venza el plazo del pago. La institución debe tener definida la política interna para cobrar estos créditos, y en caso de caer en mora los procesos de negociación y opciones de pago que se puedan tener. Además de contar con un registro actualizado de pagos de la institución financiera.

(Castro & Castro, Credito y Cobranza., 2014) Señalan que, La cobranza preventiva es una estrategia que se realiza mediante mensajes de textos o de WhatsApp como parte de recordatorio de fecha de pago, se aplican desde descuentos y opciones de medios de pago, adicionalmente de medios de consulta de valores adeudados mediante plataformas o páginas web institucionales.

En el caso de los deudores hayan incurrido en mora temprana se tiene que se realizan llamadas telefónicas apenas se vence el plazo, mediante un seguimiento y registros actualizados de los deudores en relación a la situación de cada deudor, para conocer a cabalidad los días que se encuentran impagos.

Las personas que han caído en mora de forma tardía es decir más de 120 días son las que tienen una menor tasa de recuperación entre las estrategias que se aplican es el seguimiento constante del deudor, personal bien capacitado para lograr un nivel de negociación efectiva, información histórica situacional del cliente.

Cuentas por cobrar

Existen múltiples usos y definiciones que se pueden considerar en cuentas por cobrar a nivel contable indistintamente el tipo de organización, en donde se entrega un bien o incluso efectivo en base a una promesa de compra.

(Andrade, 2013) Indica que las cuentas por cobrar son obligaciones que deben ejecutarse en un periodo determinado, son derechos que la empresa debe obtener mediante el cobro de valores adeudados de los clientes. Entre las medidas que se aplican, están los indicadores financieros que permiten obtener un referente de la situación del negocio de su liquidez y cómo puede hacer frente a sus obligaciones a corto y mediano plazo la empresa. (pág.5)

Las cuentas por cobrar son las que se registran cuando la empresa realiza algún tipo de venta a crédito y en el registro contable cuenta con la partida doble de salida de la mercancía en los instrumentos financieros y es parte del balance general de la empresa. Esto es un activo de la empresa, sin embargo, es necesario que estas cuentas por cobrar se conviertan en efectivo para obtener liquidez en el negocio que se encuentra en funcionamiento. Las ventas que no son efectivas y no logran un resultado positivo en el negocio, al no efectuarse el pago del bien, son una pérdida para el negocio y se constituyen como cuenta incobrable. (Castro, 2014)

La rotación de cuentas cobrar es un punto fundamental a nivel organizacional como Pino Aristata sobre todo en las que realizan operaciones de crédito directo de bienes o productos, debido que si la rotación es alta esto quiere decir que el número de días entre los que se generó la cuenta por cobrar y se logró hacer efectivo el cobro ingresando dinero en los balances de la empresa es muy alto.

(Castro & Castro, 2014) indican que, La rotación de cuentas por cobrar permite determinar el número de días para saber o estimar si el tiempo en que se debe pagar a los proveedores es mayor o menor que el tiempo en el que se cobra los artículos vendidos a los clientes, ocurriendo que en el caso de las cuentas por cobrar si la rotación es mayor, esto afectará a la organización puesto que esta incurrirá en mora de sus pagos a los proveedores o en su defecto asumirá y cumplirá con la obligación pactada pero se encontrará descapitalizado.(pág. 13)

Para medir este indicador financiero la suma de las ventas a crédito se divide para el promedio que se tiene cada mes de cuentas por cobrar para saber el

nivel de recuperación que se tiene, permite considerar el nivel de eficiencia en el cobro de las deudas de los clientes.

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas anuales}} \times 365$$

- **Rotación de cuentas por cobrar**

“La rotación de cuentas por cobrar se considera dividiendo de los ingresos netos para las cuentas por cobrar promedio, esto considera como a empresa cobra sus facturas”. (Chávez Moreno, 2017, pág. 13)

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a credito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- **Días de cartera pendientes de cobro**

Mc Braider (2017) indicó que: “Se refiere al tiempo que le lleva a una compañía reunir todas sus cuentas por cobrar”. (pág.15)

La mayoría de las empresas quieren menos días promedio porque es importante recaudar el dinero mucho más rápido, pero es imprescindible saber en cuantos tiempos vas a recuperar la totalidad.

Liquidez

Al referirse a liquidez se tiene que se considera todo el dinero en efectivo del que dispone la empresa, en el caso de las cuentas por cobrar éstas se pueden materializar en efectivo, sin embargo, no se lo puede asegurar, el dinero en efectivo permite realizar diferentes tipos de transacciones de manera directa, se puede cumplir con obligaciones o problemas imprevistos y el dinero evidencia el nivel de fluidez y situacional de la organización

Según (Molina, 2005) Liquidez es la disponibilidad de efectivo y de cumplir todo tipo de obligación en el corto plazo, esto permite evidenciar el manejo de

la empresa y realizar los pagos de manera puntual, sean de costos directos o indirectos en los que se incurre. (p.8)

La liquidez es un punto crucial en la empresa puesto que permite hacer frente a las organizaciones en corto plazo, se tienen organizaciones que pueden contar con recursos económicos, pero no disponer de efectivo lo que impide el pago de diferentes tipos de obligaciones.

De acuerdo a (Correa, 2017) al hablar de liquidez uno de los aspectos que se considera es la velocidad del dinero basada en que si la tasa de interés sube la demanda de dinero disminuye, considerando que el dinero está mejor en el banco ganando intereses, según la teoría de la liquidez de Menger se tiene que la mercancía puede hacer que los medios de cambio varíen. (p.13)

Al hablar de dinero, es un medio de cambio que tiene reserva de valor y aceptación en el mercado para el intercambio de bienes o servicios.

La teoría de liquidez (Sagner, 2012) explica que los inicios de la economía se dan con el trueque, pero al considerar la diferencia de la valoración de los bienes se incluye al dinero como medio de cambio. Considerando la liquidez en un bien cuando este se puede hacer efectivo más rápido, puesto que se tiene la premisa que el dinero no es lo mismo en el tiempo. (pág 23)

- **Liquidez corriente**

“En una esfera de matemáticas definen la liquidez como lo que queda de activo a corto plazo después de pagar todo el pasivo a corto plazo”. (Diaz, 2012, pág. 7)

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

En el caso de los préstamos se tiene que la institución financiera instaura o gestiona el pago de deudas puesto que mediante estas obligaciones va a ganar

intereses que a su vez le van a ayudar a financiar los gastos, pagos de remuneraciones, servicios básicos entre otros elementos que son comunes en los negocios por lo que entre más largo es el periodo de tiempo más larga es la ganancia que se tiene.

(Suárez, 2018) señala que, Al ser los préstamos de un periodo largo, estos tienen un nivel de ganancia más representativo pero baja liquidez puesto que el retorno del dinero es a un periodo extenso, esto es aplicable para bienes de consumo como autos o viviendas que su nivel de precios es alto y que para poder cancelar estos valores es necesario que la empresa fije cuotas bajas en un periodo largo de tiempo para disponer de una cantidad significativa de su ingreso y no destinar todo su dinero para esta adquisición.(pág.13)

La empresa Pino Aristata S.A vende productos a crédito, con facilidades de pago a plazos 30, 60 y 90 días, dependiendo el monto que solicita el cliente, sin cobro de intereses. A diferencia de otras empresas que, si cobran intereses, por incumplimiento de los días pactados, y los clientes están en total acuerdo.

- **Prueba ácida**

De acuerdo a (Castro, 2014) “la prueba acida se utiliza para medir la liquidez de la empresa para tomar en cuenta su capacidad de pago, sin incluir los inventarios solo lo que corresponde a efectivo que tiene la empresa”. (pág. 28)

$$Prueba\ Acida = \frac{Activo\ corriente - Inventario}{Pasivo\ corriente}$$

Recuperación de cartera vencida

La recuperación de cartera vencida es la liquidación de los valores que ya han pasado más de 90 días sin ser cancelados por los clientes, en donde los procesos de cobranzas son fundamentales para lograr resultados efectivos en la recuperación de los valores.

“Es individualmente un proceso administrativo con sus características, técnicas y procedimientos propios” (Andrade, 2013, pág. 20).

Esto se da con la finalidad de minimizar las cuentas de difícil recuperación, toda entidad debe implementar una serie de políticas y procedimientos tendientes a fortalecer y regular las relaciones con sus clientes

Es un punto fundamental del proceso de cobranzas y se da al buscar la recuperación efectiva de préstamos que han sido otorgado o en el caso de muchas instituciones financieras o de comercialización de productos las cuales han realizado una política de gestión de crédito directo por lo que su nivel de ingresos es mermado al no disponer de una recuperación o pago de los créditos concedidos.

Es por esto por lo que con el objetivo de lograr cobros oportunos todas las empresas deben tener un plan de mejoras o estrategias en cuanto a la recuperación de cartera vencida para no caer en cuentas incobrables y disminuir su nivel de liquidez de la organización para disponer de efectivo para cumplir con la disponibilidad de dinero a corto plazo.

- **Solvencia**

La solvencia se verifica mediante la división de activo corriente y no corriente dividido para el total de pasivos.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo totales}}{\text{Pasivo totales}}$$

2.2 Antecedentes referenciales

En el trabajo de (Fuentes, 2016) titulado “Diseño de un modelo de crédito y cobranza para auto mercado S.A”, esto se da para mejorar las políticas de cobranzas de esta empresa debido al incremento de sus ventas a crédito puesto que la empresa Auto mercado S. A. no cuenta con este tipo de lineamientos para otorgar créditos lo que ha generado un alto riesgo de morosidad en la empresa y una alta rotación de cuentas por cobrar.

La investigación es similar a lo que se propone en el presente trabajo puesto que se plantea una mejora para el proceso y procedimientos de crédito y cobranzas

de la empresa Pino Aristata S.A. en el periodo 2020 no cuenta con una política de cobranzas establecida que ayude a la recuperación de cartera impaga.

El trabajo de (Ramírez, 2016) denominado “Modelo de crédito y cobranza y gestión financiera en la empresa “Comercial Facilito” de la parroquia Patricia Pilar, Provincia de los Ríos” uno de los objetivo general es proponer un modelo de crédito y cobranza para una mejor gestión financiera del comercial de electrodomésticos facilito para la adecuada toma de decisiones de la propietaria, esto se enfoca en la elaboración de un organigrama que describa las funciones de los empleados, políticas de crédito, políticas de cobranzas, razones financieras , indicadores de cartera , diseño de solicitud de crédito y documentos que mejoren la gestión de cobranzas.

Esto concuerda con la investigación aplicada en Pino Aristata S.A. al proponer una mejora para el proceso y procedimientos de crédito y cobranzas de la empresa, mediante la determinación de un diagrama de procesos para especificar lo que debe realizarse para cumplir con los procedimientos de cobranzas.

Según la tesis (Chávez Moreno, 2017) “a través de una investigación holística mixta cualitativa y cuantitativa basada en la metodología de la Organización Internacional del trabajo realizando un análisis de los procesos de créditos y cobranzas enfocando su investigación en el personal experto de la gerencia y de las demás áreas de la organización”.

Este trabajo se relaciona con la investigación realizada puesto que su tipo de investigación es cuantitativa fundamentada en los procesos para determinar la mejora en la cobranza efectiva de la empresa. Considerando que, si no se cobra a tiempo, se tendrán problemas de liquidez afectando la rentabilidad de la empresa determinando las principales fallas de la empresa al no llevar procesos estructurados de cobranzas, especificando un cronograma y presupuesto del costo beneficio para evidenciar la factibilidad técnica y contribuir con los procesos de mejora constante en la organización.

