



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE TECNÒLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PLAN DE MEJORAS PARA GESTIÓN DE COBRANZAS EN BASE A
LA CARTERA VENCIDA DEL PROYECTO VILLA ITALIA DE LA
INMOBILIARIA DEVISO S.A.**

Autora:

Cevallos Morales María Eugenia

Tutora:

Ing. Com. Silvia Cecilia Delgado Vera

Guayaquil – Ecuador

2019



DEDICATORIA

A Dios quien me permitió llegar hasta la culminación de mis estudios, dándome salud y vida, a mi esposo Gian Pier Podestá Synch quien fue mi apoyo incondicional todo el tiempo en mis estudios siempre fue mi motor para no declinar al cumpliendo de mi objetivo, a mi abuela y padres de quienes siempre escuché palabras de aliento y positivismo para seguir adelante y culminar esta nueva etapa de mi vida.

Cevallos Morales María Eugenia



AGRADECIMIENTO

Agradezco grandemente a Dios, por su gracia he podido crecer en un hogar en el cual he recibido amor, apoyo, respeto y valores.

A mi esposo Gian Pier Podesta, padres Ángel Cevallos y Eugenia Morales, abuela Isabel Torres y a mis hermanos, quienes me motivaron a terminar mi carrera de tecnología dándome sabios consejos, ayuda y motivación.

Al Instituto Tecnológico Superior Bolivariano, donde obtuve muchos conocimientos de cada uno de los docentes que con sus enseñanzas fueron mi guía en mi etapa profesional.

A mi tutora Ing. Silvia Delgado Vera, con sus conocimientos, dedicación y ayuda fue mi guía durante todo el desarrollo de la tesis.

Gracias a todas las personas que conocí y me ayudaron en el camino que lleve durante seis semestres en el instituto brindándome amistad, conocimiento y compañerismo, también a la Empresa DEVISO S.A., donde me ofrecieron mucha colaboración e información para lograr realizar la investigación de la tesis.

Cevallos Morales María Eugenia



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Plan de mejoras para la gestión de cobranzas con base a la cartera vencida del proyecto Villa Italia de la inmobiliaria Deviso S.A.”** y problema de investigación: **¿Cómo influye la gestión actual de cobranzas en el vencimiento de las cuentas por cobrar de la inmobiliaria DEVISO S.A., durante el período del 2018?**, presentado por María Eugenia Cevallos Morales como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresada:

Cevallos Morales María Eugenia

Tutora:

Ing. Com. Silvia Delgado Vera

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, María Eugenia Cevallos Morales en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación **“PLAN DE MEJORAS PARA GESTIÓN DE COBRANZAS EN BASE A LA CARTERA VENCIDA DEL PROYECTO VILLA ITALIA DE LA INMOBILIARIA DEVISIO S.A.”**, de la modalidad de Semipresencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresas, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

María Eugenia Cevallos Morales

No. de cédula: 0914154679

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCYT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES** del ITB.

Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESCYT

Firma



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

Tema

**Plan de mejoras para la gestión de cobranzas en base a la cartera vencida
del proyecto Villa Italia de la inmobiliaria Deviso S.A.**

Autora: Cevallos Morales María Eugenia

Tutora: Ing. Com. Silvia Cecilia Delgado Vera

RESUMEN

El trabajo presentado tuvo su génesis en la problemática identificada en el Área de Crédito y Cobranza de la Inmobiliaria DEVISO S.A., una vez que se realizó todo el trabajo de investigación teniendo como apoyo las técnicas o herramientas de información que permitieron recopilar una gran cantidad de información además, de la absoluta colaboración del personal quienes mostraron siempre una buena predisposición por colaborar. Todo esto permitió profundizar sobre la mala situación que ha enfrentado este departamento y delimitar cada uno de los puntos anómalos que han dificultado se cumpla con una gestión de cobranza con efectividad, lo cual había conllevado a que la empresa se esté orillando a una situación de iliquidez imposibilitando el cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo es decir, su operatividad se estaba reduciendo. Los principales problemas identificados a través del trabajo de investigación fueron: carencia de políticas de cobranza, capacitación, el conocimiento de estos factores permitió establecer cada una de las soluciones a través de las cuales se alcanzará un cambio favorable a partir de la implementación de la propuesta planteada. Las recomendaciones que se propusieron están orientadas a implementar políticas de cobranzas, capacitación así como

indicadores de gestión, cada uno de estos fueron delimitados según la problemática identificada y evitar que la gestión de cobranza sea deficiente. **Palabras claves:** Cobranza, Cliente, Crédito, Proceso



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

THEME:

**Improvement plan for the collection management based on the
overdue portfolio of the Villa Italia project of the Deviso S.A.**

Author: Cevallos Morales María Eugenia

Advisora: Ing. Com. Silvia Cecilia Delgado Vera

ABSTRACT

The work presented had its genesis in the problem identified in the Credit and Collection Area of Inmobiliaria DEVISO SA, once all the research work was carried out with the support of information techniques or tools that allowed the collection of a large amount of information in addition, of the absolute collaboration of the personnel who always showed a good predisposition to collaborate. All this allowed to deepen on the bad situation that this department has faced and to delimit each of the anomalous points or bottlenecks that have made it difficult to comply with a collection management that occurs with effectiveness, which had led to the company it is bordering on a situation of illiquidity, making it impossible to fulfill its obligations in the short term, that is, its operation was being reduced. The main problems identified through the research work were: lack of collection policies, training, etc., knowledge of these factors allowed to establish each of the solutions through which a favorable change was achieved from the implementation of the proposal put forward. The recommendations proposed are aimed at implementing collection policies,

training as well as management indicators, each of which was delimited according to the identified problem and to avoid that collection management is deficient.

Keywords: Collection, Customer, Credit, Process

ÍNDICE GENERAL

Carátula	i
Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	ii
Certificación de la aceptación del tutor	iii
Cláusula de autorización para la publicación de trabajos de titulación	iv
Cláusula de autorización	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	1
Ubicación del problema en un contexto	1
Situación conflicto	1
Causas del problema y consecuencias.....	2
Delimitación del problema	3
Formulación del problema.....	3
Variables de investigación.....	3
Evaluación del problema	3
Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	6
Justificación e importancia.....	6

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
Antecedentes históricos	9
Antecedentes referenciales	10
Fundamentación legal	27
Variables de la investigación	30
Variable independiente: Gestión de cobranzas.....	30
Variable dependiente: Cartera vencida.....	30
Definiciones conceptuales.....	31

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Presentación de la empresa	34
Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo	42
Recuperación de cartera	46
Diagrama del Área de Ventas	47
Diagrama del Área de crédito	48
Diseño de investigación.....	53
Tipo de investigación	53
Población y muestra	55
Población	55
Muestra	56
Tipo de muestreo	56
Técnicas investigación.....	57

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Encuestas personal del Área de Crédito.....	59
Análisis de las entrevistas	67
Análisis de la guía de observación	67
Plan de mejoras	68
Plan de mejora para el área de Crédito y Cobranza de la Inmobiliaria DEVISO S.A.....	70
Conclusiones.....	78
Recomendaciones	79
Bibliografía	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso del riesgo de crédito.....	17
Figura 2 Proceso para minimizar el riesgo de crédito	20
Figura 3. Organigrama de DEVISO.....	37
Figura 4. Organigrama área de comercial	38
Figura 5. Resumen de cartera 2016-2017	43
Figura 6. Pagos reales recaudados de cartera 2016	44
Figura 7. Pagos reales recaudados de cartera 2017	45
Figura 8. Proyecciones	60
Figura 9. Cumplimiento/proyecciones	61
Figura 10. Proceso de concesión	62
Figura 11. Aumento/cartera vencida.....	63
Figura 12. Liquidez.....	64
Figura 13. Reuniones/estrategias	65
Figura 14. Capacitación.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 El crédito en la historia	10
Tabla 2 Personal Deviso S.A.	39
Tabla 3 Resumen de clientes de la inmobiliaria Deviso S.A.....	39
Tabla 4 Competidores de la inmobiliaria Deviso S.A.	40

Tabla 5 Resumen de proveedores de la inmobiliaria Deviso S.A.	40
Tabla 6 Bienes ofertados por la inmobiliaria Deviso S.A.	41
Tabla 7 Recuperación de cartera.....	46
Tabla 8 Simbología de procesos inmobiliaria Deviso S.A.....	46
Tabla 9 Balance General Anual Deviso S.A.	51
Tabla 10 Razones de solvencia Inmobiliaria Deviso S.A.	52
Tabla 11 Técnicas de investigación.....	57
Tabla 13 Cronograma de capacitación.....	74
Tabla 12 Plan de mejora para el área de Crédito y Cobranza Deviso S.A.....	70
Tabla 14 Impacto en recuperación de cartera anual.....	76

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto

Los constantes problemas presentados al momento de realizar la gestión de cobranzas se han convertido es una constante para el área de crédito y cobranza de la Inmobiliaria Deviso S.A., esto crea inestabilidad para la empresa porque al existir pagos inferiores a los proyectados cada mes se evidencia la falta de liquidez, para cumplir con todas las obligaciones contraídas.

La relación entre cartera vencida y la iliquidez se hace evidente cuando, el ciclo de operaciones de la empresa no se lleva a cabo en los términos esperados, debido a la falta de entrada de efectivo a la empresa porque las cuentas por cobrar no se agilitan oportunamente.

La persistencia de una cartera vencida es un gran problema, que no debe ser recurrente, al existir esta situación que afecta la gestión de la inmobiliaria se requiere de una pronta solución que permita mejorar los pagos por parte de los clientes y que se cumplan así las proyecciones mensuales, con el objetivo de evitar caer en una iliquidez que imposibilite cumplir con las obligaciones de la compañía.

Situación conflicto

La deficiente gestión de cobranza por parte del área de crédito y cobranza de la Inmobiliaria DEVISO S.A, no se debe de tomar a la ligera, su fuente inicia desde el momento que la empresa concede créditos a sus clientes con el fin de que estos puedan reservar la compra de las viviendas, cuyo

porcentaje es del 20%, siendo esto un enganche para mantener y captar clientes potenciales además, de cumplir con las metas de ventas.

Sin embargo, esta táctica se convierte un problema porque al momento de cumplir los plazos establecidos la falta de pago es sustancial y a la fecha se encuentran vencidos, ocasionando problemas operativos para la empresa porque esta situación también influye en la entrega de las viviendas.

La falta de efectividad al momento de realizar la gestión de cobros, reduce la liquidez necesaria para solventar las obligaciones económicas contraídas en el corto plazo, como son: pago de colaboradores, proyectos de construcción, pago a proveedores, etcétera.

Causas del problema y consecuencias

El otorgamiento de créditos del 20%, concedidos a los clientes, es visto como una buena táctica para atraerlos y mantenerlos; pero al momento de realizar la cobranza y pese a los esfuerzos para recuperar la cartera que nos permita cumplir con las proyecciones previamente fijadas, la recaudación, resulta nula, los valores recaudados son inferiores a lo planificado; lo que conlleva a generar un problema operativo para la Inmobiliaria DEVISO S.A., dentro de su proyecto urbanístico Villa Italia.

La falta de liquidez originada por la deficiencia en los cobros es un problema que está saliendo de control para la inmobiliaria porque esto, la está afectando notablemente originando el incumpliendo con las obligaciones en el corto plazo, es decir, la gestión operativa de la empresa se encuentra notablemente afectada y esto no es solamente con terceros, sino también con los colaboradores directos (Talento Humano).

La presente propuesta se enfoca en desarrollar mejores prácticas dirigidas a la recuperación oportuna de los valores vencidos de la empresa, esto será posible a través de un plan de mejoras en el área de crédito y cobranzas, lo cual permitirá mejorar la liquidez de la inmobiliaria DEVISO S.A.

Delimitación del problema

Campo: Crédito y Cobranza
Área: Financiera
Tema: Plan de mejoras para la gestión de cobranzas en base a la cartera vencida del proyecto Villa Italia de la inmobiliaria Deviso S.A.
Provincia: Guayas
Cantón: Guayaquil

Formulación del problema

¿Cómo influye la gestión actual de cobranzas en el vencimiento de las cuentas por cobrar de la inmobiliaria DEVISO S.A., durante el período 2018?

Variables de investigación

Independiente: Gestión de cobranzas.

Dependiente: Cartera vencida.