El trabajo de (Bonifaz, google academico, 2013) “Diseño de un modelo de cobranzas de crédito de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilizarían del aplicativo informativo (SAC) para disminuir el índice de

morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil”.

Su objetivo fue minimizar el índice de morosidad en cuentas por cobrar en la cartera de consumo para lo cual se analizaron los procesos de crédito que tienen las instituciones financieras en el Ecuador aplicando estrategias que mejoren el sistema de cobranzas de la organización para determinar los índices de cartera vencida y políticas para conceder crédito que minimicen el riesgo de impago, estableciendo parámetros que permitan que los procesos de cobranzas sean más efectivos.

Este estudio puede ser tomado como referencia puesto que a pesar de su similitud al establecer los procesos de cobranza este trabajo difiere del realizado en Pino Aristata debido a que elabora un aplicativo netamente financiero y de control que permite llevar una verificación de la rotación de cuentas por cobrar entre otros indicadores, establece procesos de cobranza para disminuir cuentas por cobrar para tarjetas de crédito.

Según el trabajo de (Carrasco, 2012) “Análisis, diseño e implementación del sistema para la gestión de cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo León”.

Las políticas de cobranzas de los créditos de consumo, inicia con días de anticipación al vencimiento, mediante del envío de recordatorios vía correo electrónico, es una buena alternativa para el cliente ya que su recordatorio hace que el pago sea puntual, además de mensajes de texto. Esta última opción de respuesta, no es aplicada en la cooperativa actualmente, a partir del primer día de vencimiento se realiza la gestión con llamadas directamente al cliente. Después de ello, quien toma la decisión es el gestor de cobro con el fin de iniciar el proceso de negociación con el cliente.

Este trabajo es similar a la empresa Pino Aristata se envía recordatorio a los clientes por correos electrónicos, Whatsapp y se los llama por el pago en la fecha de vencimiento, pero si hace falta implementar un sistema en donde se genere

un recordatorio automático unos días antes de la fecha de vencimiento, adicional se deja pasar mucho tiempo para tomar medidas en cuanto a clientes que tienen de mora has más de un año.

En el trabajo de (Leyton & Sotomayor, google academico, 2017) denominado “Diseño de un modelo de gestión aplicado al departamento de crédito y cobranzas de la compañía plásticos industriales C.A (PICA), ubicada en Guayaquil”.

Cumple con un modelo de gestión de procesos para bajar la línea de morosidad en la empresa, y para mejorar la liquidez del negocio. Se tiene que el nivel de la cartera vencida es elevado en donde la rotación de cuentas por cobrar es mayor a un mes, por lo que se tiene un nivel de afectación alto en la empresa, teniendo que el 40% de las cuentas son consideradas cuentas por cobrar, necesitando de recursos para garantizar la producción.

En esta investigación se busca mejorar el manejo de los clientes para de esta forma reducir el nivel de cuentas incobrables, a través de planes de capacitación de gestión de créditos.

2.3. Fundamentación legal

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art 52.- Las personas tienen la disponibilidad de elegir bienes y servicios de muy buena calidad y a escoger con libertad, así como estar informado de los contenidos y características sin engaño alguno. Las leyes establecen los mecanismos de control y los procedimientos de defensas de todos los clientes en general; y las amonestaciones por violación de estos derechos, la reparación y recompensa por desperfectos, daños o malas condiciones de bienes y servicios, y por la suspensión de servicios públicos que no fuera provocada por caso fortuito o fuerza mayor. (pág.12)

En el caso de los préstamos son obligaciones financieras establecidas por una entidad en donde el prestatario debe cancelar un valor mensual hasta cumplir con el valor total del préstamo más los intereses generados.

Código Civil (2005)

El referido vínculo jurídico subyace de distintas fuentes, señaladas en el Código Civil ecuatoriano, que en su artículo 1453 las enumera: todas las personas tienen obligaciones de pago cuando está de por medio un contrato entre 2 o más personas, esto se hace voluntariamente cuando las personas ya tienen un criterio formado y ahí sí está en la obligación de cumplir con las deudas a pagar según contrato firmado por el mismo, como en la aceptación de una herencia o legado y en todos los cuasicontratos; y son responsables de los hechos, y actuaciones sobre chismes e injurias a otra persona.

Por otra parte, el numeral once del artículo 1583, nos determina, de manera taxativa, que las obligaciones se pueden extinguir por prescripción, entre otras claro está la novación, la transacción, la confusión, etcétera.

Art 1510.- El plazo en que se puede pagar una deuda es según el contrato de la empresa y toda persona tiene la obligación de cancelar la deuda en el plazo pactado y puede ser expreso o tácito. Es tácito el indispensable para cumplirla. Sólo podrá llegar a un acuerdo en términos vagos u oscuros, siempre y cuando las partes estén en total acuerdo y se cumpla con normalidad. (pág.236)

Art 1512.- Los pagos se podrán exigir después del plazo otorgado si hay pagos anticipado ya es cuestión de las partes: 1o.- la persona que tiene deuda, pero está en quiebra y este en notoria insolvencia; y, 2o.- Al obligado cuyas controversias, por hecho o error suyo, se han expirado o han disminuido dilatadamente de valor. Hay casos especiales, el deudor podrá reclamar el beneficio del plazo anticipado, actualizando o mejorando las cauciones. (pág.232)

En el Código Civil Título V. Art 1567 explica el efecto de las obligaciones financieras que deben cumplirse en el periodo estipulado, sino se debe cancelar valores por atraso que deben cumplir un pago de intereses por mora.

Art.1609.- si la venta que se efectúa es a crédito se puede dar la opción de pagar a plazos que es el pago dividido en partes según las políticas de la empresa, de que haya de pagarse a cada plazo como se estableció al momento de la venta. (pág.378)

En la Ley de Régimen Tributario Interno (2018)

La provisión de cuentas incobrables sirve salvaguarda financiera que asegura la disponibilidad de efectivo y pago de facturas que no hayan sido pagadas durante un periodo de tiempo representativo. Esta provisión se presupuesta tomando en cuenta la sumatoria de todas las deudas por cobrar calculando el 10% del valor de la cartera. Se considera cuenta incobrable la que se ha registrado sin su pago por 5 años en adelante, si se prescribió el tiempo de cobro, insolvencia del deudor o si no tiene permiso de operación vigente.

Créditos incobrables. N°17 del art.8 los créditos que se encuentran impagos por 365 días y más desde la fecha de emisión de factura o el valor que resulte de aplicar un porcentaje sobre el monto de créditos vencidos. Si hubiere atrasos sucesivos, se cobrara el rango de porcentaje teniendo como referencia indicadores de morosidad del sector o mercado relevante en que opera el cliente. La recaudación total o parcial de créditos se considera de acuerdo a lo dispuesto en el art.29.

L.O.R.T.I

Según la L.O.R.T.I (2010) esta regulación sigue las normas extranjeras de la contabilidad y se aplica esta normativa estimando un valor en el caso del régimen impositivo, se toma en cuenta el 1% anual de los créditos comerciales, esta provisión no puede exceder el 10% del valor total de la cartera vencida.

NIIF

La NIIF. 7 todas las entidades deben solicitar estados financieros, es un instrumento en donde podemos verificar la situación económica de clientes, que soliciten crédito a plazos y nos dará garantía de la palabra del cliente.

La NIIF.9 Modelo de pérdidas crediticias; se debe calcular al deterioro o pérdida de valor del activo de las pequeñas y medianas empresas hay instrumentos financieros básicos; que se debe hacer una medición en cuanto a los costos de la cartera. Todas las empresas deben tener presente en que hay posibilidades de que un cliente no pague.

La sección 23 de la NIIF la venta se efectúa cuando se haya entregado la mercadería al cliente de ahí parte las ventajas y desventajas asociados con el activo; se obtiene un ingreso y reflejara en el estado de resultado y se reconocerá una cuenta por cobrar, se debe informar con claridad que se ofrece ventas con plazo de pago se le determina al cliente la fecha de pago.

NIA

La NIA 520 refiere a la gestión de procedimientos en cuanto a determinar el mensaje real de la compañía, mediante esto se aplica las decisiones de gerencia y los departamentos financieros, ya que todos los negocios sean pequeñas o grandes empresas tienen que aplicar los procesos para crecer no solo en forma vertical sino horizontal manteniéndose estables en el mercado y más que todo internamente y se puede corregir falencias en el momento al momento de querer incumplir las normas y procesos (pag.12)

La NIA 570 se responsabiliza a los auditores por la evaluación de los estados financieros, se verifica las condiciones del negocio y su vida útil en el mercado, si es viable que el negocio acceda a más créditos o no.

2.4. Variables de la investigación

Variable independiente proceso y procedimiento de crédito y cobranzas

Según (Bonifaz, google academico, 2013) “El proceso y procedimiento de crédito se refiere a la acción la revisión del crédito que se les otorga a los clientes nuevos y la revisión del incremento de cupo a clientes activos” (p.12). Se informa las políticas de pago y los días de plazo que se les brinda por sus compras, en relación con el tiempo que se le efectúa el crédito y sus pagos futuros.

El proceso de la cobranza es fundamental en la empresa, se debe establecer pasos y etapas a la vez comunicar al cliente los procesos que se llevaran a cabo, esto permitirá tener una adecuada organización y que el cobro sea efectivo por parte de la empresa.

Variable dependiente recuperación de la cartera vencida

Según (Andrade, 2013) Al referirse a recuperación de cartera vencida se tiene que son las obligaciones financieras que ya han pasado su periodo de pago y que están generando intereses por mora y otras penalidades.

La recuperación de cartera en la empresa Pino Aristata S.A, se gestiona en el tiempo establecido en un periodo de 30-60 y 90, días según el crédito que se otorgó al cliente, al pasar un periodo superior a 90 días entra a considerarse cartera vencida.

La cartera vencida son los valores que no se han cancelado en un periodo mayor de 90 y más de 120 días, generan valores que son considerados como pérdidas para la empresa.

2.5. Glosario de términos

Crédito: Dinero o cosa dado a préstamo y por la que se adquiere una obligación financiera (Andrade, 2013).

Cobranzas: Se refiere al proceso de cobro de deudas adquiridas ya sea a empresas o con personas naturales (Suárez, 2018).

Cliente: Persona que recibe o bienes o servicios por el pago de un valor estipulado (Pere, 2009).

Factura: Es un comprobante que autentifica una transacción, por una compra o venta que tiene valor legal y tributario (Suárez, 2018).

Pago vencido: Pago que ha excedido el tiempo estipulado de cancelación de los rubros establecidos (Correa, 2017).

Productos: Es un bien tangible que es producto de comercialización por su característica de transabilidad (Castro & Castro, Credito y Cobranza., 2014).

Números de cuenta: El código numérico que se le establece a una cuenta para su manejo (Loza, 2011).

Formas de pago: Es el termino convenido para realizar el pago al momento de recibir una factura (Pere, 2009).

Pedidos: Es la acción de encargar o pedir algún producto (Andrade, 2013)

Solicitud para apertura de clientes: Proceso que se realiza para iniciar la gestión de crédito y compra de un cliente (Andrade, 2013).

Rotación: Cantidad de días en que se mueve un producto (Andrade, 2013).

Producto: Elemento transable que se puede comercializar (Cunalata, 2016.)