Evaluación del problema

Las temáticas que circundan al problema son los que se presentan a continuación:

Delimitado.- El problema en el área de crédito y cobranzas en la Inmobiliaria DEVISO S.A., se presenta al momento de realizar la gestión de cobranzas, debido a que los clientes no cancelan oportunamente el

crédito del 20% otorgado para la reserva de sus viviendas, lo que incrementa los días de cobro pendientes de pago, afectando las actividades de la inmobiliaria DEVISO S.A., para que esta pueda cumplir con las obligaciones adquiridas con sus proveedores, con los bancos, empleados, etc.

Claro.- El problema es claro, porque la gestión de cobranzas por parte del área de crédito y cobranza de la inmobiliaria DEVISO S.A, afecta la liquidez de la empresa y esto no permite avanzar con el proyecto urbanístico, poniéndolo en riesgo.

Evidente.- Es evidente, porque el incremento de cuentas por cobrar reduce los ingresos de la inmobiliaria DEVISO S.A., reflejándose en los deficientes resultados financieros de los últimos meses.

Concreto.- La finalidad es resolver un problema que está identificado y que afecta el normal desempeño del área de crédito y cobranza de la Inmobiliaria DEVISO S.A., al momento de realizar la gestión de cobranza, lo que ha conllevado una situación tensa entre los clientes internos y externos de la empresa por lo que la satisfacción de ellos ha disminuido y por esto se hace necesario desarrollar una propuesta de mejora para la gestión de cobranza.

Relevante.- El tema presentado es relevante, porque al determinar el origen que provoca las inexactitudes en los procesos de cobranza que realiza en el área de crédito y cobranza de la Inmobiliaria DEVISO S.A., se tendrá un punto de partida para determinar la solución o soluciones que den la pauta para cambiar la situación negativa de esa área.

La relevancia del trabajo expuesto se sustenta en la aplicación de la propuesta de mejora para la gestión de cobranza que permita replantear, normalizar y unificar los procesos en el departamento de cobranzas, cumpliendo con los tiempos establecidos y logrando una gestión eficaz en la recuperación de la cartera vencida en la empresa DEVISO S.A.

Factible.- El personal tiene experiencia y puede colaborar con miembros nuevos que se encuentran en el área de crédito y cobranza creando sinergia entre ellos los elementos técnicos y tecnológicos permitirán subsanar las deficiencias existentes. Es factible la realización de este trabajo porque se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo del mismo además de la plena predisposición de las partes involucradas para alcanzar una solución que beneficie a todos.

El diccionario de la lengua española define factible como algo que se puede realizar o hacer lo cual entra dentro de la conceptualización expuesta en vista que se cuenta no solo con los recursos necesarios sean estos: humanos, tecnológicos, económicos, etcétera sino también con la predisposición de quienes forman parte de la Inmobiliaria DEVISO S.A., siendo este un gran apoyo para el inicio y culminación favorable del trabajo presentado.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora para la gestión de cobranza, que permita replantear, normalizar y unificar los procesos en el departamento de cobranza cumpliendo con los tiempos establecidos y logrando una gestión eficaz en la recuperación de la cartera vencida en la empresa DEVISO S.A.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación del departamento de crédito y cobranzas de la empresa inmobiliaria DEVISO S.A

Fundamentar teóricamente aspectos relacionados con la gestión y recuperación de cuentas por cobrar.

Diseñar una propuesta de mejoras en los procedimientos de cobranzas y determinar las estrategias que se aplicarían para disminuir el tiempo de recuperación de la cartera vencida en la inmobiliaria DEVISO S.A y mejorar la liquidez de la empresa.

Justificación e importancia

La importancia de esta propuesta se fundamenta en la investigación de una alternativa que permita subsanar el problema existente en el área de crédito y cobranza respecto a su proceso de gestión de cobranza que se realiza a los clientes de la Inmobiliaria DEVISO S.A., esta situación se ha tornado en un punto sensible porque está afectando a la liquidez de la empresa y su normal operatividad.

La conveniencia de la propuesta presentada, está centrada en los beneficios que se desean alcanzar en el área de crédito y cobranzas de la Inmobiliaria DEVISO S.A., cuyo fin es detectar una solución que sea realizable para mejorar el proceso de cobranza y evitar así, que la liquidez en la empresa sea una constante y se continúe afectando su operatividad como ha estado ocurriendo en los últimos tiempos.

La adecuada gestión de cobranza es fundamental porque de esto dependen todos los procesos de la empresa y si la iliquidez continua

como una constante tarde o temprano la situación será insostenible y es ahí donde la propuesta presentada toma su protagonismo por esto es importante establecer una solución que prevalezca en la línea del tiempo. A través, de este trabajo se propone un plan de mejoras para la gestión de cobros y de esa forma alcanzar las proyecciones que se han planteado para continuar con el giro normal del negocio cumpliendo con las obligaciones en el corto plazo.

La existencia de una gestión de cobranza adecuada permitirá alcanzar una relevancia social con la propuesta presentada para la inmobiliaria, porque si se cumplen con las proyecciones de cobranzas, existirá la liquidez apropiada para cumplir con las obligaciones; porque debido a la situación actual, se ha incumplido inclusive con el pago puntual de los sueldos de los colaboradores siendo este un grave problema porque la remuneración es un aspecto importante, para que estos se sientan motivados para rendir al cien por ciento y realizar sus labores cotidianas, es decir, la productividad será afectada.

El aspecto práctico estará en cada etapa del trabajo propuesto y presentado para el área de crédito y cobranzas de la Inmobiliaria DEVISO S.A., porque se podrá aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera y al estar inmersa dentro de la problemática a conocer se contará con las herramientas necesarias para conocer o corroborar el origen de la situación que afecta a la gestión de cobranza. Se debe considerar que si no existe un adecuado proceso de cobro la cartera vencida aumentará día a día, si no se toman las medidas correctivas a la brevedad posible la empresa será inestable.

La propuesta tiene una utilidad metodológica para la Inmobiliaria DEVISO S.A., porque por medio de la misma se implementará la solución o soluciones para mejorar la gestión de cobranza, pero este beneficio no es

solo para esta empresa, inclusive puede servir de guía para otros negocios que presenten problemas de iguales características.

La metodología descriptiva será la vía para desarrollar el trabajo propuesto porque permite involucrarse en el problema a resolver y facilita la identificación de una solución a través, de las herramientas de investigación como son: la encuesta, observación, etcétera que son un complemento del método seleccionado cada dato será procesado a través de programas computarizados para facilitar la comprensión de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA
Antecedentes históricos

El crédito a grosso modo, se explica, un poco sus inicios, este no es algo de la era moderna, este tiene sus orígenes desde los tiempos de la esclavitud, porque es ahí donde se inicia el proceso productivo a través de una economía monetaria. Siendo así, que los créditos fueron considerados como una fuente de ayuda entre los que tienen un excedente frente a los que presentan déficit, este proceso, tomó mayor fuerza entre los siglos XIX y XX, convirtiéndose en un medio para reactivar la economía de los negocios para que estos puedan continuar con su ritmo normal de trabajo (Ludlow, 2015). Por lo tanto, el transcurso del tiempo ha consentido que el crédito evolucione de los prestamistas a la banca, siendo éstos últimos los que transformaron su forma de trabajar porque presentaban una figura como cambistas o mercaderes de piedras preciosas.

La existencia del crédito crea otro factor que es la cobranza como vía para recuperar el dinero concedido en un periodo de tiempo; pero cuando esta no se realiza oportunamente, se podrá evidenciar iliquidez y cartera vencida que cada día irá aumentando. Lo que significa que éstos dos elementos mencionados forman un binomio que son pilares para la empresa, porque de su adecuado proceso se podrán incrementar las ventas e ingresos, lo que permite que los ciclos financieros se cumplan (Morales & Morales, 2014). Es ahí la importancia que tiene el analizar concienzudamente cada crédito que sea otorgado con el fin de facilitar su

recuperación en el corto tiempo, evitando caer en una iliquidez que dificulte el normal cumplimiento de las obligaciones de la empresa.

El crédito es un proceso que se ha dado desde tiempos muy antiguos, con el fin de brindar un tipo de ayuda para quienes pasaban por alguna dificultad económica, para hacer frente al desarrollo normal de sus actividades.

Para una mejor comprensión a continuación se muestra la línea de tiempo que ha seguido el crédito, en la tabla 1 se muestra su transición.

Tabla 1
El crédito en la historia

Mesopotamia 1792-1750 A.C.	
Griegos Siglos V-VI	❖ Comerciantes en dinero ❖ Registros contables históricos ❖ Inicio préstamos hipotecarios
Romanos	❖ Usura con o sin prenda ❖ Compensación
Jesucristo	
Edad media Siglo XV	❖ Financiamiento para barcos y ejércitos ❖ Cobro de intereses
Siglos XVI-XIX	❖ Formalidad en préstamos (escrito) ❖ Establecimiento de plazos
Siglo XX	

Elaborado por: La autora

Antecedentes referenciales

El binomio crédito y cobranza es tan antigua como la misma civilización y se hizo evidente desde el primer momento que inició el proceso productivo y surgió de la necesidad de inyectar recursos para que los negocios puedan seguir con el desempeño normal de sus actividades, se lo tomó como una ayuda del que tiene más con el que pasaba por una transición de déficit.

El problema de la cartera vencida es que puede afectar a cualquier negocio indistintamente de la actividad económica que realice, pero, su problema inicia debido a una incorrecta concesión del crédito, porque si este es otorgado sin el análisis adecuado, la recuperación de los valores concedidos se tornará en una tarea ardua, peor aún si, no se aplica una conveniente gestión de cobranzas, siendo así que esta es una situación común por lo tanto, se hará referencia a trabajos que guarden relación similar con el tema propuesto.

El trabajo presentado por: (Montaguano & Muentes, 2017). *Propuesta de mejora en el proceso de cobranzas de la compañía Norelco S.A., para prevenir la cartera vencida*, esta propuesta se fundamentó en la problemática de esa empresa debido a una iliquidez originada por su creciente cartera vencida, por los procesos informales que se realizaban.

Como punto diferenciador entre ambos temas es que el trabajo referencial se realizó para una empresa productora y comercializadora de alimentos balanceados de animales de granja y camarón que no contaba con un proceso de cobranza definido, mientras que la propuesta presentada se encuentra direccionada a una empresa comercializadora de inmuebles que cuenta con un proceso de cobranza, pero necesita ser reorientado para que sea eficiente y eficaz, evitando así que los problemas de iliquidez se conviertan en una constante para la Inmobiliaria DEVISO S.A.

Los problemas de cobranzas no es algo aislado o que solo afecta a negocios con una actividad económica en específico y esto queda evidenciado en la propuesta presentada por: (Tumbaco, 2017) *Plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan Ecuador S.A.*, cuyo objetivo se fundamentó en identificar la problemática existente en el departamento de cobranza demostrando la carencia de procedimientos formales así como políticas que permitirán reducir la cartera vencida.

Con el fin de establecer antecedentes sólidos que permitan establecer la importancia del tema propuesto a continuación está: (Bermúdez & Peña, 2016) *Propuesta plan estratégico para recuperación cartera vencida en Imtelsa S.A. Guayaquil*, la empresa en mención tiene como actividad económica importar y comercializar materia prima, este trabajo guarda similitud a los otros enunciados es decir, falta de procesos, políticas que originaron que su cartera vencida crezca de forma alarmante.

Para concluir se destaca el trabajo presentado por: (Casas & Sánchez, 2015) *Plan de mejoramiento para el recaudo de cartera morosa en la asociación de usuarios del acueducto regional Portones, Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez E.S.P.*, este trabajo fue desarrollado en una empresa sin fines de lucro que brinda el servicio de agua potable en varios municipios de Colombia pero, pese a brindar un servicio primario no están exentos de tener problemas con la gestión de cobranza lo que imposibilitaba cumplir con el pago puntual de funcionarios ocasionando problemas internos.

Cada uno de estos trabajos guardan similitudes entre sí, lo que los diferencia son las actividades económicas que realizan o si son públicas o privadas teniendo como denominador común la carencia de procesos y políticas adecuadas que eviten que la cartera vencida de acrecenté desmesuradamente mes a mes, ocasionando problemas operativos en el corto plazo.

Con el fin, de exponer con mayor precisión los diferentes aspectos que se encuentran inmersos durante el proceso de crédito y cobranza que se realiza dentro del área de crédito y cobranza de la Inmobiliaria DEVISO S.A., se expondrán a continuación cada uno de estos.

Crédito

El crédito es una de las vías que tienen las empresas ya constituidas y aquellas en formación con el fin de fortalecerse y abrirse espacio en el mercado, pero también, se ha convertido en una estrategia para captar clientes y así aumentar las ventas. El crédito muchas veces es concebido como algo problemático, pero no se puede obviar que es esencial dentro de la actividad económica (Morales & Morales, 2014). En sí, el crédito se convierte en un acto de confianza entre las partes involucradas que reciben dinero, bien o servicio a cambio de una promesa de pago en un tiempo determinado que ha sido acordado previamente.