Inventarios: Mercadería o producto que se tiene en bodega para la venta futura como existencia (Fuentes, 2016)

Incobrable: Deudas que superan los 5 años de no haberse cobrado se consideran como incobrables (Castro & Castro, Credito y Cobranza., 2014).

Proveedor: Empresa que proporciona el bien o insumo requerido por otra empresa (Castro, 2014).

Distribución: Repartición de elementos y materiales adquiridos ya sea por aire, mar o tierra o por transporte multimodal (Leyton C. , 2017).

Abastecimiento: El aprovisionamiento de recursos materiales en relaciona las necesidades existentes en la organización (Ramírez, 2016).

Suministros: Son los elementos materiales que sirven para el cumplimiento de las operaciones en la empresa (Ramírez, 2016).

Equipos: Son unidades físicas completas con una función técnica o táctica definida, no son transformados ni consumidos por el usuario (Andrade, 2013).

Despacho de mercadería: Es la entrega de la mercadería solicitada por el cliente (Castro & Castro, Credito y Cobranza., 2014).

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Presentación de la empresa

Pino Aristata es fundada en 1984, es líder en la comercializar de productos para ferreterías y papelerías de alta calidad en la República del Ecuador. Disponemos para ello de nuestra propia fuerza de ventas y mercadeo con lo que atendemos más de 3000 puntos de venta entre almacenes, cadenas, proveedores institucionales y sus distribuidores en más de 80 ciudades del país.

La empresa Pino Aristata S.A, se encarga de la comercialización de productos de calidad para ferreterías y papelerías en Ecuador por lo que cumple con la venta y distribución de los productos solicitados de negocios mayoristas y minoristas.

Misión

Ser una organización que busca constantemente un orden más eficiente en los procesos internos y en la búsqueda de productos y servicios que ofrezcan soluciones para los clientes.

Visión

Solo las empresas que aportan con productos y servicios que simplifican de alguna forma la vida de los clientes podrán mantener su capacidad competitiva. Porque el tiempo es un bien cada vez más valorado en un mundo interconectado y repleto de información.

A lo largo de la historia cualquier ahorro de tiempo le ha representado al consumidor un valor agregado, que lo hace preferir un producto frente a otros.

Organigrama

Figura 4 Organigrama



Plantilla de trabajadores

Tabla 1 Plantilla de trabajadores

AREA	CANTIDAD
Gerencia	3
Contabilidad	4
Crédito y cobranza	3
Logística y mensajería	10
Comercial	12
Importaciones y sistemas	2
TOTAL	34

Fuente: Empresa Pino Aristata
Elaborado por: Flor Arana

Principales clientes

Contamos con alrededor de 3,000 clientes entre ellos tenemos minoristas; papelería, bazar, ferreterías y consumidores finales. Mayoristas; distribuidores, proveedores institucionales y comerciales. Cadenas y autoservicios.

GRUPO
EL ROSADO



Principales proveedores

Contamos con alrededor de 20 proveedores internacionales de productos para ferreterías y papelerías entre los más fuertes están: Alpen-Maykestag, Klaus Fischer, Tyrolit Schleifmittelwerke Swarovski K.G, Abus, Endura, Einhell, Uhu. Stabilo, Artline, Keyroad, I.



Principales competidores

Nuestros competidores más importantes a nivel nacional, en la línea ferretera: Promesa metalúrgicos S.A, Bic, Maquinarias Henriques C.A, Iván Bohman.



Nuestros competidores más importantes a nivel nacional, en la línea papelera: Bic, Staedtler.



Principales productos

La empresa Pino Aristata S.A cuenta con más de 20 marcas de productos, la mayoría de estos productos son de procedencia Alemana.

Los principales productos en la línea de papelería:

Pega todo, siempre.



UHU
STIC

- ✓ Lápiz adhesivo.
- ✓ Sin solventes.
- ✓ Práctica tapa de rosca para evitar que se seque.
- ✓ Rápido- adherencia instantánea - Lavable en frío.
- ✓ Sencillo - Limpio - Económico.
- ✓ Para uso doméstico, en la escuela o en la oficina.
- ✓ Pega papel, cartulina, etiquetas y fotos.

Pega todo, siempre.



UHU
SUPER GLUE

- ✓ Super Glue universal extremadamente fuerte y rápido.
- ✓ Su fórmula líquida es fácil de expandir y fluye en los mas pequeños puntos y esquinas.
- ✓ Pega plásticos, cerámicas, metal, madera, caucho, etc.

LÁPIZ DE GRAFITO OTHELLO



UHU Othello 2088

4B 3B 2B B HB F H 2H 3H 4H

2,2
3,1 mm

Punta dura super fuerte

RESALTADORES BOSS PASTEL



51A227 516198 492911

Los principales productos en la línea de ferretería:

FRESAS

Para Aceros, Fundición y Aluminio

Las fresas rotativas ofrecen moldestos diferentes para cada aplicación: cilíndrica, esférica, cónica, ángulo, puntagota, trébol, adrión y esférica. Para el desbarbado manual desde aluminio hasta aceros templados, acero inoxidable y fundición gris.

TIPO	DIÁMETRO	DENTADO
1A/6	6,30 y 12mm	6
2A/6	6,30 y 12mm	1A
3A/6	6,30 y 12mm	6
4A/6	6,30 y 12mm	6
5A/6	6,30 y 12mm	6
6A/6	6,30 y 12mm	6

USO: Acero, Fundición, Aluminio

Para Metal

HSS Sprint

Broca para acero hace 1000 huecos

Calidad Premium

Superficie Vaporizado negro

5 FLO PULIDO

Einhell

Bien hecho

Minipulidora Profesional 4 1/2"

TE-AG 125 CE

Características

- Velocidad variable - que permite con un mismo proceso de desbarbado y pulido (sistema electrónico controlado)
- Inclusión LED de funcionamiento
- Soporte ajustable
- Manguito del fondo
- Cableado oculto
- Sistema de protección con cierre rápido
- Apso móvil de vibraciones

Incluye:

- Kit para el cable
- Kit de sujeción
- Manguito auxiliar

2 AÑOS DE GARANTÍA

Potencia	1200W	Velocidad máxima (sin carga)	8000 RPM
Velocidad	0-57	Peso neto	2,0 kg
Longitud	1000 mm	Peso bruto	2,5 kg

Einhell

Bien hecho

Minipulidora Mango Largo 5" (125 mm)

BT-AG 1000/1

Características

- Sistema de protección con cierre rápido
- Minipulidora suave y silenciosa
- Minipulidora lateral ergonómica
- Manguito del top
- Apso móvil de vibraciones

Incluye:

- Manguito auxiliar
- Sistema de protección

1 AÑO DE GARANTÍA

Potencia	1000W	Velocidad máxima (sin carga)	4000 RPM
Velocidad	0-57	Peso neto	2,4 kg
Longitud	1250 mm	Peso bruto	2,7 kg



Análisis financiero 2018

PINO ARISTATA S. A
ESTADOS DE SITUACIÓN
FINANCIERA
DICIEMBRE 31.2018
(Expresado en dólares de E.U.A)

ACTIVO	2018
ACTIVOS CORRIENTES:	
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 75,923.00
Cuentas por Cobrar, Neto	\$ 741,589.00
Otras Cuentas por cobrar	\$ 49,448.00
Inventario Neto	\$ 519,624.00
Total, de activos corrientes	\$ 1,386,584.00
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 115,645.00
Otros Intangibles	\$ 1,350.00
Total, de activos no corrientes	\$ 116,995.00
TOTAL, DE ACTIVOS	\$ 1,503,579.00
PASIVO	
PASIVOS CORRIENTES:	
Proveedores Locales Y del Exterior	\$ 444,960.00
Otras cuentas y Gastos acumulados	\$ 360,719.00
Total, de pasivos corrientes	\$ 805,679.00
PASIVOS NO CORRIENTES	
Otros pasivos no corrientes préstamos a L/P	\$ 439,613.00
Total, pasivo no corrientes	\$ 439,613.00
TOTAL, PASIVOS	\$ 1,245,292.00
PATRIMONIO NETO:	
Capital social	\$ 3,411.00
Reserva Legal	\$ 2,367.00
Utilidades disponibles	\$ 241,961.00
utilidades del ejercicio	\$ 10,547.00
Total, patrimonio	\$ 258,286.00
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1,503,578.00

Análisis financiero 2019

PINO ARISTATA S. A
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA
DICIEMBRE 31. 2019
(Expresado en dólares de E.U.A)

ACTIVO	2019
ACTIVOS CORRIENTES:	
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 81,360.00
Cuentas por Cobrar, Neto	\$ 725,006.00
Otras Cuentas por cobrar	\$ 80,364.00
Inventario Neto	\$ 814,364.00
Total, de activos corrientes	\$ 1,701,094.00
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 115,136.00
Otros Intangibles	\$ 10,876.00
Total, de activos no corrientes	\$ 126,012.00
TOTAL, DE ACTIVOS	\$ 1,827,106.00
PASIVO	
PASIVOS CORRIENTES:	
Proveedores Locales Y del Exterior	\$ 566,326.00
Otras cuentas y Gastos acumulados	\$ 417,199.00
Total, de pasivos corrientes	\$ 983,525.00
PASIVOS NO CORRIENTES	
Otros pasivos no corrientes préstamos a L/P	\$ 581,338.00
Total, pasivo no corrientes	\$ 581,338.00
TOTAL, PASIVOS	\$ 1,564,863.00
PATRIMONIO NETO:	
Capital social	\$ 3,411.00
Reserva Legal	\$ 2,367.00
Utilidades disponibles	\$ 252,508.00
utilidades del ejercicio	\$ 3,957.00
Total, patrimonio	\$ 262,243.00
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1,827,106.00

3.2 Descripción del proceso objeto de estudio

Proceso actual de gestión de cobranzas

En la empresa Pino Aristata S.A, el departamento de crédito y cobranzas realiza las siguientes funciones:

Se genera y se revisa el reporte de cuentas por cobrar, si el cliente tiene alguna novedad por faltante o mercadería en mal estado, se confirma con bodega solicitando imágenes de la grabación de los envíos para proceder a emitir una nota crédito, al no tener novedad se confirma con el cliente el plazo establecido para llamar cuando la factura esta vencida.