Tipos de créditos

Los créditos han sido tomados como una estrategia empresarial ya que muchas personas o empresas no cuentan con los recursos necesarios para adquirir un bien o servicio de contado (pago en efectivo), es ahí donde se vio una oportunidad para mantener y captar a los clientes, aumentando así sus ventas, pero estos pueden variar, según la condición se modifica de acuerdo a la empresa que los concede y necesidades del cliente siendo los más comunes:

Préstamos personales

El préstamo personal es una vía de obtener capital cuando una empresa es nueva y carece de las garantías necesarias para tener la certeza sobre el retorno del dinero concedido, de acuerdo a los tiempos establecidos. Es conocido también como préstamo de consumo porque su finalidad no es ampliar o crear un negocio está orientado a otros fines que puede ser: viajar, boda, adquirir un vehículo, compra de electrodomésticos, etcétera.

Para adquirir este tipo de préstamo no se requiere de mayores trámites además, que no existe el requerimiento de una garantía en específico

(bien inmueble) para su otorgamiento pero, esto no impide que en el caso de incumplimiento a los pagos acordados el cliente responderá con sus bienes actuales así como los futuros (Iguar, 2016).

Préstamos comerciales a corto plazo

Este tipo de crédito nació con el objetivo de promover el comercio, con un plazo máximo de recuperación de 90 días. Este se divide de la siguiente manera:

- ❖ Plazo fijo
- ❖ Descuento de documentos a terceros
- ❖ Sobregiro en cuenta corriente

Préstamos de mediano plazo

Son aquellos cuyo plazo de recuperación está entre 1 y 3 años, este tipo de crédito permite el financiamiento de inversiones muebles e inmuebles (Rey, 2013).

El otorgamiento de crédito es considerado como un impulso para mejorar las ventas de los diferentes negocios, captar y retener a los clientes siendo así que esto se ha convertido en una necesidad recurrente en el país, por lo tanto, el 21 de abril del 2015 la Junta de Política Reguladora Monetaria y Financiera modificó la segmentación de los créditos, a través de la Resolución número 044-2015-F, con el objeto de ampliar la gama de servicios para las instituciones financieras del país, las cuales se detallan a continuación:

1. Crédito productivo

Este tipo de créditos se rige con tasas del 9.33%, 10.21% y 11.83% para los que son de tipo corporativo, empresarial y pyme, están orientados a proyectos productivos como son: terrenos, construcción de infraestructura, etcétera.

2. Crédito comercial ordinario

A este tipo de crédito pueden acceder las personas naturales que están obligadas a llevar contabilidad así como las empresas con personería jurídica cuyas ventas superen los \$100.000, su tasa es de 11.83%, siendo su destino la adquisición o comercialización de vehículos de tipo liviano de combustible fósil, lo que incluye aquellos que son para fines productivos y comercial.

3. Crédito comercial prioritario

Es similar al ordinario, sin embargo las empresas deben contar con ventas anuales superiores a \$100.000, orientados a la adquisición de bienes y servicios de tipo productivo y comercial que no guarden relación con el crédito ordinario, su tasa está fijada en 9.11%, 10.21% y 11.83%.

4. Crédito de consumo ordinario

Su tasa está establecida en el 16.30%, está dirigido a personas naturales las cuales deben otorgar garantías prendarias o fiduciaria.

5. Crédito de consumo prioritario

Tiene como finalidad la adquisición de bienes o servicios e inclusive gastos que no guardan relación con el ámbito productivo, comercial, etcétera, está dirigido a personas naturales cuya tasa está establecida en el 16.30%

6. Crédito educativo

Su tasa es del 9.00%, su objetivo son personas naturales para que inicien y culminen su estudios de nivel superior, e inclusive para personas jurídicas con el fin de capacitar a su Talento Humano, pero para que este sea concedido debe estar debidamente sustentado por un centro de estudios acreditado.

7. Crédito de vivienda de interés público

Se proporciona por medio de una garantía hipotecaria para personas naturales, con el fin de adquirir o construir viviendas únicamente, por un monto que sea igual o superior a \$70.000, con un valor de metro cuadrado a \$890.00 (igual o superior), su tasa es de 4.99%

8. Crédito inmobiliario

Es el que se otorga a personas naturales para adquirir un inmueble que sea de construcción propia, su tasa es de 11.33%, este tipo de crédito se utiliza cuando no están dentro de las características de vivienda de interés público.

9. Microcrédito

Las personas naturales o jurídicas pueden acceder a este tipo de crédito cuyas ventas sean igual o inferior a \$100.000 anuales, en este la tasa está compuesta de la siguiente forma: minorista 22.50%, acumulación simple 27.50% y acumulación ampliada 30.50%

10. Crédito de inversión pública

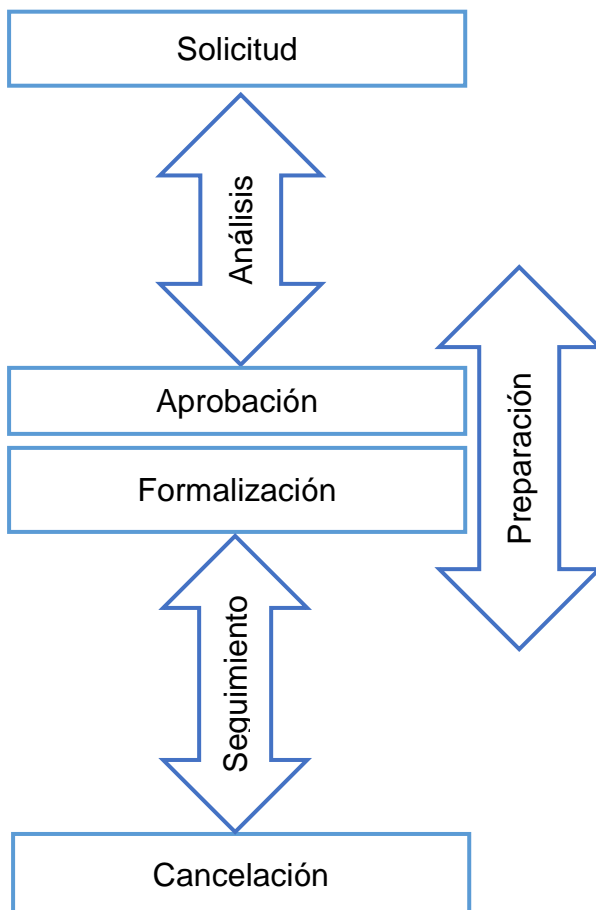
Como su nombre lo indica están orientados a programas y obras públicas siendo el estado el responsable de brindarlos, en beneficio de sus mandantes 9.33% (Resolución 004-2015-F, 2015).

Riesgo de crédito

El riesgo de crédito, se refiere a la existencia de una eventualidad de pérdida originada por el incumplimiento de las obligaciones contraídas en

la cual se ha acordado el pago dentro de un determinado tiempo, pero no se concreta. Así, un riesgo de crédito consiste en una posibilidad de que este no sea cancelado, en el tiempo establecido, originado por un quebranto en la capacidad de pago por parte del prestatario (Ruza, 2013). Siempre va a existir el riesgo, más aún frente a la posibilidad de conceder un crédito, porque pese a los análisis que se realizan previo a otorgarlo, surgen eventualidades donde el prestatario presenta un debilitamiento en su capacidad de pago.

Figura 1 *Proceso del riesgo de crédito*



Fuente: Análisis de operaciones de crédito

Cartera de crédito

El término cartera de crédito, se refiere al conjunto de documentos que albergan activos financieros u operaciones relacionadas al financiamiento,

que es direccionado hacia un tercero. Por lo tanto, la cartera de crédito es la representación del dinero que ha sido entregado a los acreditados incluyendo sus intereses adquiridos no cobrados (Cardozo, 2016). Siendo así que aquí es donde se registra la cantidad del dinero entregado así como el tiempo concedido para su retorno.

Cartera de clientes

El grupo de personas que están registradas en el área de ventas, es lo que se conoce como cartera de clientes, cada uno de ellos, representan el target alcanzado o que se desea contactar en el corto plazo porque tienen características similares al momento de adquirir sus bienes o servicios. La cartera de clientes debe estar actualizada para promocionar bienes o servicios que sean de su interés, esta es una forma de estrechar los vínculos con los clientes actuales y potenciales alcanzando el objetivo que es lograr ventas que sean efectivas para la empresa (Cabrerizo, 2014). A través, de la cartera de clientes se busca ampliar el mercado, así como fidelizar a los clientes y escutar un nuevo target; pero lo más importante de esta es que la información siempre esté actualizada con los clientes existentes y potenciales.

Liquidez

El término liquidez se refiere a la capacidad que posee una empresa para obtener dinero y de esa forma cumplir con sus obligaciones adquiridas en el corto plazo, es decir, consiste en la capacidad de transformar un activo en efectivo. Así, cuando una empresa cuenta con una liquidez adecuada, esta le permite cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, esto significa que existe una facilidad de conversión de los activos en efectivo (Pérez & Cirera, 2014).

La liquidez es fundamental para las empresas, si el tiempo de conversión es menor, existirá una mayor capacidad de efectivo, lo cual, es positivo,

tomando en consideración que el riesgo real es la iliquidez que impida cumplir con sus obligaciones.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son de suma importancia para la empresa porque de estas depende la liquidez para cumplir con las obligaciones adquiridas en el corto, mediano o largo plazo, nacen de otorgar un bien o servicio a un tercero al cual se le puede requerir el pago. Siendo así, que las ventas realizadas de bienes o servicios crean un derecho de exigibilidad hacia quien lo ha adquirido y que serán canceladas después del tiempo que se haya pactado (Herrero, 2013). La utilización de créditos se ha convertido en una estrategia frecuente en los diferentes negocios con el fin de captar clientes con los cuales se ha acordado un tiempo determinado para cumplir con la obligación contraída, siendo así que las cuentas por cobrar se clasifican en:

Corto plazo

Son aquellas que son exigibles dentro de un plazo menor a un año.

Largo plazo

Su exigibilidad está marcada por un plazo mayor de un año, debido a esta característica su registro en los estados financieros será fuera del activo circulante.

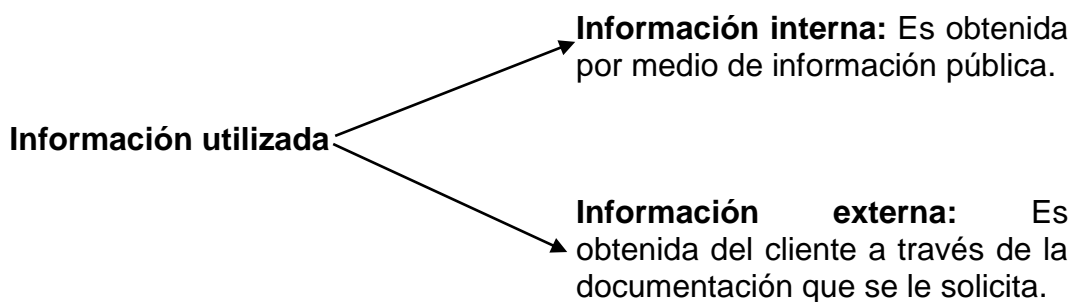
Cinco Cs para obtener un crédito

Con el fin de garantizar en lo posible el retorno del crédito concedido el prestamista, se debe realizar un análisis exhaustivo sobre varios aspectos que pueden incidir de una forma u otra en el cumplimiento de las obligaciones contraídas. Siendo así, que este tipo de análisis se encarga

de realizar una composición de una doble perspectiva, porque analiza la garantía y al prestatario con el fin de establecer su capacidad de ingresos para cumplir con el crédito (Ruza, 2013). Esta metodología es de mucha ayuda porque a través de esta, se busca minimizar el riesgo de retorno del dinero que siempre existe frente a la concesión de un crédito a continuación se presenta en la figura 2 este proceso.

Figura 2 *Proceso para minimizar el riesgo de crédito*

Fuente: El riesgo de crédito en perspectiva



En necesario dejar de forma explícita, cuáles son los cinco Cs del crédito siendo estos:

1. Carácter/conducta

Se refiere a la reputación de una empresa desde el punto de vista pasado así como su historial de pago contemplando para ello, su vigencia en el mercado y buen nombre.

2. Capital

Se relaciona al apalancamiento financiero de la empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones contraídas, si su capital es deficiente representa un riesgo ya que existe una posibilidad de quiebra.

3. Capacidad

Tiene relación con la estabilidad que tiene una empresa referente a sus ingresos en la línea del tiempo, este es un buen factor para

determinar la poca existencia de problemas económicos en el futuro que imposibilite el pago de una obligación adquirida.

4. Colateral

Es la capacidad que tiene la empresa para convertir el dinero en efectivo en el corto plazo sin que esto represente pérdidas. Se debe de considerar también el nivel de antelación en el cobro de deudas con relación a los diferentes deudores que posee una empresa.

5. Ciclo/Condiciones

Contempla factores que puedan afectar el negocio como podría ser situación política de un país también se considera el comportamiento del mercado al que pertenece un determinado negocio (Ruza, 2013).

Cobranzas

El término cobranzas para muchos no resulta amigable, esta gestión se debe ejercer desde el primer día de vencimiento con el fin de hacer efectivo el pago de los valores que han sido acordados y deben ser cancelados durante un determinado tiempo; por lo regular, las empresas cuentan con un área determinada a realizar este tipo de actividades. Por lo tanto, es un proceso que consiste hacer efectivo un pago que puede ser derivado por varios aspectos como son: deuda, compras, etcétera y para que esta se cumpla debe de cumplir con ciertos parámetros como son: adecuada, oportuna y completa (Molina, 2013). La cobranza requiere de un gran esfuerzo y debe ser correctamente planificada para evitar exceso de la cartera vencida y que esto disminuya la liquidez de la empresa, existen varios tipos de cobranzas que son:

❖ Formal

Se lo conoce también como administrativa, esta vía es la que se utiliza para a través de los recursos propios de la empresa con el fin de evitar que los clientes de la empresa caigan en mora se envían mensajes de texto, correo electrónico e inclusive actualmente aplicaciones como el WhatsApp.

Cuando esto no resulta es decir, que el cliente ha incumplido con los compromisos de pagos se recurrirá al siguiente nivel (cobranza judicial y extrajudicial), con el fin de lograr el pago.

❖ **Judicial**

Llegar a este nivel debe de ser considerado cuidadosamente por la empresa porque los gastos por cobranza se incrementarán, si opta por esto es necesario que se cuente con un personal altamente cualificado y que cumpla con todos los pasos que establece la ley.

❖ **Extra judicial**

Pese a iniciar un trámite judicial con el fin de disminuir los gastos de cobranza se puede optar por llegar a un acuerdo con el cliente estableciendo nuevas fechas de pago e inclusive reduciendo los pagos a fin de recuperar el capital (Molina, 2013).

Cartera vencida

Consiste en la falta de pago de los créditos en los tiempos establecidos y que han sido concedidos a personas naturales o jurídicas. El aumento de la cartera vencida se convierte en un activo de riesgo para la empresa, lo que conlleva a que la empresa presente problemas operativos (Vidales, 2013). La cartera vencida no es algo ajeno para cualquier empresa por esta razón, es importante realizar provisiones; sin embargo, pese a ello, cuando esta aumenta desmesuradamente puede ocasionar problemas para cumplir con las obligaciones en el corto plazo.

Análisis de cartera vencida

La liquidez de la empresa es de suma importancia, porque de esta depende el correcto funcionamiento del negocio y con el fin de evitar que la cartera vencida crezca cada día imposibilitando cumplir con las obligaciones en el corto plazo, es necesario realizar un análisis de la misma. El análisis de la cartera vencida, permitirá la existencia de un flujo de recursos adecuados que evite sucumbir a problemas de iliquidez que imposibilite cumplir con la operatividad del negocio (Morales & Morales, 2014).

Gestión de cobranzas

Los procesos, actividades, así como las estrategias que se implementarán para ejecutar el cobro de las deudas, es lo que se conoce como gestión de cobranzas y se realiza dentro de una organización, con el fin de recuperar los recursos; sin embargo, para sea eficiente y eficaz se deben de considerar los factores internos y externos como son: comunicación, contacto y entorno. El momento de la cobranza es crucial para los negocios porque de la efectividad de esta depende el normal giro del negocio para ello, recurren a los siguientes métodos:

❖ Llamadas telefónicas

Primero se procede a realizar un contacto telefónico con el fin de llegar a un acuerdo, tomando en consideración que es mejor un pago parcial que no obtener nada.

❖ Cartas

Cuando la falta de pago es durante pocos días, se recomienda enviar un recordatorio de tipo amistoso, con un máximo de tres cuando no existe una respuesta con la primera; sin embargo, cada una aumentará su grado de severidad ante la falta de respuesta.

❖ **Visitas personales**

Las visitas personales a domicilio las realiza un representante de la empresa con el objetivo de ejercer mayor presión para alcanzar el pago de la deuda.

❖ **Agencias de cobranzas**

Cuando existe cartera vencida por un tiempo demasiado prologando muchas empresas recurren a las agencias de cobranzas quienes cobran un porcentaje del valor de la deuda o las adquieren a través de una compra algunas de estas empresas de cobranzas son:

- ✓ Servinco, Servicios Integrales de Cobranza.
- ✓ Ecuacobranzas S.A.
- ✓ Gestiona

❖ **Procedimiento pre legal**

Es un cobro pre jurídico que realiza el acreedor a un deudor a través de un abogado con el fin de hacerle conocer las implicaciones legales que puede conllevar la falta de pago de su deuda, esta etapa es considerada de tipo persuasivo con el objetivo de no incurrir a un proceso ejecutivo (juicio).

El cobro pre jurídico conocido también como persuasivo, se puede realizar desde el primer día de incumplimiento, una vez que han transcurrido 30 días (puede ser más o menos según criterio del acreedor), y de no existir un acuerdo de pago se procede a realizar el trámite vía judicial todo esto genera honorarios de cobranza su tarifa oscila del 10 al 15% sobre el valor de la deuda (Rodríguez, 2017).

❖ **Procedimiento legal**

Cuando todos los métodos disuasivos no resultan efectivos y la deuda se mantiene, es conveniente realizar una acción legal es decir, se entabla un juicio coactivo hacia el deudor con el fin de recuperar el valor adeudado (Rodríguez, 2017).

Características de una buena cobranza

Las estrategias, procesos o herramientas aplicadas y planificadas para realizar una gestión de cobranza y que esta sea realmente efectiva, dependerá en primer lugar de la actividad económica de la empresa, así como los productos o servicios que esta ofrezca a sus clientes, todo esto con el fin de lograr encaminar y garantizar una efectiva recuperación de cartera. Para asegurar la recuperación apropiada de la cartera de crédito es necesario que se observen las siguientes características:

❖ Ágil

La gestión de cobranza debe de realizarse se forma oportuna, dentro de las fechas próximas a la fecha del vencimiento de su pago, esto es con el objetivo de evitar un “olvido”, que se pueda dar por parte del deudor debido a diferentes situaciones que pueda estar atravesando y conlleve a una acumulación involuntaria de la deuda.

❖ Sistemática

La gestión de cobranzas debe de realizarse de forma ordenada para procurar reducir la cartera vencida, si no existe un lineamiento adecuado se omitirán datos esenciales que permitan establecer el disertación adecuada de la cartera a cobrar con el objetivo de planificar la gestión a realizarse (Aznar, 2013). La existencia de una planificación adecuada permitirá, reducir el costo de cobranza y procurar que los clientes ejecuten sus pagos sin ningún tipo de presión alguna.

Reportes de cobranza

Los reportes son de mucha ayuda, porque permiten conocer el desarrollo de un determinado proceso y tomar decisiones que sean oportunas y que den las pautas necesarias para reorientar una situación que afecte al negocio. Los reportes tienen una relevancia significativa en el proceso de cobranzas porque este es el punto de partida para iniciar un trabajo eficiente y determinar las estrategias a seguir con determinados clientes que se encuentran con cuotas vencidas (Pacheco, 2014). Esta conceptualización permite establecer que debe de existir un registro adecuado, de la gestión que se realiza, la carencia o un control escueto de los procesos realizados es el punto de ebullición para una gestión de cobranza ineficaz.

Control en la gestión de cobranza

Los controles permiten estar a la expectativa sobre los diferentes procesos que se realizan en cualquier ámbito y tomar medidas correctivas en el caso de ser necesario antes que una situación inadecuada se desarrolle y afecte al negocio. Los indicadores de cobranzas son una herramienta que permite establecer este control, entre ellos se señala lo siguiente:

❖ Ratios de cobranza

El establecimiento de ratios permite tener un control sobre el proceso de cobranzas es decir, permite establecer la rotación existente en la cuenta por cobrar, los indicadores no son algo cerrado estos se pueden adaptar de acuerdo a la situación que se desee establecer un control (Pacheco, 2014). La aplicación o implementación de indicadores son de mucha ayuda al momento de tomar una decisión, permite establecer un control permanente y no representa un costo para la empresa; pero, para estos sean

plenamente confiables deben de estar acorde a las políticas de la empresa la fórmula a aplicar es la que se detalla a continuación:

Indicadores de actividad

Rotación cartera = ventas/cuentas por cobrar

Periodo de cobranzas= 365/rotación cartera

Período de recaudación (deudores)

Deudores * 360 / Ventas el resultado está dado en días

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El Ecuador es un estado de derecho y por lo tanto, está regido por leyes y reglamentos en el aspecto contable están, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, las mismas que se sustentan en normativas internacionales que se encuentran vigentes.

Ley Órgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)

Con el fin de fomentar la inversión nacional y extranjera, el país brinda varios beneficios a las empresas, como son las deducciones esto es con el objetivo de mejorar y mantener los ingresos y puedan hacer frente a ciertos factores que puedan afectar el desarrollo normal de sus actividades en la LORTI se encuentra tipificado lo siguiente:

Artículo 10 numeral 11 Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentran pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que

la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2018).

Reglamento aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno

En concordancia con la Ley de Régimen Tributario Interno está el artículo 27 numeral 4 hace referencia a las deducciones generales donde considera a las ventas que se realizan en los negocios y artículo 28 del mismo cuerpo legal hace referencia a los gastos generales deducibles a través del numeral 2 brinda los beneficios de deducir los créditos incobrables así como las provisiones por riesgos de incobrabilidad. (Reglamento Aplicación de la Ley de Régimen Tributario, 2015)

Código Orgánico Monetario y Financiero

En los párrafos anteriores se hizo referencia sobre las provisiones amparados en la LORTI y su respectivo reglamento sin embargo, en este cuerpo legal se hace referencia al castigo de las obligaciones si bien es cierto se enfoca desde el aspecto financiero pero, es necesario hacer referencia a lo que se encuentra tipificado en los siguientes artículos.

Artículo 205.- Provisión. Las entidades del sistema financiero nacional deben constituir una cuenta de valuación de activos y contingentes, incluyendo los derivados financieros, para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables o por desvalorización y para apuntar el adecuado desempeño macroeconómico.

Artículo 207.- Castigo de obligaciones. Las entidades del sistema financiero nacional castigarán contablemente todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación irrecuperable; este castigo no la libera de continuar con el cobro de las sumas comprometidas, ni tampoco releva al responsable del crédito de su condición de deudor moroso (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014).

Superintendencia de Compañías

Con la finalidad de mantener un control en las empresas que se encuentran en el país, sean estas nacionales o extranjeras, la Superintendencia de Compañías emite resoluciones para alcanzar este objetivo siendo así que el artículo 1 hace referencia a la obligatoriedad que tienen las empresas indistintamente su naturaleza, el presentar sus estados financieros así como los anexos, siendo estos presentados en físico o virtual a través de portal web de la Superintendencia de compañías (Resolución SC.SG.DRS.G.10.007, 2010).

NIC 39/NIIF 9 SECCIÓN 11 Y 12

La NIIF 9 entró en vigencia en el 2013, es ahí donde se clasifican las cuentas por cobrar porque son un instrumento financiero porque representa un activo (acreedor) y pasivo (deudor). Pero, la que mayor la representa es la sección 11 que se enfoca en los instrumentos financieros básicos como son: efectivo, bienes vendidos a corto o largo plazo, patrimonio, etcétera.

Código de Comercio

Regula las relaciones mercantiles es decir, compra y venta de bienes en el del país por lo tanto, en su artículo...(9) sin numerar reformado en el 2012, hace referencia que en el caso de no cancelar las cuotas fijadas el vendedor podrá recuperar el objeto vendido (Código de Comercio, 2013).

Código Orgánico Monetario y Financiero

El Código Orgánico Monenerario en su artículo 314 hace referencia a los intereses y plazos de créditos concedidos, como su nombre lo inica este cuerpo legal establece los parámetros a seguir en el sector financiero (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014).