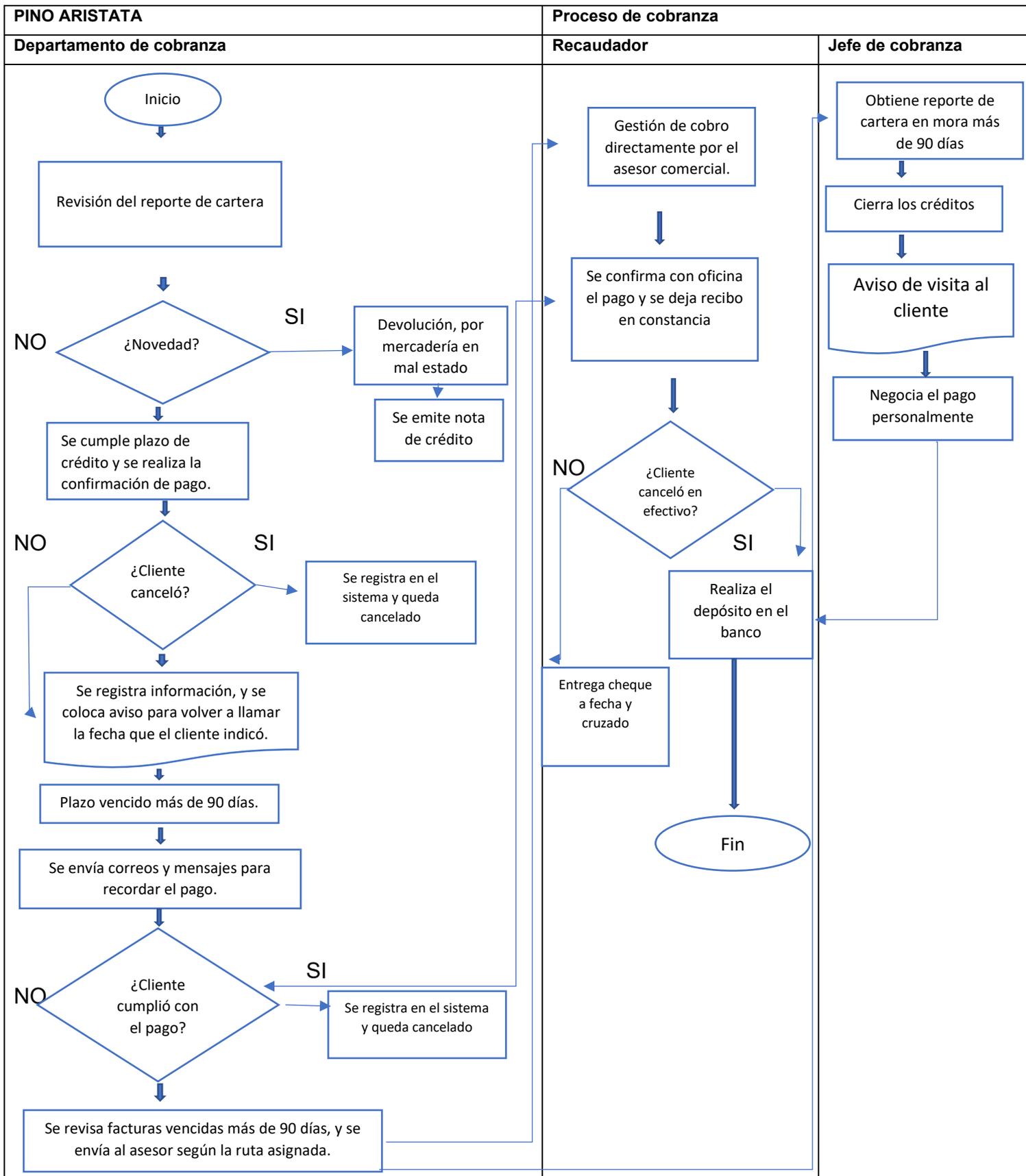
A los 30-45-60-90 se llama al cliente para confirmar el pago, dependiendo del tiempo de crédito otorgado al momento de despachar la mercadería, si el cliente confirma el pago con depósito a nuestras cuentas bancarias o envío de cheque directamente a las oficinas de la empresa se registra en el sistema y queda liquidada la deuda.

Si el cliente indica que no ha pagado, se hace el aviso y se vuelve a negociar con el cliente otra fecha de pago, se conversa con los clientes y se llega a un acuerdo, antes de la fecha se envía recordatorios (email, SMS, WhatsApp) para evitar atrasos, se lo vuelve a llamar en la fecha indicada si el cliente ha cancelado se ingresa al sistema.

Si no ha cancelado, se le informa al asesor comercial para que haga la gestión de cobro personalmente, se revisa las facturas vencidas más de 90 días, se revisa la ruta de los asesores para el envío de facturas con recibo ya que se debe dejar constancia de los cobros, si el cliente cancela en efectivo el asesor tiene que informar a oficina y realizar el depósito directamente a una institución bancaria, si cancela con cheque se debe enviar la imagen del cheque a oficina.

Si el cliente no cancela, se genera un reporte de las facturas vencidas con más de 90-120-150 días, se envía al jefe de cobranzas y se informa al asesor que no se puede dar más crédito al cliente hasta que no cancele, y el jefe va personalmente al punto de venta y negocia con el cliente para que realice el pago.

Proceso actual de cobranzas



Fuente: Empresa Pino Aristata
 Elaborado por: Flor Arana

Proceso actual de otorgación de crédito

El asesor comercial recepta la solicitud de apertura de crédito a clientes nuevos, esta debe incluir los siguientes documentos: copia de cedula o RUC, copias facturas comerciales y certificado bancario, envia los documentos al departamento de crédito y cobranzas para la revisión, confirmación de referencias comerciales, personales y bancarias.

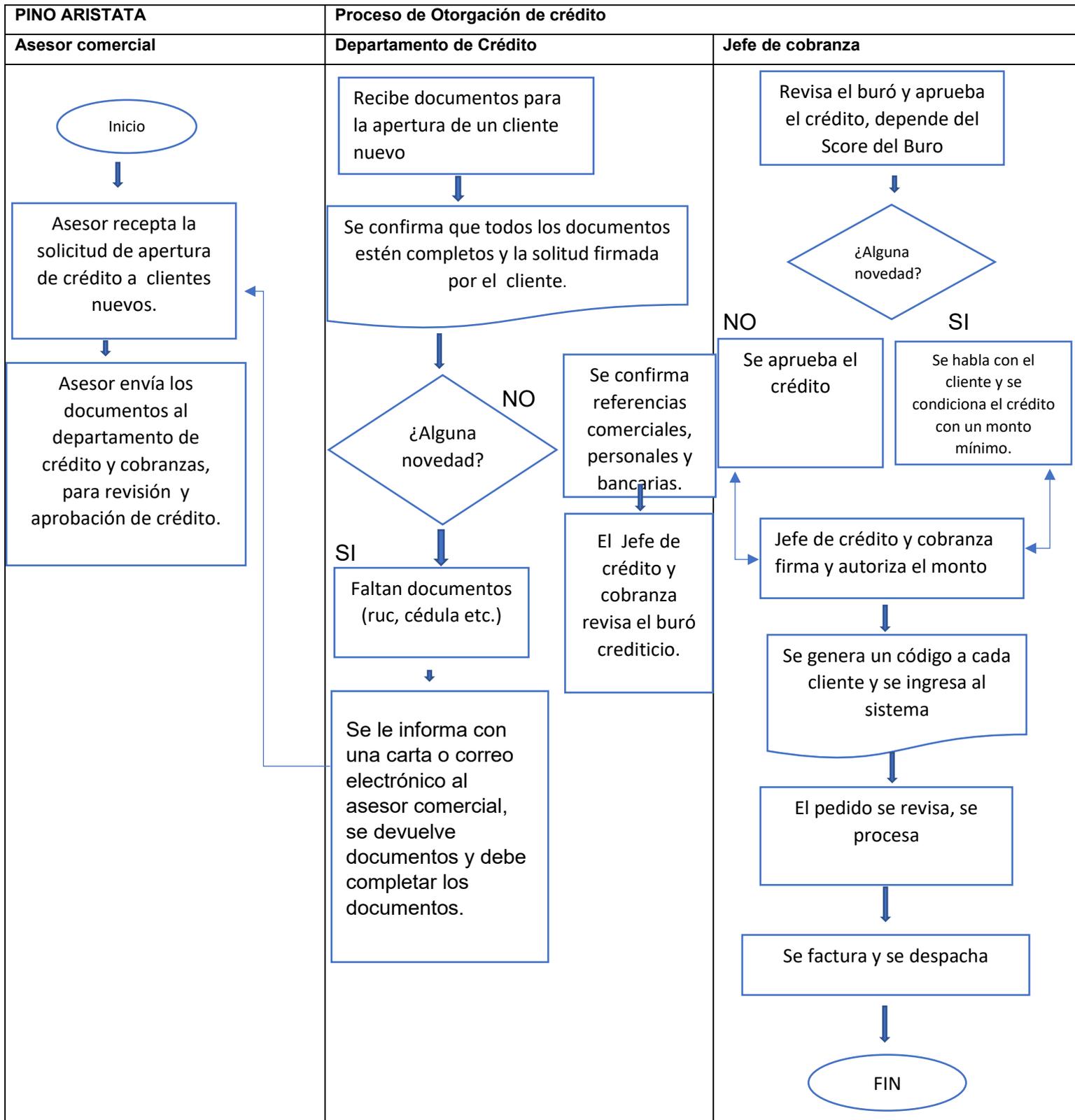
Si hace falta algún documento como cédula, ruc, o imagen del local, o si hay datos con error por ejemplo: el número de celular y no contestan las referencias personales, se le informa con una carta o correo electrónico al asesor comercial y se devuelven los documentos para que complete la información.

Si todo esta correcto se sigue con el proceso, se confirma las referencias comerciales detalladas en el documento, se entrega al jefe de crédito y cobranzas, el procede con la revisión del Búro crediticio siempre y cuando se encuentre con la firma de autorización del cliente, caso contrario se devuelve al asesor de venta.

Dependiendo del score del cliente se autoriza el crédito, los días y el monto, al no tener novedad se aprueba el crédito, se devuelve el documento firmado por el jefe y se procede con el ingreso al sistema para generar el código, se procesa el pedido, se envia a logística, se factura y se despacha.

Si existe alguna novedad con el score se habla con el asesor y el cliente se condiciona el credito y se concede un monto minimo de crédito entre 50 y 100 dólares con 30 días.

Proceso actual para otorgar crédito



Fuente: Empresa Pino Aristata
Elaborado por: Flor Arana

3.3. Diseño de la investigación

La investigación es descriptiva centrada en las especificaciones de los procesos y procedimientos que Pino Aristata S. A. cumple para conceder créditos a negocios minoristas y mayoristas en el Ecuador con la finalidad de analizar la situación de la empresa y proponer estrategias correctivas.

El tipo de investigación explicativa ha estudiado el problema a fondo, y permite concluir sobre las falencias que tiene el departamento de crédito y cobranzas, de la empresa Pino Aristata S.A., para mejorar sus procesos al realizar las cobranzas en un futuro y obtener una recuperación de cartera mucho más rápida.

Es correlacional el enfoque de investigación es mixto, con base a los componentes cuantitativos relacionados al análisis documental y datos estadísticos de crédito y cobranzas y análisis cualitativo centrado en los procesos y esquemas que se han cumplido hasta el 2020 para conceder crédito a los clientes de esta organización.

3.4. Tipos de la investigación

Descriptivo

La investigación descriptiva es la que se enfoca en las características de la población y de la muestra para conocer su comportamiento mediante una investigación de las especificaciones que se están presentando no se analiza la relación entre variables solo cómo se comportan las mismas (Correa, 2017).

Explicativa

Según (Fernandez , Hernandez Sampieri, & Collado, 2011) en la investigación explicativa esta permite conocer la profundidad del problema y esto se lo hace de forma eficiente, para saber cómo se relaciona la información y como se maneja el fenómeno que se está describiendo mediante instrumentos de investigación que permiten conocer y explicar las variables

Correlacional

La investigación correlacional por su parte permite medir la relación entre dos variables y que tanto impacta la una a la otra mediante métodos estadísticos que facilitan evidenciar la relación negativa o positiva que se presenta entre los sujetos de investigación (Bonifaz, google academico, 2013).

3.5. Población y muestra

Población

La población se refiere al total de observaciones que cumplen con las características para ser incluidas en un estudio, también es llamado conjunto universo, es importante que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión de manera exhaustiva para el éxito de la investigación (Fernandez , Hernandez Sampieri, & Collado, 2011).

La población de la presente investigación es el personal que labora en la empresa Pino Aristata S.A que está encargada de los procesos de ventas y de crédito asignado para los clientes.