Código Civil

El cuerpo legal tiene como objetivo definir las normas que rigen el derecho privado, ámbito civil tanto para las personas naturales y jurídicas sean estas del sector público o privado, las obligaciones contraídas dentro de la sociedad conyugal tácitamente uno de ellos será un deudor solidario esto es reconocido en el artículo 171 donde se tifica que existe una obligación de pago de una deuda adquirida mientras que el artículo 201 del mismo cuerpo legal establece que si uno de los cónyuges cancela la deuda podrá solicitar al otro el dinero que ha cancelado por el valor de la deuda adquirida (Código Civil, 2013).

Código Orgánico General de Procesos (COGEP)

El último recurso como ya se ha expuesto en líneas anteriores, es la vía judicial a las cuales el acreedor puede recurrir con el fin de recuperar los valores adeudados entre alguno de los artículos a los cuales se puede recurrir dentro de una demanda está el número 126 que consiste en la prohibición de enajenar bienes y se notificará al Registrador de la Propiedad la disposición del juez que lleva el proceso, los artículos del 127 al 131 hace referencia a las providencias preventivas para asegurar el pago (Código Orgánico General de Procesos, 2015).

Variables de la investigación

Variable independiente: Gestión de cobranzas.

Variable dependiente: Cartera vencida.

Independiente: Gestión de cobranzas

Se refiere a las diferentes actividades o pasos que se llevan a cabo desde el momento que existe un incumplimiento de pago por parte del deudor

(Molina, 2013). Si tales pasos (procedimientos), no existen, son escuetos o simplemente no son revisados de acuerdo a las necesidades del negocio existirá un problema pese al esfuerzo que se ponga por alcanzar una gestión de cobranzas que sea realizada con efectividad.

Dependiente: Cartera vencida

Es parte del activo que se ha establecido por los diferentes documentos (créditos), que no han sido cancelados en el tiempo establecido (Hernández, 2013). La ausencia de una gestión de cobranzas que sea ejecutada con efectividad, conlleva a la existencia de una cartera vencida que crezca mes a mes y que pese a las provisiones existentes para las cuentas incobrables existirán un punto de quiebre en que la situación será insostenible e imposibilitará cumplir con las obligaciones en el corto plazo sean estos: sueldos, arriendo, proveedores, etcétera.

DEFINICIONES CONCEPTUALES

El esclarecimiento de los términos utilizados dentro del trabajo presentado para la Inmobiliaria Deviso S.A., es primordial para facilitar la comprensión y entendimiento de quienes no conozcan el tema a profundidad siendo estas:

Accionista

El accionista es el propietario de una o varias acciones de una empresa (Escobar & Cuartas, 2013).

Acreedor

Persona natural o jurídica que puede y tiene el derecho de requerir de otra el cumplimiento de una obligación contraída. Es decir, es quien ha concedido un crédito por un bien o servicio a un tercero y el cual ha comprometido a cancelarlo en un tiempo previamente acordado (Hernández, 2013).

Activo

El activo representa los valores reales que posee una empresa conformado por bienes, créditos y derechos (Escobar & Cuartas, 2013).

Amortización

Es la forma de liquidar gradualmente una deuda a la cual se ha establecido un tiempo determinado (Mora, 2013).

Cobranza

Es la acción de cobrar, es un proceso mediante el cual se recibe un dinero por concepto de una compra de un bien o servicio así como el pago de una deuda por cualquier otro concepto (Morales & Morales, 2014).

Crédito

Representa a una determinada cantidad de dinero que se le debe a una entidad sea financiera o comercial y que se debe de devolver (pagar) en un tiempo determinado además de los intereses que han sido acordados previamente por las partes involucradas (Lacalle, 2014).

Factura

Es un documento que certifica una operación de compraventa transacción comercial que se realiza entre comprador y vendedor sea de un bien o servicio y que repercute el Impuesto al Valor Agregado (Lacalle, 2014).

Prestatario

Se refiere a la persona que adquiere algo en préstamo (Soberón, 2015).

Riesgo

Consiste en la variabilidad que existe para obtener el retorno de la inversión, a mayor riesgo, mayor rentabilidad de inversión, este puede ser de: solvencia, mercado, liquidez, entre otros (Soberón, 2015).

Riesgo de liquidez

Es la pérdida excesiva obtenida por la venta de los activos con el fin de lograr una liquidez que le permita el cumplimiento de obligaciones adquiridas en el corto plazo. El corto plazo es aquella obligación que es contraída hasta un año un periodo mayor, ya no está dentro de esta conceptualización (Escobar & Cuartas, 2013).

Riesgo de solvencia

Probabilidad de pérdidas que son originadas por una ruptura respecto a la situación financiera de la empresa se por un préstamo, aval, etcétera (Hernández, 2013).

Tasa de interés

Es aquella que es aplicable a los diferentes tipos de créditos y tiempo que se ha acordado para cumplir con la obligación contraída, las más utilizadas son nominal y anual (Soberón, 2015).

Vencimiento

Consiste en la culminación de un plazo que ha sido establecido para cumplir con el pago de una deuda o contrato y que ha sido acordado entre dos o más personas (Mora, 2013).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La Inmobiliaria Desarrollo de Viviendas Sociales S.A., (Deviso), nació hace 12 años, tras suscribir escritura pública con la razón social ACOLTISA S.A., su objetivo es dar solución a la necesidad habitacional que existe en la ciudadanía guayaquileña, posteriormente, en el año 2010, con el fin de alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado inmobiliario y renovarse por lo que se optó por reformar sus estatutos y su razón social por DESARROLLO DE VIVIENDAS SOCIALES S.A. DEVISO.

La inmobiliaria se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil en la ciudadela Kennedy Norte, Calle Nahim Isaías, poco a poco ha tomado su sitio en el mercado siendo así que actualmente es promotora de varios proyectos siendo estos: Florencia, Bari, Génova, Turín, Palermo, Perugia, Padova, Nápoles y Verona.

La necesidad habitacional sigue en aumento y para satisfacerla nació su proyecto más emblemático de DEVISO, denominado Villa Italia, este nuevo desarrollo está en la mejor zona “PREMIUM” de Guayaquil. Con esta propuesta se busca captar a clientes potenciales que permitan aumentar los ingresos para esta empresa.

Sin embargo, hoy en día la inmobiliaria está pasando por una situación que le está imposibilitando generar la liquidez necesaria para poder cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, por lo que se está viendo afectada su normal operatividad.

La inmobiliaria, así como el área de crédito y cobranzas carecen de orientación en su misión, visión o valores establecidos, al existir carencia de estos, deja a la empresa sin directrices adecuadas que le permitan su permanencia en el tiempo, porque cada una representan el pilar fundamental para cualquier organización definiendo en ellas el por qué y para qué existe e inclusive hasta dónde llegar en el futuro.

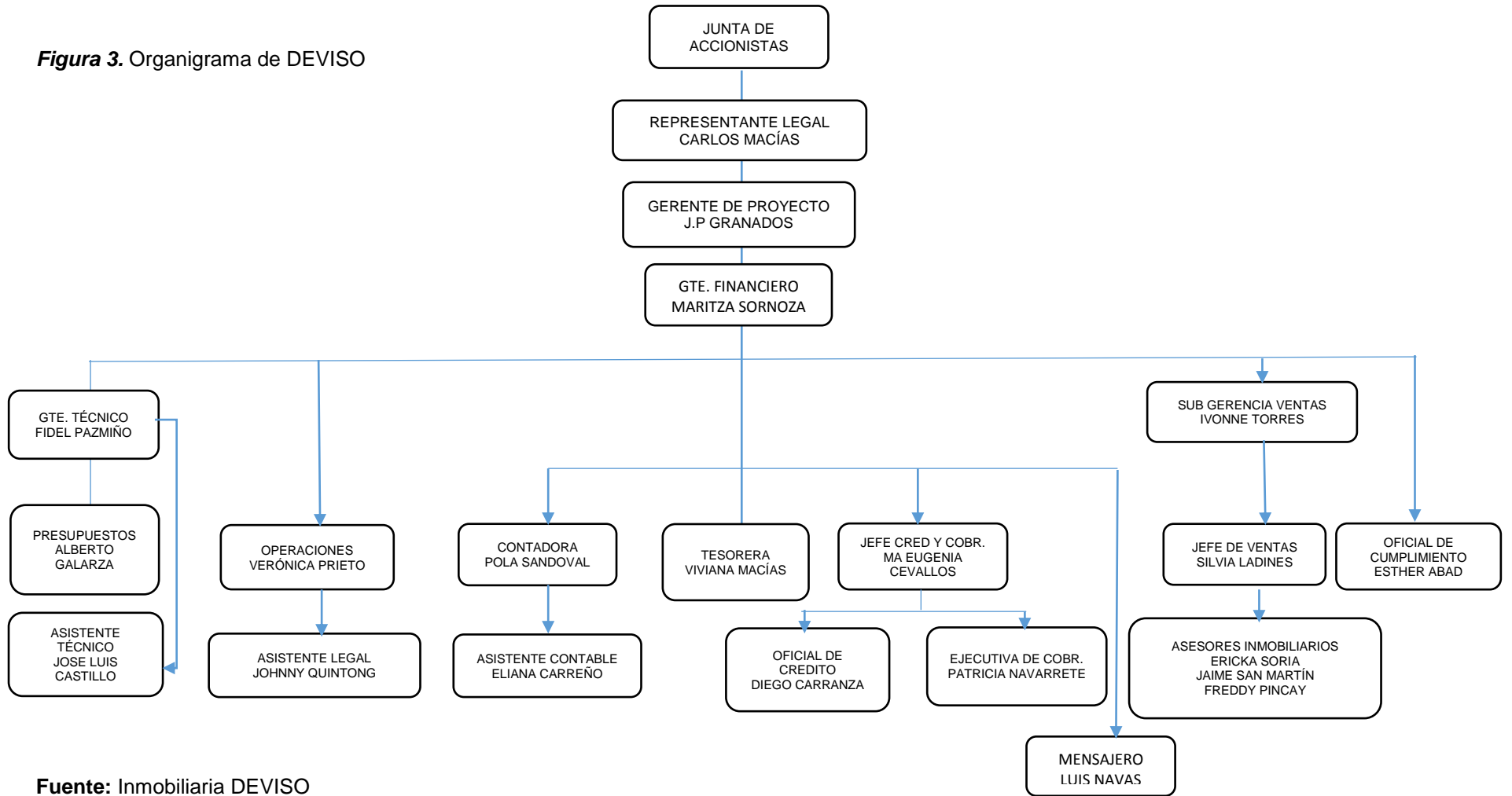
MISIÓN

Brindar una asesoría amigable al ofrecer nuestro servicio inmobiliario, predominando el compromiso y predisposición por cumplir los requerimientos habitacionales de nuestros clientes según sus necesidades.

VISIÓN

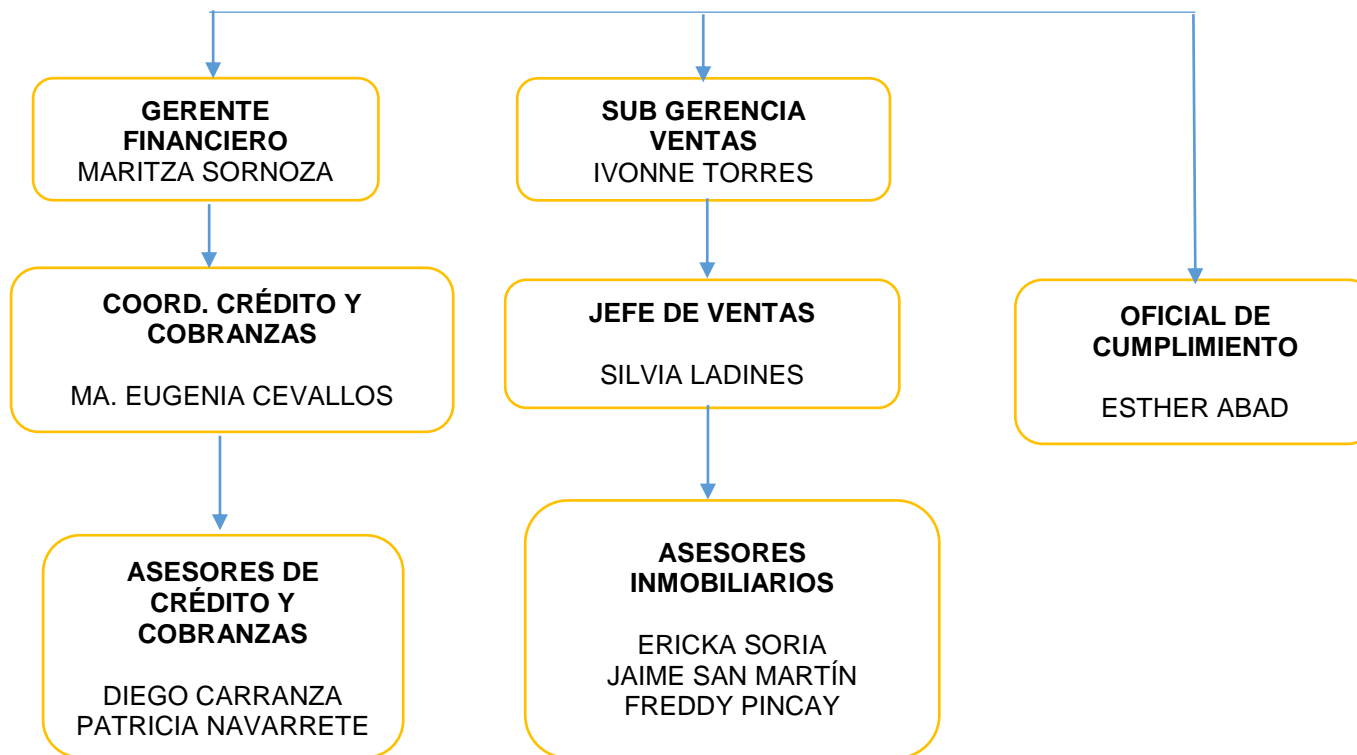
Ser para el 2023 una empresa que cuente con el reconocimiento dentro del campo inmobiliario, que la sola mención de DEVISO, sea la carta de presentación de un personal cualificado y proyectos impecables.

Figura 3. Organigrama de DEVISO



Fuente: Inmobiliaria DEVISO

Figura 4. Organigrama área de comercial



Fuente: Inmobiliaria DEVISO

Tabla 2

Personal Deviso S.A.

PLANTILLA DE TRABAJADORES DEVISO S.A.		
Cargo	Nombres	Cantidad
Gerente Financiero	Eco. Maritza Sornoza	1
Gerente de Proyecto	Ing. Juan Pablo Granados	1
Gerente Técnico	Ing. Fidel Pazmiño	1
Jefe de Presupuesto	Ing. Alberto Galarza	1
Asistente Legal	Johnny Quintong	1
Sub Gerente de Ventas	Abg. Ivon Torres	1
Contador	Eco. Pola Sandoval	1
Asistente Contable	Eliana Carreño	1
Tesorero	Ing. Viviana Macías	1
Jefe de Ventas	Ing. Silvia Ladines	1
Asesor Comercial	Erika Soria	1
Asesor Comercial	Freddy Pincay	1
Asesor Comercial	Jaime San Martín	1
Jefe de Crédito y Cobranzas	Ma. Eugenia Cevallos	1
Oficial de Crédito	Eco. Diego Carranza	1
Oficial de Cobranza	Ing. Patricia Navarrete	1
Oficial de Cumplimiento	Eco. Esther Abad	1
Jefe de Operaciones	Ing. Verónica Prieto	1
Jefe de Planeación	Ing. José Castillo	1
Mensajero	Luis Navas	1
Total		20

Elaborado por: La autora

CLIENTES MÁS IMPORTANTES DE LA EMPRESA DEVISO S.A.**Tabla 3***Resumen de clientes de la inmobiliaria Deviso S.A.***Clientes**

Langosmar
 Jara Jiménez Martha
 Velástegui Jara Marlon
 Montesdeoca Palacios Fredy
 Fernández Sánchez Giovanna

Breve detalle sobre los clientes de la inmobiliaria Deviso S.A.

Elaborado por: La autora

COMPETIDORES MÁS IMPORTANTES DE LA EMPRESA DEVISO S.A.

Tabla 4

Competidores de la inmobiliaria Deviso S.A.

Competidores
Urbanización Villa del Rey
Urbanización La Joya
Urbanización La Rioja
Urbanización Arboletta
Urbanización Málaga
Urbanización Compostella
Urbanización Cataluña

Elaborado por: La autora

PROVEEDORES MÁS IMPORTANTES DE LA EMPRESA DEVISO S.A.

Tabla 5

Resumen de proveedores de la inmobiliaria Deviso S.A.

Proveedores
Mega Obra Construcción
Intalasa
Inmobiced
Amagua
Cnel
Global Courier
Estudio Jurídico Solulegal
Estudio Jurídico Glass
Supplies
Nautisa
Grupo Microsistemas
Forcemax
Iannuzzelli Granja Aldo
Pefarer

Elaborado por: La autora

PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA EMPRESA DEVISO S.A.

La inmobiliaria por el giro de su negocio ofrece exclusivamente casas construidas, actualmente ofrece 14 modelos que se ajustan a las necesidades y requerimientos de los clientes con los siguientes modelos:

Tabla 6 Bienes ofertados por la inmobiliaria Deviso S.A.

No.	Modelo	Terreno	Área de construcción	Precio	Especificaciones
1	Domenica	101,5 m2	44,40 m2	\$ 50.631,13	1 piso
2	Lucciana	101,5 m2	50,70 m2	\$ 54.814,17	1 piso
3	Francesca	101,5 m2	51,32 m2	\$ 55.225,83	1 piso
4	Fiorella	101,5 m2	59,04 m2	\$ 60.351,71	1 piso
5	Marianela	101,5 m2	64,32 m2	\$ 63.937,17	2 pisos
6	Antonella	101,5 m2	73,56 m2	\$ 69.992,61	2 plantas
7	Romina	101,5 m2	75,92 m2	\$ 71.559,59	2 plantas
8	Giovanna	101,5 m2	82,26 m2	\$ 75.769,19	2 plantas
9	Gianna	101,5 m2	88,94 m2	\$ 79.832,71	2 plantas
10	Graziella	101,5 m2	90,20 m2	\$ 81.041,14	2 plantas
11	Rossana	101,5 m2	100,56 m2	\$ 87.919,91	2 plantas
12	Alessandra	101,5 m2	100,38 m2	\$ 88.132,38	2 plantas
13	Rebeca	101,5 m2	105,14 m2	\$ 90.960,91	2 plantas
14	Giulianna	101,5 m2	116,28 m2	\$ 99.791,77	2 plantas

Elaborado por: La autora

Beneficios:

- Terrenos desde 101.50 m2 y villas no adosadas.
- 10 Urbanizaciones con cerramiento perimetral.
- Garita.
- Seguridad 24 horas.
- Clubes con cancha sintética deportiva y piscina.
- Juegos infantiles y área para gimnasios.
- Futuras áreas comerciales con restaurantes, farmacias, etc.

Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo

EL área de crédito y cobranzas de la Inmobiliaria DEVISO S.A., actualmente está pasando por una situación tensa, debido a que su cartera de crédito está aumentado anualmente, lo que dificulta su normal operatividad, inclusive se está imposibilitando el cumplimiento de las obligaciones adquiridas en el corto plazo.

Las gestiones de cobranzas son vastas, comunicaciones a través de mensajes de textos, correo electrónico, llamadas y cartas estas últimas son enviadas por tres (3) ocasiones, una vez que no ha existido una respuesta favorable por parte del deudor, la inmobiliaria decide proceder a extinguir el contrato.

Por lo tanto, pese a todo esfuerzo, las proyecciones propuestas no se cumplen, solo escuetas promesas de pago que en la mayoría de los casos son incumplidas ocasionando que la cartera vencida siga aumentando, a continuación se presenta el resumen de cartera para ejemplificar lo expuesto y sea más comprensible.

En las **figuras 5, 6 y 7**, se puede observar que en el año 2016 se había fijado una proyección de cobranza total de \$2.593.846,77 sin embargo, el valor alcanzado fue de \$2.561.550,28, lo que representa \$32.296,49 menos a lo que se había planificado (1.25%). El año 2017 no fue la excepción la proyección de recuperación fue de \$5.894.339,83 pero, el total cobrado resultó ser de \$4.797.058,00 existiendo una diferencia de \$1.097.281,83 (18.62%), en los anexos se podrá observar con mayor presión los reportes presentados a través de la captura de pantalla.



Resumen de Cartera

Compañía: DESARROLLO DE VIVIENDAS SOCIALES S

Fecha de corte: 31-dic-2017

Página: Page 2 of 3

Fecha : 4:43 pm
05-dic.-2018

Usuario: MCEVALLOS

Proyecto: 1000 VILLA ITALIA

		CRED - IFIS		CRED - DIRECTO		TRUEQUE		VTAS CONT.		OTROS		TOTALES	
		# Doc	Montos	# Doc	Montos	#Doc	Montos	# Doc	Montos	#Doc	Montos	#Doc	Montos
Febrero	2015		209,617.38		46,657.00		1,734.00						324,562.38
Marzo	2015		207,847.31		1,472.00								209,569.31
Abril	2015		14,987.57		1,472.00								16,807.99
Mayo	2015		109,626.78		1,472.00								111,348.78
Junio	2015		42,612.97		1,472.00								44,334.97
Julio	2015		10,055.31		1,472.00		390.00						12,167.31
Agosto	2015		127,005.18		1,472.00		390.00						131,707.18
Septiembre	2015		62,500.54		1,472.00		390.00						64,612.54
Octubre	2015		103,073.89		1,464.00		390.00						105,177.89
Noviembre	2015		99,251.81				390.00						99,891.81
Diciembre	2015		93,230.97		97.90		1,394.54						95,723.41
Total Anual			1,283,968.74		99,013.07		6,812.54						1,462,803.37
Enero	2016		93,784.80		99.30		390.00						95,174.10
Febrero	2016		62,089.39		99.30		390.00						63,478.69
Marzo	2016		241,746.98		99.30		390.00						243,136.28
Abril	2016		271,620.64		99.30		390.00						318,888.36
Mayo	2016		82,869.41		99.30		390.00						84,258.71
Junio	2016		116,427.63		99.30		390.00						121,666.53
Julio	2016		136,013.29		99.30		390.00						251,796.59
Agosto	2016		330,677.98		99.30		390.00						381,827.28
Septiembre	2016		178,032.10		99.30		594.04						180,337.60
Octubre	2016		104,124.45		99.30		663.02						154,746.77
Noviembre	2016		369,337.69		99.30		662.94		165.00				370,764.93
Diciembre	2016		287,877.09		36,499.30		1,394.54		1,500.00				327,770.93
Total Anual			2,274,601.45		37,591.60		6,434.54						2,593,846.77
Enero	2017		110,755.03		99.35		390.00		1,500.00				113,244.38
Febrero	2017		397,951.56		48,929.60		38,890.00		1,500.00				487,771.16
Marzo	2017		239,907.72				390.00		1,500.00				242,297.72
Abril	2017		176,938.41				387.00		1,500.00				179,325.41
Mayo	2017		316,742.31						1,500.00				318,742.31
Junio	2017		215,065.52						1,500.00				217,065.52
Julio	2017		407,560.24						1,500.00				451,462.24
Agosto	2017		272,098.85						1,500.00				274,098.85
Septiembre	2017		391,063.42						1,500.00				393,363.42
Octubre	2017		616,522.03		45,807.54		226,448.04		1,500.00				891,077.61
Noviembre	2017		1,072,836.17		772.22		112,515.51		1,334.83				1,188,258.73
Diciembre	2017		1,112,159.98		23,443.32				419.18				1,137,522.48
Total Anual			5,329,601.24		119,052.03		379,020.55						5,894,229.83
TOTAL DE CARTERA VENCIDA			12,409,570.79		411,354.61		526,624.63		18,419.01		495,758.20		13,861,727.24