Tabla 2 Población

Ítem	Departamento	Población
1	Jefe de crédito y cobranza	1
2	Asistentes de Crédito y cobranza	2
3	Asesores de ventas	10
4	Jefatura de ventas	4
	Total	17

*Fuente: Empresa Pino Aristata
Elaborado por: Flor Arana*

Muestra probabilística

La muestra probabilística es la selección de datos de manera aleatoria en donde todas las observaciones son incluidas y son posibles de ser incluidas en la investigación, sin embargo, se debe tener que estos datos de la muestra reflejen claramente la situación de la población siendo insesgada y eficiente (Alvira Martin, 2011).

El muestreo probabilístico puede ser muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático siguiendo un patrón, muestreo estratificado y muestreo por conglomerados, pero esto sigue un método específico para la selección de datos que representen a la población.

Muestra no probabilística

La muestra es no probabilista cuando se selecciona considerando un juicio de valor específico por la que se están considerando determinadas observaciones esto suele ocurrir dependiendo el tipo de investigación y es más común en investigaciones de tipo cualitativa (Fernandez , Hernandez Sampieri, & Collado, 2011).

Por lo general un muestreo no probabilístico es un muestreo que es útil en estudios exploratorios que se está verificando una situación específica y es bastante útil la experiencia de los investigadores para su recolección en la investigación.

3.6 Pasos y procedimientos de la investigación

Según (Fernandez , Hernandez Sampieri, & Collado, 2011) en la investigación explicativa esta permite conocer la profundidad del problema y esto se lo hace de forma eficiente, para saber cómo se relaciona la información y como se maneja el fenómeno que se está describiendo mediante instrumentos de investigación que permiten conocer y explicar las variables.

En este proyecto se aplicará la investigación explicativa nos permite investigar a fondo la situación de la empresa Pino Aristata S.A. ya que contamos con la

información verídica y confiable para dar resultado positivo. Adicional las entrevistas desarrolladas por el jefe de crédito y el jefe de ventas nos dan una mejor visión sobre las falencias que hay en los procesos que está realizando el departamento de crédito y cobranzas.

En el proyecto se asigna la muestra no probabilística, ya que no aplica muestra se hace un análisis en profundidad del problema a resolver, y se aplicará las técnicas: entrevista y análisis documental y los registros se tomó información física.

Las técnicas y herramientas son la entrevista ya que se tiene el conocimiento de datos propios y fuente confiable, los testimonios que informan los entrevistados como el jefe de crédito y cobranza, y el jefe de ventas son de alta credibilidad.

El análisis documental puede fundamentarse inclusive en una revisión sistemática de documentos entre otros aspectos que permiten desarrollar la investigación. Se revisa reporte de antigüedad de deuda, de los años 2018-2019 y se realiza la comparación respectiva.

3.7 Técnicas y herramientas de la investigación

Las técnicas de investigación son las metodologías utilizadas para cumplir con una determinada investigación estas pueden ser primarias, como secundarias, su selección se considera en relación al tipo de investigación y el objetivo de la misma, para recabar información de la forma más idónea posible. (Fernandez , Hernandez Sampieri, & Collado, 2011).

Por medio de estas técnicas y herramientas se examinará mejor los errores cometidos y desde una perspectiva más amplia se desarrollará mejores opciones para el plan de mejoras para el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Pino Aristata.

Para esta investigación se escogió las siguientes herramientas que son la entrevista que serán aplicadas al jefe de crédito y cobranzas, también al jefe de ventas, se propone plan de mejoras a los lineamientos internos de la empresa.

El análisis documental se lo realiza con la base de datos del sistema revisando la antigüedad de deuda, en la cual se detalla el valor de la cartera mensual y se va haciendo la revisión de lo recaudado cada 30 días

Tabla 3 Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Entrevista	Guía de entrevista
Análisis documental	Matriz de análisis documental

*Fuente: Empresa Pino Aristata
Elaborado por: Flor Arana*

Entrevistas

De acuerdo con (Chávez Moreno, 2017) las entrevistas son conversaciones individuales con una persona con un fin específico y permiten conocer un tema a profundidad o el criterio de un experto de un tema determinado y es viables dependiendo el tipo de investigación.

Se realizó la entrevista al jefe de crédito y cobranzas, y el jefe de ventas de la empresa Pino Aristata S.A para conocer cuáles son las medidas previas a la concesión de crédito y por ende el procedimiento de cobranza que se cumple con los clientes que se encuentran impagos.

Análisis documental

Según (Correa, 2017) el análisis documental es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento o información basándose en una información estadística o financiera de la organización lo que permite realizar un análisis situacional de la empresa.

En Pino Aristata se hizo el análisis mediante la revisión de estados de cuentas de clientes muy vencidos de la línea ferretera y papelería, se analizó los días de pagos, las formas de pago, el proceso del cobro y si tiene deuda pendiente a la fecha.

Las técnicas de investigación son de tipo documental basados en la antigüedad de deuda de la empresa Pino Aristata y se aplicará entrevistas al personal

encargado jefe de crédito y cobranzas, el jefe de ventas que son los más indicados al dar una opinión.

El jefe de cobranzas analiza el crédito que se le otorgará al cliente y está interesado en una recuperación de la cartera más ágil, a diferencia del jefe de ventas que está interesado en las ventas y que se llegue al presupuesto mensual, la aplicación de estas herramientas nos ayudará a definir las falencias que se deben corregir en cuanto al proceso de crédito y concluir si los procesos de cobro son los correctos o las mejoras a realizar.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La aplicación de la entrevista que se realizó al jefe de crédito y cobranzas y al jefe de ventas permitió obtener gran información para solucionar las falencias en relación con el proceso de crédito y cobranzas que se realiza en la actualidad en la empresa Pino Aristata S.A.

Así mismo, se adjunta análisis documental de antigüedad de deuda de la empresa Pino Aristata S.A. para verificar el vencimiento de la cartera y la rotación de cuentas por cobrar.

4.1 Entrevista aplicada al jefe de crédito y cobranzas

1.- ¿Es necesario crear un plan de mejoras en cuanto, a los procesos de otorgación de crédito?

Se debería crear un plan, en la mayoría de los casos se saltan los procesos a seguir, en cuanto a la otorgación de crédito y esa falencia se refleja al momento de recuperar las cuentas por cobrar.

2.- ¿Cuáles son los requisitos que se necesitan para otorgar crédito?

Se debe enviar la solicitud de crédito, este documento es enviado por los oficiales de cuenta, en donde el cliente tiene que llenar datos personales como la copia de cédula, copia del ruc, imágenes del local y facturas comerciales.

3.- ¿Cuál es el proceso a seguir en cuanto al otorgamiento de crédito?

Se procede a la verificación de los datos recibidos mediante llamadas telefónicas para confirmar las referencias entregadas. Si la solicitud de crédito está firmada, se procede a revisar el buró crediticio en el sistema autorizado Equifax, mismo

que facilita la toma de decisión para otorgar el monto crédito, caso contrario nos basamos en el historial de referencias comerciales.

4.- ¿Al aprobar crédito proporcionan información correcta al cliente como: formas de pago y plazo establecido?

Si, los clientes aceptan todas las condiciones que se les informa vía telefónica al momento de conceder el crédito, pero cuando se vence la factura todas las condiciones son incumplidas.

5.- ¿Cuál es el tipo de evaluación que se hace a los clientes para incrementar el cupo de su crédito?

Se revisa las ultimas 3 compras y de esta manera se verifica cual es el comportamiento de pago, adicional se vuelve a pedir referencias comerciales y confirmar con otros proveedores si el cliente está cumpliendo con los pagos.

6.- ¿Qué medidas toman cuando el cliente se excede de los días de crédito otorgado?

Si el cliente no da respuesta vía telefónica o por medio del correo, procedemos a enviar a los asesores comerciales con el acompañamiento del supervisor de ventas para que realicen el cobro personalmente.

7.- ¿Cree que es necesario cobrar interés por morosidad?

Sí, es necesario los clientes se sienten presionados ya que no desean pagar valores adicionales, nosotros no cobramos intereses, solo procedemos a bloquear el código de cliente para ventas a crédito, hasta que cancele la deuda en su totalidad.

8.- ¿Piensa que es necesario crear un plan de mejoras en cuanto, a la recuperación de la cartera vencida?

Por supuesto, es necesario crear un plan efectivo y aplicarlo de manera correcta, ya que nuestra cartera vencida tiene un crecimiento considerable anualmente.

9.- ¿Cuál es el proceso a seguir en cuanto a la recuperación de cartera vencida?

Se presiona con llamadas, correos y mensajes al WhatsApp desde la oficina, si no tenemos respuesta, se dan la opción del retiro de mercadería como parte de pago, siempre y cuando la mercadería esté en condiciones óptimas para la venta.

10.- ¿Considera importante que el departamento de crédito y cobranza se capacite para solucionar contratiempos en el trabajo?

Efectivamente, pero a pesar de que el personal y los jefes inmediatos lo han solicitado, no hemos tenido ninguna respuesta positiva al respecto de este tema que muy importante.

4.1.2 Entrevista aplicada al jefe de ventas de la empresa Pino Aristata S.A.

1.- ¿Piensa que es necesario crear un plan de mejoras en cuanto, a los procesos de otorgación de crédito?

Claro porque de esta manera se aprobara todos los crédito y se obtendrán más ventas.

2.- ¿Los procesos de ventas van ligados con los procesos de cobranzas?

No, al departamento de ventas nos pagan por vender, nos dan un presupuesto mensual para poder ganar las comisiones.

3.- ¿Para obtener una venta segura, le extienden el plazo de pago a los clientes?

Claro, se negocia con los clientes en el momento de ejercer la venta, se le da unos días más de crédito para que no se caiga la venta y el cliente acepta y se procede con el despacho.

4.- ¿Cuáles con los requisitos que se necesitan para otorgar crédito a los clientes nuevos?

Cuando es un cliente nuevo, debe enviar la solicitud de crédito, en donde consten sus datos personales, con referencias comerciales, referencias bancarias, referencias personales y firma legitima.

5.- ¿Cree que es importante seguir darle crédito a clientes con un Buró malo?

Si al cliente le refleja problemas de pagos atrasos, cheques protestados o alguna anormalidad se procede a dar un monto mínimo para darle la oportunidad.

Lo importante es vender y que los productos estén en todos lados.

6.- ¿Qué medidas toman cuando el cliente se excede de los días de crédito otorgado?

El departamento nos da la información de los clientes que se tornan un problema y se los llama para recordar el pago vencido, si no hay respuesta positiva, se habla con el asesor y se coordina para que realice la gestión, y llegar a un acuerdo con el cliente para que realice el pago, así sea en abonos.

7.- ¿Realizan el seguimiento a los clientes nuevos?

La información de los clientes con atrasos solo los tienen las personas del departamento de cobranzas, ya cuando los clientes están muy atrasados nos informan mediante mensajes, para ir a presionar a los clientes.

8.- ¿Los clientes presentan quejas en cuanto a los procesos de gestión de cobro?

Sí, porque nosotros negociamos con los clientes un plazo y los de oficina ya están llamando a los 30 días, o se quejan porque no tienen tiempo para ir a hacer los depósitos a los bancos, para ellos es más fácil cancelar al asesor comercial.

9.- ¿Cuál es el proceso a seguir en cuanto a la recuperación de cartera vencida?

El departamento de cobranza da información cuando los clientes no están cumpliendo, se habla con los clientes y se llega a un acuerdo.

10.- ¿Piensa que es necesario crear un plan de mejoras en cuanto, a la recuperación de la cartera vencida?