Figura 5. Resumen de cartera 2016-2017

Fuente: Inmobiliaria DEVISO

Proyección 2016

Proyección 2017

Reporte de Cobranzas - Saldos

Compañía: DV - DESARROLLO DE VIVIENDAS SOCIALES S.A. DEVIS

Fecha Corte: 31-dic-2016

Ordenado Por: Fecha

No. Venta	Tipo Venta	Cliente	Referencia	Precio Neto	Montos Recaudados						#	Cancelado	Saldo	Crédito Hipotecario
					C. Inicial	V Cuotas	Cred. Hip	Total	Mora	Desc tos				
15000166	BCO-IFIS	SARES GALARZA JIMMY DARWIN		67,900.00	6,596.18			6,596.18				22	1	6.5
15000106	BCO-IFIS	SERRANO ZAMBRANO AZUCENA CU		43,000.00	13,000.00			13,000.00				1	1	13.0
16000152	BCO-IFIS	SIERRA CASTRO ANITA FERNANDA		71,880.00	2,201.40			2,201.40				18	1	2.2
15000369	BCO-IFIS	SINGER BRIONES GINGER ALEJAND		59,900.00	9,423.50	2,040.00		11,463.50				3	2	11.4
15000334	BCO-IFIS	SOLANO ALCIVAR GLENDA JAZMIN		67,000.00	13,106.68	3,165.00		16,271.68				17	8	16.2
15000103	BCO-IFIS	SORNOZA DIAZ FERNANDO ADRIA		38,300.00	8,746.30	1,000.00		9,746.30				27	10	9.7
15000331	BCO-IFIS	SOSA SANCHEZ LUISA GABRIELA		58,600.00	8,480.00	1,960.00		10,440.00				13	8	10.4
15000471	BCO-IFIS	SOTOMAYOR ALVAREZ JHONATHAN		87,246.18	3,000.00	3,920.00		6,920.00				31	8	6.9
16000133	BCO-IFIS	SUAREZ ALVARADO JOSE LUIS		60,351.71	5,000.00	1,092.12		6,092.12				25	3	6.0
15000096	BCO-IFIS	TELLO JIMENEZ RAUL PATRICIO		43,000.00	2,914.44			2,914.44				23	1	2.9
15000311	BCO-IFIS	TINGO CHILIGUANO TELMO EFRAI		58,600.00	4,155.50			4,155.50				15	1	4.1
15000389	BCO-IFIS	TORRES ORTEGA ROSSANA LEONO		74,455.27	2,000.00	5,741.78		7,741.78				25	11	7.7
15000053	BCO-IFIS	URDIALES ESPINOZA LUIS ALBERT		74,455.27	1,489.11	5,950.89		7,440.00				20	7	7.4
15000246	BCO-IFIS	VACACELA MORALES ANGEL BENI		74,455.27	1,500.00	7,501.79		9,001.79				27	7	9.0
16000090	BCO-IFIS	VASQUEZ ZAMBRANO MARCELA VE		76,329.20	9,434.64	1,600.00		11,034.64				18	5	11.0
16000072	BCO-IFIS	VELARDE CABRERA DANIELA OMAI		57,600.00	16,930.00			16,930.00				1	1	16.9
15000119	BCO-IFIS	VELASTEGUI JARA MARLON NELSO		76,613.08	22,983.92			22,983.92				1	1	22.9
15000236	BCO-IFIS	VELEZ ESPINOZA YENNY AMPARO G		61,000.00	8,073.81	7,902.11		15,975.92				23	18	15.9
15000206	BCO-IFIS	VELEZ PARRAGA GUNTHER GLEN		58,800.00	10,560.00		2,500.00	13,060.00				1	1	13.0
15000477	BCO-IFIS	VELEZ RIZZO JESSICA MARIUXI		75,769.19	1,600.00	6,915.00		8,515.00				34	12	8.5
15000321	BCO-IFIS	VELEZ ZAMBRANO AGUSTIN ALEXA		63,635.00	9,375.60			9,375.60				33	1	9.3
15000302	BCO-IFIS	VELOZ CASTILLO MARTHA ANDREA		44,000.00	5,440.00	3,806.84		9,246.84	3.16			29	14	9.2
15000232	BCO-IFIS	VERA AGUAYO CLAUDIA ROCIO		58,100.00	1,743.00			1,743.00				17	1	1.7
15000060	BCO-IFIS	VERA CALDERERO JANNET ANABEL		79,416.04	1,588.32	11,991.68		13,580.00				21	18	13.5
15000404	BCO-IFIS	VERA MURILLO JUAN CARLOS		65,400.00	10,456.43	3,547.20		14,003.63				31	13	14.0
15000272	BCO-IFIS	VILLALVA MUÑOZ JAYRON STIVEN		63,745.45	7,570.00	6,547.00		14,117.00				31	17	14.1
15000093	BCO-IFIS	VILLAD CARVAJAL FREDDY XAVIER		59,000.00	10,185.00	3,180.00		13,365.00				17	6	13.3
16000151	BCO-IFIS	VINUEZA MERINO ALEX HENRY		72,580.00	53,333.00			53,333.00				1	1	53.3
15000276	BCO-IFIS	WIESNER ROMERO YURIEM FERNA		54,600.00	3,211.45	4,034.75		7,246.20			493.90	32	17	7.7
15000221	BCO-IFIS	YANCE VALLEJO EVA SIEGLINDA		58,100.00	7,080.00	7,760.48		14,840.48				21	16	14.8
16000103	BCO-IFIS	YANQUI DIAZ MONICA ALEXANDRA		44,018.00	6,340.54	750.00		7,090.54				22	3	7.0
16000124	BCO-IFIS	ZALAMEA ZAMBRANO JULIA AMERI		90,960.91	1,819.22	2,680.78		4,500.00				25	3	4.5
15000132	BCO-IFIS	ZAMBRANO LARA LUIS XAVIER		36,000.00	10,800.00			10,800.00				1	1	10.8
15000098	BCO-IFIS	ZAMBRANO VALENCIA PAOLA ANN		43,000.00	4,765.90	2,162.81		6,928.71				25	10	6.9
15000470	BCO-IFIS	ZAMBRANO VASQUEZ JORGE ALEX		70,514.23	1,400.00	4,800.00		6,200.00				13	11	6.2
15000278	BCO-IFIS	ZAMORA PASENCIO MARIA ELENA		43,000.00	3,390.00	3,384.38		6,774.38				33	12	6.7
15000255	BCO-IFIS	ZAPATA FERRENCIO RICARDO FRAN		55,000.00	5,990.00			5,990.00				23	1	5.9
15000164	BCO-IFIS	ZURITA MIRANDA MARJORIE ELIZ		55,000.00	7,259.96	1,026.66		8,286.62				19	3	8.2
Total VILLA GENOVA				13,442,221.71	1,983,760.44	567,373.01	10,416.83	2,561,550.28	48.13	1,508.07	2,563.11			

Figura 6. Pagos reales recaudados de cartera 2016

Fuente: Inmobiliaria DEVISO

Valor real recaudado

Reporte de Cobranzas - Saldos

Compañía: DV - DESARROLLO DE VIVIENDAS SOCIALES S.A. DEVIS

Fecha Corte: 31-dic-2017

Ordenado Por: Fecha

Página: Page 25 of 25
 Fecha: 05-dic.-2018
 5:45 pm
 Usuario: MCEVALLOS

No. Venta	Tipo Venta	Cliente	Referencia	Precio Neto	Montos Recaudados						#	Cancelado	Saldo	Crédito Hipotecario	
					C. Inicial	V Cuotas	Cred. Hip	Total	Mora	Desc tos					Otros
15000119	BCO-IFIS	VELASTEGUI JARA MARLON NELSO		76,613.08	22,983.92			22,983.92				1	1	22,9	
17000076	BCO-IFIS	VELEZ ESPINOZA YENNY AMPARO G		61,000.00	17,835.24	464.76	11,700.00	30,000.00				2	2	30,0	
15000206	BCO-IFIS	VELEZ PARRAGA GUNTHER GLEN		58,800.00	10,560.00		2,500.00	13,060.00				1	1	13,0	
15000477	BCO-IFIS	VELEZ RIZZO JESSICA MARIUXI		75,769.19	1,600.00	14,488.00		16,088.00				34	23	16,0	
17000143	BCO-IFIS	VELEZ ZAMBRANO AGUSTIN ALEXA		65,230.00	9,375.60	1,500.00		10,875.60				11	2	10,8	
17000182	BCO-IFIS	VELOZ CASTILLO MARTHA ANDREA		44,000.00	10,046.84	665.00		10,711.84				11	3	10,7	
17000248	BCO-IFIS	VELOZ RODRIGUEZ ANGEL HUMBER		75,769.19	1,520.00	900.00		2,420.00				9	4	2,4	
17000260	BCO-IFIS	VERA CALDERERO JANNET ANABEL		74,455.27	15,452.00		300.00	15,752.00				1	1	15,7	
15000404	BCO-IFIS	VERA MURILLO JUAN CARLOS		65,400.00	10,456.43	7,390.11		17,846.54				31	26	17,8	
17000271	BCO-IFIS	VERA PASTOR YAJAIRA ELIZABETH		100,892.00	2,017.84	7,800.00		9,817.84				11	3	9,8	
17000266	BCO-IFIS	VERA TROYA VICENTE CHRISTIAN		75,769.19	1,520.00	9,249.19		10,769.19				5	4	10,7	
17000169	BCO-IFIS	VILLAFUERTE ROMERO CARLOS ANI		52,511.60	15,762.21			15,762.21				1	1	15,7	
17000055	BCO-IFIS	VILLALVA MUÑOZ JAYRON STIVEN		82,258.11	16,117.00	4,620.00		20,737.00				18	11	20,7	
15000093	BCO-IFIS	VILLAO CARVAJAL FREDDY XAVIER		59,000.00	10,185.00	7,515.00		17,700.00				17	17	17,7	
17000254	BCO-IFIS	VINCES RUIZ JUANA MARIA		49,700.00	15,452.60			15,452.60				1	1	15,4	
16000151	BCO-IFIS	VINUEZA MERINO ALEX HENRY		72,580.00	53,333.00		3,247.00	56,580.00		180.00		1	1	56,7	
17000366	BCO-IFIS	VINUEZA MERINO MARTHA JANETT		47,144.81	28,285.00			28,285.00				1	1	28,2	
17000302	BCO-IFIS	VIVAS ARMAS DIEGO LEONIDAS		72,750.00	17,615.08	300.00		17,915.08				7	1	17,9	
17000065	BCO-IFIS	WIESNER ROMERO YURIEM FERNA		55,100.00	7,246.20	3,671.01	2.79	10,920.00				13	12	10,9	
17000138	BCO-IFIS	YAGUAL BUITRON LAILA GABRIELA		52,400.00	7,650.00	283.00		7,933.00				11	2	7,9	
15000221	BCO-IFIS	YANCE VALLEJO EVA SIEGLINDA		58,100.00	7,080.00	7,760.48		14,840.48				21	16	14,8	
17000180	BCO-IFIS	YANEZ PALACIOS JORGE FABIAN		89,460.91	2,719.61	3,920.39		6,640.00				12	5	6,6	
16000103	BCO-IFIS	YANQUI DIAZ MONICA ALEXANDRA		44,018.00	6,340.54	3,781.00		10,121.54				22	12	10,1	
17000067	BCO-IFIS	ZALAMEA ZAMBRANO JULIA AMERI		90,960.91	9,000.00	6,000.00		15,000.00				19	6	15,0	
15000132	BCO-IFIS	ZAMBRANO LARA LUIS XAVIER		36,000.00	10,800.00			10,800.00				1	1	10,8	
17000064	BCO-IFIS	ZAMBRANO VALENCIA PAOLA ANN		43,000.00	7,178.71	2,308.32		9,487.03				12	10	9,4	
17000024	BCO-IFIS	ZAMBRANO VASQUEZ JORGE ALEX		70,514.23	6,200.00	11,428.56	5.62	17,634.18				13	13	17,6	
17000190	BCO-IFIS	ZAMORA PLASENCIO MARIA ELENA		43,000.00	7,774.38	1,000.00		8,774.38				10	4	8,7	
17000094	TRUEQUE	ZAPATA FERRECCIO RICARDO FRAN		55,000.00	5,990.00	7,529.55		13,519.55				17	12	13,5	
17000341	BCO-IFIS	ZURITA MIRANDA MARJORIE ELIZ		55,000.00	8,286.62	2,737.78		11,024.40				7	2	11,0	
17000336	BCO-IFIS	ZURITA SALAZAR JOHN WILFRIDO		75,769.19	7,700.00			7,700.00				7	1	7,7	
Total VILLA GENOVA				19,896,754.19	3,478,477.27	937,760.81	380,819.92	4,797,058.00	5.79	25,802.37				4,822,8	

Figura 7. Pagos reales recaudados de cartera 2017

Fuente: Inmobiliaria DEVISO

Valor real recaudado

Tabla 7
Recuperación de cartera

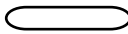



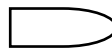
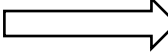

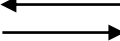
Recuperación de cartera				
Año	Proyección	Recuperación	Diferencia	%
2016	\$2,593,846.77	\$2,561,550.28	\$ 32,296.49	1.25%
2017	\$5,894,339.83	\$4,797,058.00	\$1,097,281.83	18.62%

Elaborado por: La autora

El cotejo realizado de los años 2016 y 2017, dejó en evidencia que no se han alcanzado las proyecciones de cobranzas planificadas, la realidad ha demostrado que la cartera vencida se incrementó pese a las medidas persuasivas por tratar de concretar el pago de cada deudor. Es ahí la importancia que tiene el identificar una solución que sea viable y realizable que permita solucionar permanente el problema identificado y no un simple “parche” momentáneo, que lo único que logrará será una situación insostenible para la inmobiliaria en un futuro no muy lejano.