Sí, porque de eso depende la liquidez de toda empresa con un plan de mejoras se podrá hacer una recuperación de cartera en menos tiempo.

4.1.3 Análisis general de entrevista

Entrevista al jefe de crédito y cobranza

Al efectuar la entrevista al jefe de crédito y cobranzas de la empresa Pino Aristata S.A. de la ciudad de Guayaquil, se define que la empresa necesita un plan de mejoras ya que hay procesos que se está omitiendo al otorgar el crédito, por otro lado, no se capacita al personal para solucionar contratiempos con los clientes que entran en mora. También se identifica el incumplimiento de los clientes ya que no se cobra una penalidad por morosidad, y esto trae como consecuencia aspectos negativos para el negocio, y hay clientes abusan y se alarga el proceso a más de 2 años con la deuda, sin que se efectuó ningún recargo adicional por mora.

Entrevista al jefe de ventas

La entrevista que se aplicó al jefe de ventas se verifica que también cumple con algunos procesos como, por ejemplo: pedir los documentos precisos a los clientes nuevos, indicar los plazos y montos de crédito, pero está más interesado en vender que cobrar,

Pero para el departamento de ventas lo más importante para ellos es realizar la venta para llegar a su presupuesto mensual, llaman a presionar para que se despache urgente a los clientes nuevos.

Se debe plantear que los únicos autorizados a extender el plazo de pago, es el jefe de crédito ya que esto atrasa la recuperación de las cuentas por cobrar.

Tabla 6 Guía de Observación de cartera vencida

GUÍA DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE CARTERA VENCIDA					
No.	Preguntas	Respuestas			Observación
		Sí	No	A veces	
1	El jefe de cobranzas realiza el control de cartera semanalmente o mensualmente.	x			Si, hace el control una vez al mes.
2	Hacen el seguimiento oportuno a los clientes, que están incumpliendo en cuanto a las fechas de pago pactadas.			x	A veces, pero los clientes no cumplen.
3	Cuando el cliente presenta alguna queja sobre el pago de sus valores vencidos, se resuelve inmediatamente.	x			Sí, porque el cliente no hace el pago hasta que no se resuelva el problema.
4	Aplican estrategias o técnicas de cobranzas.		X		No, los encargados del área de cobranzas no se encuentran capacitados para aplicar estrategias o técnicas
5	Se hace actualización datos a clientes antiguos, al momento del despacho.		X		No, por eso hay clientes no contestan y se tiene que enviar al asesor nuevamente para que actualice los datos.
6	Se envía notificaciones de pago a los clientes.			x	A veces, ya cuando los clientes no contestan las llamadas, ni mensajes.
7	El departamento de cobranza realiza trabajo adicional.	x			Si, revisan e ingresan devoluciones, confirman despacho de mercadería, revisan los pedidos.
8	Los asesores hacen seguimientos a las facturas vencidas.			x	A veces, cuando ya no se les puede despachar al cliente por mora.
9	Se autoriza a los asesores comerciales a realizar el cobro a los clientes.			X	A veces, cuando no hay comunicación con los clientes se informar al asesor y se envía recibo por el pago.

Fuente: Empresa Pino Aristata
Elaborado por: Flor Arana

Análisis de la guía de observación de cartera vencida

A través de la guía de observación, se hace un análisis en las siguientes situaciones:

Se debe incrementar la revisión de la cartera por parte del jefe de cobranzas una vez a la semana para controlar a los clientes que prometen pagos semanalmente y no cumplen, hacer seguimiento oportuno al cliente si este no cancela en la fecha pactada.

Generar un reporte mensual de clientes que hayan reincidido en mora, servirá para presionar a los asesores y a los clientes, se limitará el crédito y se le dará las condiciones para que sigan formando parte de nuestra clientela.

Capacitar al personal del departamento de crédito y cobranza para lidiar con los diferentes tipos de clientes, mantener un diálogo correcto ante cualquier situación que se presente por las circunstancias del día a día, o utilizar métodos de negociación con clientes, al momento de otorgar el crédito y renegociar con los que estén en mora y tener un beneficio mutuo. Si las oficiales de cuentas tienen un trabajo adicional la cartera tendrá atraso al momento de recuperar los valores.

Con una comunicación directa con el cliente tendremos conocimientos en cuanto a inconvenientes que se le presenten al momento de hacer el pago, como por ejemplo calamidad doméstica o problemas económicos, se informará semanalmente al asesor para que visite al cliente, dar facilidad y comodidad a los clientes ya que no tendrán que hacer depósitos en los bancos, ayudará a incrementar las ventas ya que el cliente no tendrá deuda y seguirá comprando constantemente.

Tabla 7 Guía de observación de otorgación de crédito

GUÍA DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE OTORGACIÓN CRÉDITO					
No.	Preguntas	Respuestas			Observación
		Sí	No	A veces	
1	Se cumplen con los procesos para otorgar el crédito.			x	Algunas veces se toma la decisión de otorgar crédito sin verificación de datos.
2	La información que el cliente detalla en la solicitud de crédito es verificada.	x			Si, el departamento de crédito y cobranza hace la verificación de los datos que otorga el cliente.
3	Al otorgar un crédito, el cliente firma algún documento como letra de cambio o pagaré.		x		No, el acuerdo se lo hace verbalmente vía telefónica.
4	Para la aprobación de crédito, se le pide estado de situación financiera al cliente.		x		No, solo se confirma referencias comerciales, para verificar el comportamiento de pago con otros proveedores.
5	Se informa al cliente sobre el plazo y las formas de pago.	x			Si, cuando se ha confirmado todos los documentos se llama al cliente para informar el plazo.
6	Se pide alguna garantía a los clientes.		x		No, solo se da Fe a la palabra del cliente.
7	Se hace un análisis para aumentar el cupo a los clientes.			X	A veces, depende del comportamiento de pago del cliente.
8	Le cierran el cupo a los clientes, que están fuera de los días de crédito.		x		No, se le vuelve a dar crédito cuando ya se cancela la deuda.
9	Los asesores informan la negociación o condiciones que le da al cliente al momento de ejercer la venta.			x	A veces, y le otorgan más días de créditos de lo autorizado.

*Fuente: Empresa Pino Aristata
Elaborado por: Flor Arana*

Análisis de la guía de observación para aprobar crédito

La empresa Pino Aristata, al referirse específicamente al área de crédito y cobranzas, debe establecer lineamientos aplicables para mejorar el manejo de la recuperación de cartera para poder aumentar la liquidez, minimizar riesgos y evitar futuros conflictos ocasionados por el sistema.

Al conceder los créditos se debe informar a los clientes sobre las políticas de crédito y cobranza, ya sea por vía telefónica, app WhatsApp o correo electrónico. Nos ayudará a mantener clientes confiables y seguros, con esto se apoya a las ventas y a los cobros, se podrá controlar, analizar y mejorar el recaudo de las cuentas por cobrar.

A través de los estados financieros los gerentes de la empresa Pino Aristata S.A. y el jefe de crédito y cobranza podrán tomar decisiones al otorgar un nuevo crédito o subir el monto, se podrá verificar si el cliente cuenta con efectivo para cumplir con las obligaciones a largo o corto plazo.

Si un cliente realiza abonos pequeños al monto total de la factura y está vencida más del plazo otorgado se cierra la línea de crédito, de esta manera se presiona al cliente en cancelar lo más pronto posible.

Se enviará un informe mensual de las cuentas por cobrar a gerencia para que también estén pendientes de los clientes que no están cancelando y a su vez se informará al asesor comercial, es una manera de involucrarlos con los cobros ya que ellos son los que están en el punto de venta y podrán acceder a una mejor comisión.

4.1.4 Análisis documental
Tabla 8 Antigüedad de deuda

RESUMEN DE ANTIGÜEDAD DE DEUDA 2018									
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN CARTERA VENCIDA									
Días de vencimiento									
TOTAL US\$	30	60	90	120	150	180	210	360	(+) 360
410,819.05	55,632.65	43,562.32	39,587.46	49,254.23	48,659.23	43,957.21	40,987.26	45,265.32	43,913.37

RESUMEN DE ANTIGÜEDAD DE DEUDA 2019									
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN CARTERA VENCIDA									
Días de vencimiento									
TOTAL US\$	30	60	90	120	150	180	210	360	(+) 360
709,703.05	83,599.89	95,125.96	99,154.87	89,871.34	120,416.40	63,549.26	77,653.72	48,365.74	31,965.87

RESUMEN DE ANTIGÜEDAD DE DEUDA DIFERENCIA 2019 - 2018									
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN CARTERA VENCIDA									
Días de vencimiento									
TOTAL US\$	30	60	90	120	150	180	210	360	(+) 360
298,884.00	27,967.24	51,563.64	59,567.41	40,617.11	71,757.17	19,592.05	36,666.46	3,100.42	11,947.50

Fuente: Empresa Pino Aristata
Elaborado por: Flor Arana

4.1.5 Análisis de los registros Documental

Según la tabla de antigüedad de deuda se hace el análisis en cuanto a la comparación de los años 2018-2019.

En el año 2018 con un monto de 410,819.05 se presionó bastante a los clientes para poder recuperar algo de la cartera pendiente, nos tomamos un tiempo de 360 días para recuperar el valor total de las cuentas por cobrar.

Podemos verificar que hay un incremento de cartera en el año 2019, esto pasa por otorgar créditos sin la revisión correcta de los clientes, y la cartera vencida es crea un problema a los 90 días, no se toma las correcciones oportunas en el momento y se deja pasar los días confiando en que el cliente va a realizar los pagos cuando él dice, al querer recuperar el 60% de la cartera vencida se hace un trabajo forzado durante los 120 y 150 días, sin embargo, a partir de los 210 días ya pasa a formar parte de la cartera incobrable.

Hay clientes prefieren hacer la devolución de la mercadería para liquidar la deuda, pero este procedimiento se debería realizar máximo a los 90 días, ya que hay clientes que ya no tienen mercadería, otros que vendieron todo y ya no cuentan con el dinero para hacer el pago.

4.2 Plan de mejoras

Plan de mejoras en el proceso de otorgación de crédito

- El jefe de crédito será el único autorizado en cuanto a la concesión de crédito, pues es una persona profesional, capacitada y eficaz para analizar los créditos otorgados.
- Jefe de crédito deberá entregar un reporte trimestral de apertura y reactivaciones sobre el monto de crédito y capacidad de endeudamientos de los mismos.
- Gerencia comercial en conjunto con el departamento de crédito y cobranzas, verificarán el comportamiento de pagos de toda la cartera vigente y tendrán la potestad de suspender la línea de crédito.
- Responsables de otorgar crédito son: gerencia comercial y jefe de crédito.
- El plazo de crédito es de 30-60-90 y 120 días, dependiendo el monto de crédito.
- El monto de crédito que se otorgue dependerá del buró crediticio, las referencias comerciales, referencias bancarias y los estados financieros.
- Para los clientes nuevos se solicitará estados financieros presentados al SRI los últimos 3 años para analizar la situación económica, copia de cedula, copia de ruc, solicitud con sus datos firmada, facturas comerciales de otros proveedores es uno de los requisitos para otorgar crédito.
- Todo cliente debe ser mayor de edad y tener mínimo 3 años con historial crediticio verificable.
- Si el cliente arrienda el local, debe entregar contrato de arrendamiento actualizado.
- Se informa a cada cliente que debe firmar un pagaré en garantía, por el monto de crédito que se otorgue.
- Todo cliente que tenga un score de crédito regular, malo y referencias comerciales malas, solo se le venderá de contado.
- El jefe establece el cupo máximo de crédito a cada cliente, mismo que no podrá ser excedido sin previa revisión y/o autorización de gerencia.
- El monto mínimo de crédito es de \$100.00

- Se otorga el 3 % descuento, a los clientes que cancelen de contado.
- Si los clientes no cumplen con el pago del crédito, se establecerá el 20% de penalización anual por el monto de compra, en la fecha pactada a partir de los 120 días de mora.
- Se emitirá formalmente un documento en donde el cliente confirme fechas y formas de pago; efectivo, depósito o cheque que se retira con por transporte, ante futuros inconvenientes de mora.

Plan de mejoras en el proceso de gestión de cobranzas

- El jefe de cobranza es el responsable de la revisión de las cuentas por cobrar mensualmente.
- Gerencia comercial es el único responsable de autorizar el despacho a clientes que tengan deuda anterior.
- Responsables de la recuperación de cartera vencida son: jefe de cobranza, oficiales de cuenta y asesores comerciales.
- Es obligación del departamento de cobranzas actualizar la información completa del cliente en cada recepción de pedidos, para evitar inconvenientes al momento de la cobranza.
- El departamento de cobranzas junto con gerencia comercial, revisarán y elaborarán rutas para las visitas del recaudador semanalmente.
- El departamento de cobranzas, enviará un recordatorio al cliente que el pago cinco días antes por medio de un correo donde conste; estado de cuenta, detalle los medios de pagos autorizados para realizar el pago.
- El jefe de cobranza evaluará los procesos de las oficiales de cuenta al momento de gestionar el cobro.
- Las oficiales de cuenta deben de hacer los cobros vía telefónica, por medio de mail o WhatsApp según la fecha de vencimiento y llevar un registro de cobros diariamente.
- Las oficiales de cuenta deben coordinar con los clientes que cancelen con cheque el día y hora, para hacer el retiro del mismo por Courier.
- El departamento de cobranzas coordina con el cliente, día y horario de atención para que el recaudador haga la cobranza personalmente.
- Las oficiales de cuenta elaborarán semanalmente un informe de clientes que han realizado abonos y se encuentran con más de 15 días de atraso.
- Se coordinará con el asesor comercial para que haga el retiro de mercadería si el cliente no ha cumplido con el pago, y mantiene atrasos por 120 días.
- El departamento de cobranzas realizará un acta de entrega, para el recaudador en donde conste número de facturas, recibos y valor de las mismas.

- La persona que realice el cobro debe firmar el acta de entrega, que se emite en el departamento de cobranzas, ya que es su responsabilidad devolver todos los documentos en orden y con el pago respectivo.
- El recaudador debe informar a las oficiales de cuenta en cada punto de visita en donde realice la gestión de cobro o indicar cualquier inconveniente que se presente con los clientes.
- Si, el recaudador no informa las visitas se realizara el respectivo llamado de atención y será el único responsable si fuera el caso de pérdidas.

4.3 Conclusiones

Con los resultados obtenidos de la investigación se pueden identificar claramente lo siguiente:

- El objetivo del plan de mejoras es desarrollar procesos a seguir, especificar quien es el responsable de otorgar crédito a clientes nuevos o aumentar el cupo de los mismos
- Se debe aplicar técnicas y estrategias en cuanto a clientes que no cumplan con los requisitos requeridos y debe quedar por escrito cual es la condición que se le da a cada cliente.
- Obtener un adecuado control en el proceso de las cobranzas, aclarar e informar al asesor comerciales las situaciones que presentan los clientes así disminuirá la cartera vencida y aumentaran las ventas mensualmente, los asesores llegaran al presupuesto establecido mensualmente por gerencia comercial.
- Finalmente el recaudador es un factor importante, será un beneficio para los clientes y para la empresa Pino Aristata S.A, ayudara a la recuperación de cartera y podrá verificar cualquier inconveniente o dificultad que el cliente tenga a tiempo.

4.4 Recomendaciones

- Aprobar la propuesta del plan de mejoras al departamento de crédito y cobranzas a la empresa Pino Aristata S.A, mediante un informe a esta organización,
- Se recomienda capacitar al personal del departamento de crédito y cobranza de la empresa Pino Aristata, es muy importante llegar a acuerdos con los clientes y que estos a su vez cumplan con lo pactado para tener un mejor desempeño en el área se debe estar tener capacitación para debatir con los diferentes tipos de clientes.
- Al aplicar el plan de mejoras, se obtendrá una mejor organización en el departamento de crédito y cobranzas y se logrará resultados positivos en cuanto a la recuperación de la cartera vencida.

Anexos

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA PINO ARISTATA S.A.

1.- ¿Es necesario crear un plan de mejoras en cuanto, a los procesos de otorgación de crédito?

Se debería crear un plan, en la mayoría de los casos se saltan los procesos a seguir, en cuanto a la otorgación de crédito y esa falencia se refleja al momento de recuperar las cuentas por cobrar.

2.- ¿Cuáles son los requisitos que se necesitan para otorgar crédito?

Se debe enviar la solicitud de crédito, este documento es enviado por los oficiales de cuenta, en donde el cliente tiene que llenar datos personales como la copia de cédula, copia del RUC, imágenes del local y facturas comerciales.

3.- ¿Cuál es el proceso a seguir en cuanto al otorgamiento de crédito?

Se procede a la verificación de los datos recibidos mediante llamadas telefónicas para confirmar las referencias entregadas. Si la solicitud de crédito está firmada se procede a revisar el juró crediticio en el sistema autorizado Equifax, mismo que facilite la toma de decisión para otorgar el monto crédito.

4.- ¿Al aprobar crédito proporcionan información correcta al cliente como:

formas de pago y plazo establecido?

Si, los clientes aceptan todas las condiciones que se les informa vía telefónica al momento de conceder el crédito, pero cuando se vence la factura todas las condiciones son incumplidas.

5.- ¿Cuál es el tipo de evaluación que se hace a los clientes para incrementar el cupo de su crédito?

Se revisa las últimas 3 compras y de esta manera se verifica cual es el comportamiento de pago, adicional se vuelve a pedir referencias comerciales y confirmar con otros proveedores si el cliente está cumpliendo con los pagos.

6.- ¿Qué medidas toman cuando el cliente se excede de los días de crédito otorgado?

Si el cliente no da respuesta vía telefónica o por medio del correo, procedemos a enviar a los asesores comerciales con el acompañamiento del supervisor de ventas para que realicen el cobro personalmente.

7.- ¿Cree que es necesario cobrar interés por morosidad?

Si, es necesario los clientes se sienten presionados ya que no desean pagar valores adicionales, nosotros no cobramos intereses, solo procedemos a bloquear el código de cliente para ventas a crédito hasta que cancele la deuda en su totalidad.

8.- ¿Piensa que es necesario crear un plan de mejoras en cuanto, a la recuperación de la cartera vencida?

Por supuesto, es necesario crear un plan efectivo y aplicarlo de manera correcta, ya que nuestra cartera vencida tiene un crecimiento considerable anualmente.

9.- ¿Cuál es el proceso a seguir en cuanto a la recuperación de cartera vencida?

Se presiona con llamadas, correos y mensajes de Whatsapp desde la oficina, si no tenemos respuesta, se dan la opción del retiro de mercadería como punto de pago, siempre y cuando la mercadería este en condiciones óptimas para la venta.

10.- ¿Considera importante que el departamento de crédito y cobranza se capacite para solucionar contratiempos en el trabajo?

Efectivamente, pero a pesar de que el personal y los jefes inmediatos lo han solicitado, no hemos tenido ninguna respuesta positiva al respecto de este tema que es muy importante.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE VENTAS DE LA EMPRESA PINO ARISTATA S.A.

1.- ¿Piensa que es necesario crear un plan de mejoras en cuanto, a los procesos de otorgación de crédito?

Claro, porque de esta manera se aprobaría todos los créditos y se obtendrían más ventas.

2.- ¿Los procesos de ventas van ligados con los procesos de cobranzas?

No, al departamento de ventas nos pagan por vender, y nos dan un presupuesto mensual para poder ganar las comisiones.

3.- ¿Para obtener una venta segura, le extienden el plazo de pago a los clientes?

Claro, se negocia con el cliente al momento de hacer la venta, se da unos días más de crédito para que no se caiga la venta y el cliente acepta. Luego se procede con el despacho.

4.- ¿Cuáles son los requisitos que se necesitan para otorgar crédito a los clientes nuevos?

Cuando es cliente nuevo, debe enviar la solicitud de crédito, donde contenga los datos personales, referencias comerciales - bancarias - personales y firma legítima.

5.- ¿Cree que es importante seguir darle crédito a clientes con un Buró malo?

Si al cliente le refleja problemas de pagos atrasados, cheques protestados o alguna anomalía, se procede a dar un monto mínimo para darle una oportunidad. Lo importante es vender y que los productores estén en todos lados.

6.- ¿Qué medidas toman cuando el cliente se excede de los días de crédito otorgado?

El departamento nos da la información de los clientes que se tornan un problema y se los llama para recordar el pago vencido, sino hay respuesta positiva, se habla con el asesor y se coordina para que realice la gestión, y llegar a un acuerdo con el cliente para que cancele, así sea en abonos.

7.- ¿Realizan el seguimiento a los clientes nuevos?

La información de los clientes con atrasos solo los tienen las personas del departamento de cobranzas, ya cuando los clientes están muy atrasados, nos informan mediante mensajes para ir presionando a los clientes.

8.- ¿Los clientes presentan quejas en cuanto a los procesos de gestión de cobro?

Si, porque nosotros negociamos con los clientes un plazo y los de oficina ya están llamando a los 30 ds, o se quejan porque no tienen tiempo para ir a hacer los depósitos. Para ellos es más fácil cancelar al asesor.

9.- ¿Cuál es el proceso a seguir en cuanto a la recuperación de cartera vencida?

El departamento de cobranza da información cuando los clientes no están cumpliendo.
Se habla con los clientes y se llega a un acuerdo.

10.- ¿Piensa que es necesario crear un plan de mejoras en cuanto, a la recuperación de la cartera vencida?

Si, porque de eso depende la liquidez de toda la empresa y con un plan de mejoras, se podía hacer una recuperación de cartera en menos tiempo.

PINO ARISTATA S. A
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
DICIEMBRE 31, 2018
(Expresado en dólares de E.U.A)
2018

INGRESOS

Ventas Netas	\$	2,755.77
(-) Costos de Ventas	\$	1,625.83
Utilidad Bruta	\$	4,381.60

GASTOS

Ventas y Administración	\$	1,083.97
TOTAL	\$	1,083.97

UTILIDAD OPERACIONAL	\$	45,970.00
-----------------------------	-----------	------------------

OTROS INGRESOS (GASTOS), NETO

Gastos Financieros	\$	4,830.00
TOTAL, DE OTROS INGRESOS (GASTOS)	\$	41,140.00

**UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A
TRABAJADORES E IMPUESTO A LA
RENTA**

\$	41,140.00
-----------	------------------

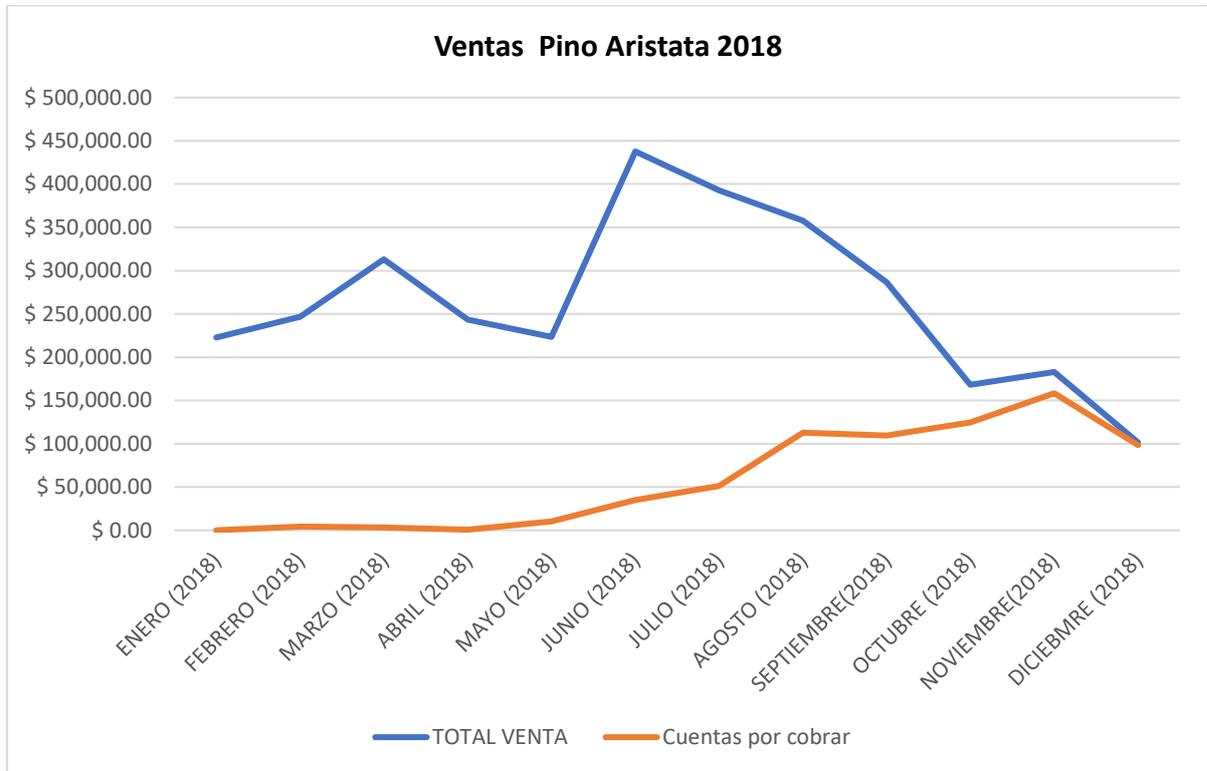
PARTICIPACION DE TRABAJADORES
IMPUESTO A LA RENTA

\$	6,171.00
\$	24,422.00
\$	30,593.00

UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	10,547
------------------------------------	---------------

Anexo 4.

Ventas 2018



Fuente: Empresa Pino Aristata
Elaborado por: Flor Arana

En el año 2018 el total de ventas fue de \$ 3.176.496,69, mientras que el \$ 708.431,78 fueron las cuentas por cobrar que hasta la fecha son el 22% del total de las ventas lo que representa un porcentaje muy elevado no recuperado.

Anexo 5.

PINO ARISTATA S. A
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
DICIEMBRE 31, 2019
(Expresado en dólares de E.U.A)
2019

INGRESOS

Ventas Netas	\$ 2,856.88
(-) Costos de Ventas	\$ 1,720.01
Utilidad Bruta	\$ 4,576.89

GASTOS

Ventas y Administración	\$ 1,130.30
TOTAL	\$ 1,130.30

UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 43,874.00
-----------------------------	---------------------

OTROS INGRESOS (GASTOS), NETO

Gastos Financieros	\$ 2,608.00
TOTAL, DE OTROS INGRESOS (GASTOS)	\$ 41,266.00

**UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A
TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA**

\$ 41,266.00

PARTICIPACION DE TRABAJADORES

\$ 5,783.00

IMPUESTO A LA RENTA

\$ 22,356.00

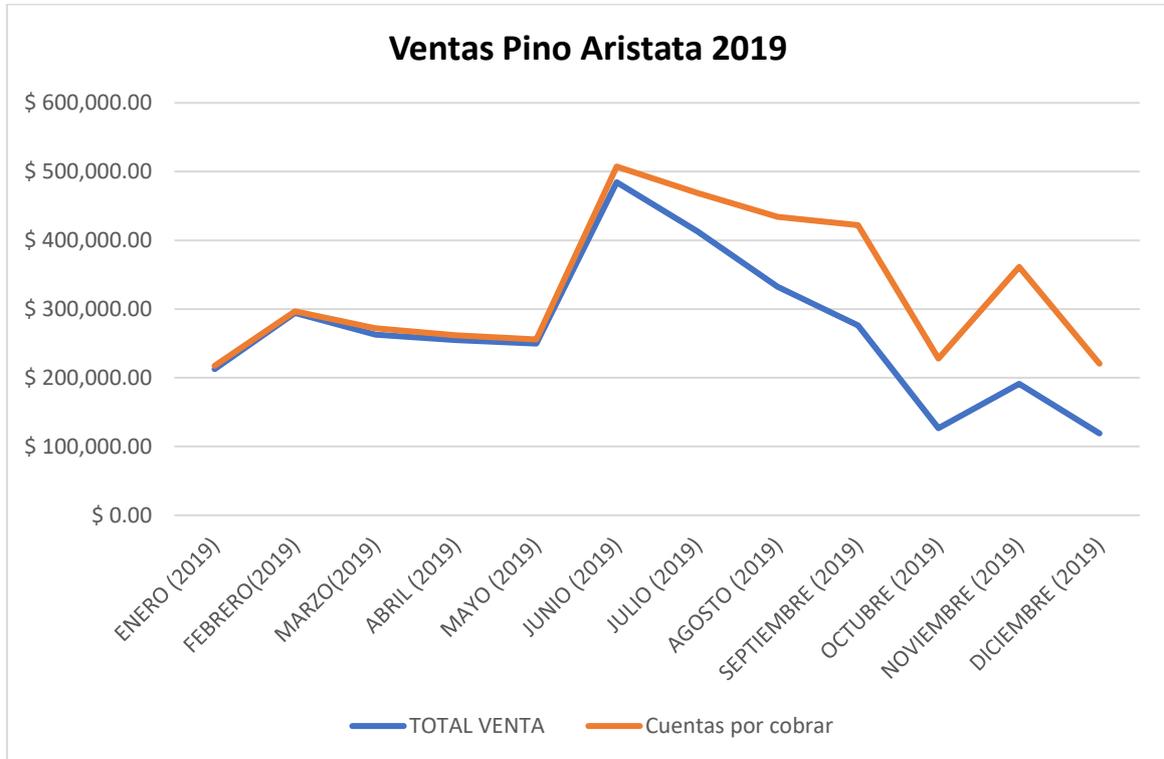
\$ 28,139.00

UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO

\$ 13,127.00

Anexo 6.

Ventas 2019



Fuente: Empresa Pino Aristata
Elaborado por: Flor Arana

El total de ventas en el año 2019 fueron de \$ 3.218.192,29 y las cuentas por cobrar son \$ 728.078,98 que representan el 23% del total de las ventas evidenciando que el nivel de cuentas por cobrar se mantiene y que la empresa pierde un alto porcentaje de sus ventas.

4.5 Referencias

- Alvira Martin, F. (2011). La encuesta. *Cuadernos metodologicos, 2da Edicion,*, 5-6.
- Andrade, E. J. (2013). GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA PREVENIR Y. *GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA PREVENIR Y*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Bonifaz, J. (2013). *Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de https://scholar.google.com.mx/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=dise%C3%B1o+de+un+modelo+de+cobranzas+de+creditos+de+consumo+otorgados+por+el+sistema+financiero+del+aplicativo+informatico&btnG=
- Castro, A. M. (2014). MEXICO: Grupo Editorial Patria S.A.
- Castro, A. M., & Castro, J. A. (2014). *Credito y Cobranza*. Mexico: primera Edicion Ebook.
- Chávez, E. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C., 2017*. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3506/1/2017_Chavez-Moreno.pdf
- Correa, P. (2017). *Elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas en la compañía Otelo y Fabel*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2078/1/T-ULVR-1879.pdf>
- Cunalata, L. (.. de 2016.). *Google Academico*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/>
- Fernandez , Hernandez Sampieri, & Collado. (2011). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Flor, A. (2020). *Ecuador Patente nº Cuadro #1*.
- Fuentes, B. (Mayo de 2016). *Diseño de un modelo de crédito y cobranza para automercado S.A*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14622/1/TESIS%20Cpa%20149%20-%20Dise%C3%B1o%20de%20un%20modelo%20de%20cr%C3%A9dito%20y%20cobranza%20-%20Betsy%20Fuentes.pdf>
- Gonzalez, A. (mayo. de 2013.). *google academico*. Obtenido de <https://handbook.usfx.bo/>
- Jose, B. (11 de abril de (2011).). Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec>
- Leyton, C. (2017). Credito. En R. Sotomayor, *Credito*. (pág. "23"). Barcelona:..
- Leyton, Y., & Sotomayor, J. (2017). *Diseño de un modelo de gestión aplicado al departamento de crédito y cobranzas de la compañía plásticos industriales C.A (PICA), ubicada en la Ciudad De Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20728/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTION%20APLICADO%20AL%20DPTO%20DE%20CREDITOS%20Y%20COBRANZ.%2010072017.pdf>
- López romo Heriberto, C. J. (1998). *google Academico*. Recuperado el 20 de 03 de 2020, de <https://biblioteca.marco.edu>

- Loza, F. G. (11 de DICIEMBRE de 2011). *Universidad De Administracion Salesiana (Quito)*.
Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/>
- Luis, L. P. (2004). Poblacion , muestra y muestreo. *Punto Cero (online)*, 69-74.
- Mc Braider, C. (20 de noviembre de 2017). *ehow en español*. Obtenido de
<https://www.ehowenespanol.com/>
- Molina, V. E. (2005). *Cobranza En Epoca de Crisis*. Mexico: ISEF.
- Morales, F. (18 de Mayo de (2010).). *google academico*. Obtenido de
<https://selinea.unidep.edu.mx/>
- Morales, F. (2010). *Google Academico*. Recuperado el 20 de 03 de 2020, de
<https://selinea.unidep.edu>
- Peña, M. .. (2013.). *google*. Obtenido de Titulacion/2013/exposicion.
- Pere, B. (2009). *Gestion de credito y cobro..* España.: Bresca Editorial.
- Ramírez, V. (2016). *Modelo de Crédito y cobranza y gestión financiera en la empresa
"Comercial Facilito" de la Parroquia Patricia Pilar, Provincia de los Ríos*. Obtenido de
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4630/1/TUSDCYA021-2016.pdf>
- Sagner, A. (abril. de 2012). *scielo*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/>..
- Salazar, C. (Agosto de 2016.). *google academico..* Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/>
- Sandro, G. (2017). *Aplicación de Procedimientos y Políticas de Crédito en la empresa de
Insumos Agrícolas Tierra Fértil*. Obtenido de
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3246/1/TESIS%20SANDRO%20GUILLEN.pdf>
- Suárez, V. (2018). *"DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS PARA
DISMINUIR LA CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA MUEBLERÍAS PALITO .* Obtenido de
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20585/1/T2602i.pdf>
- Tayupanda, M. L. (2012). *google academico*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/>