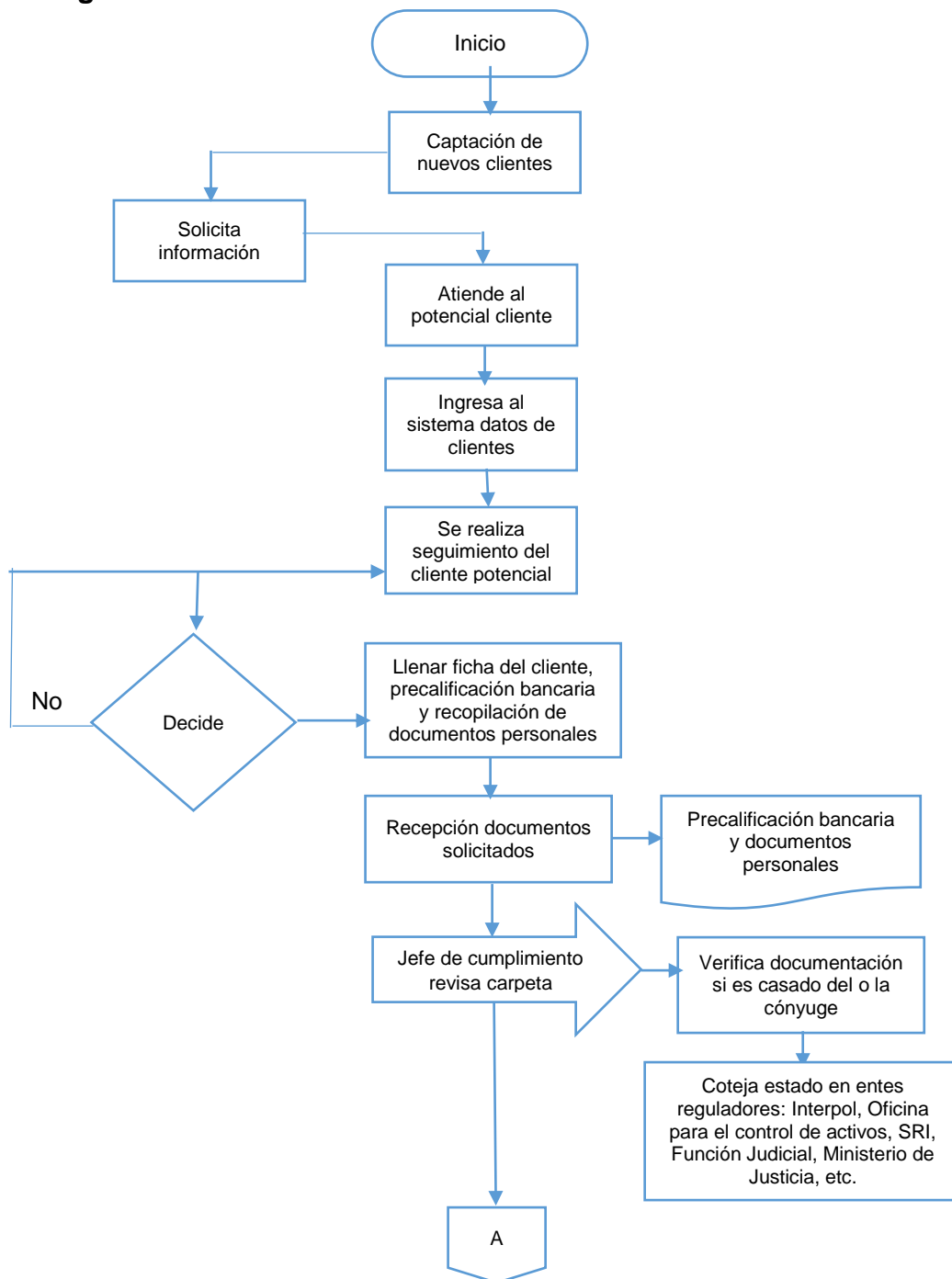
La antigüedad de la cartera vencida corresponde a valores pendientes desde enero del 2012 a enero del 2017 que ascienden a \$13.861.727,24, mientras que la cartera por vencer correspondiente al 2018 es de \$10.699.436,35. A continuación se presenta el siguiente diagrama de flujo, mediante el cual se grafica cada uno de los procesos que se realizan dentro del área de crédito y cobranzas de la Inmobiliaria DEVISO S.A., para obtener una mejor comprensión de cada uno de los pasos seguidos:

Tabla 8 Simbología de procesos inmobiliaria Deviso S.A.

Simbología			
Símbolo	Nombre	Símbolo	Nombre
	Inicio/fin		Decisión
	Acción/proceso		Documento
	Espera		Transporte
	Conector con otra página		Sentido de flujo

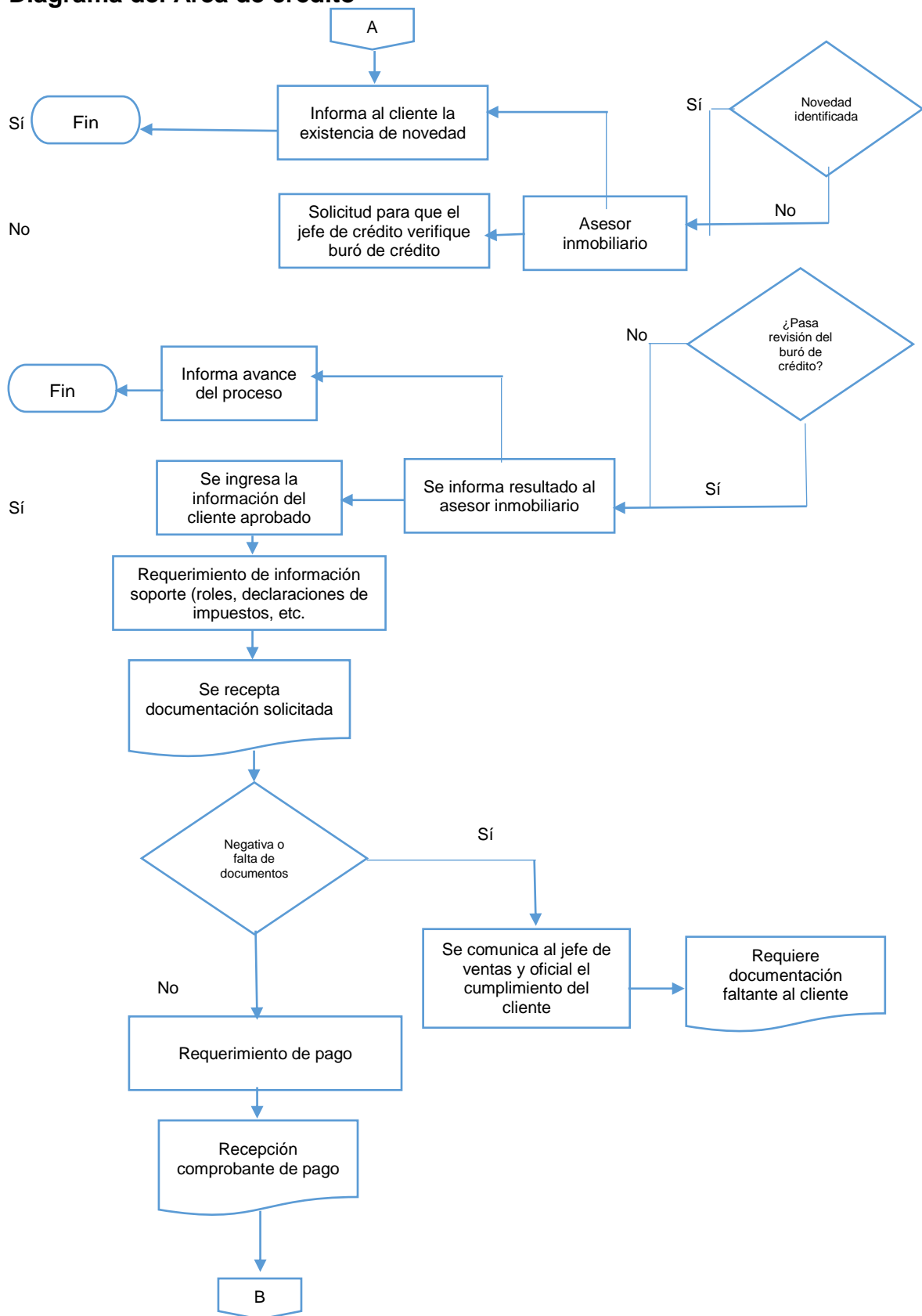
Elaborado por: La autora

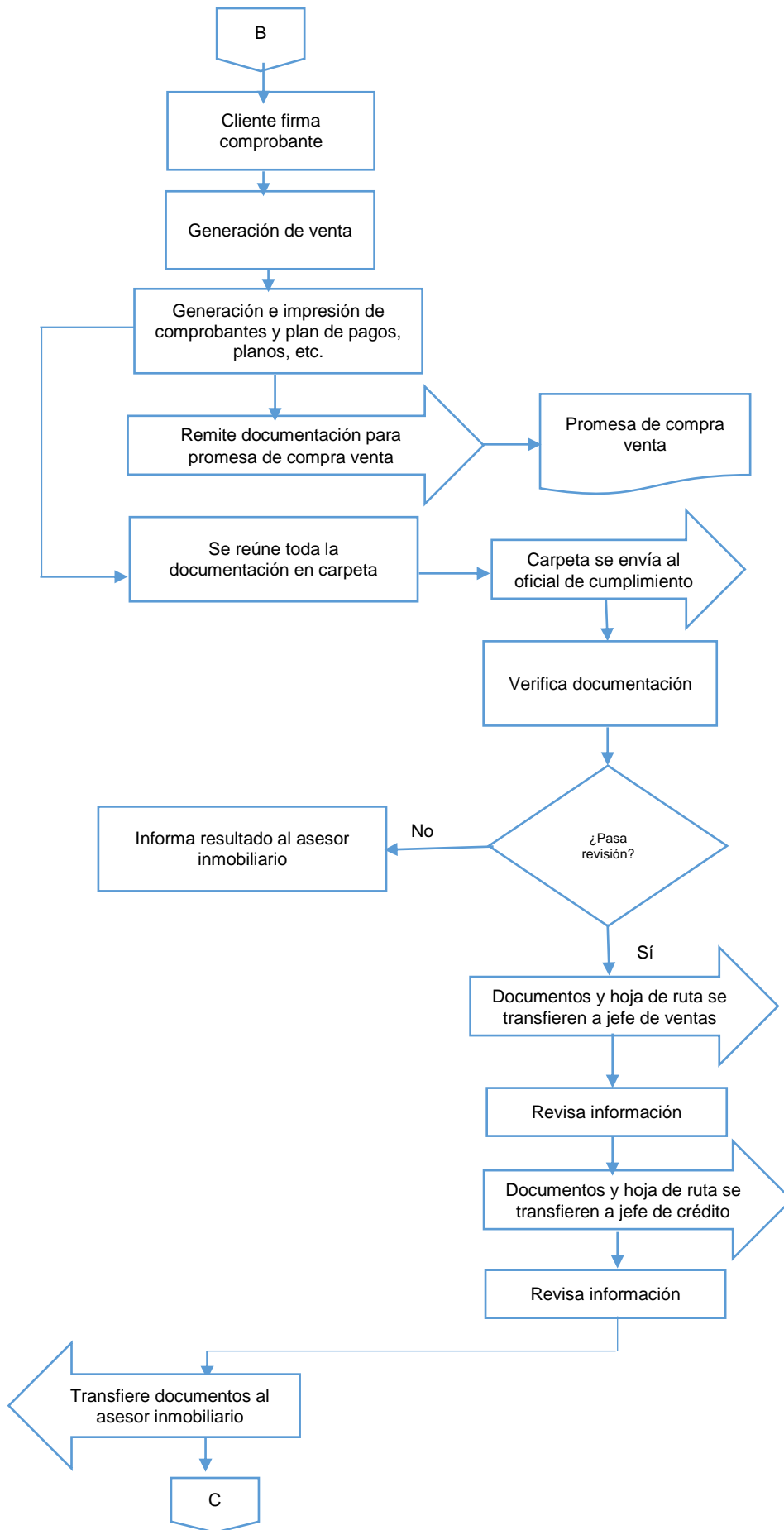
Diagrama del Área de Ventas

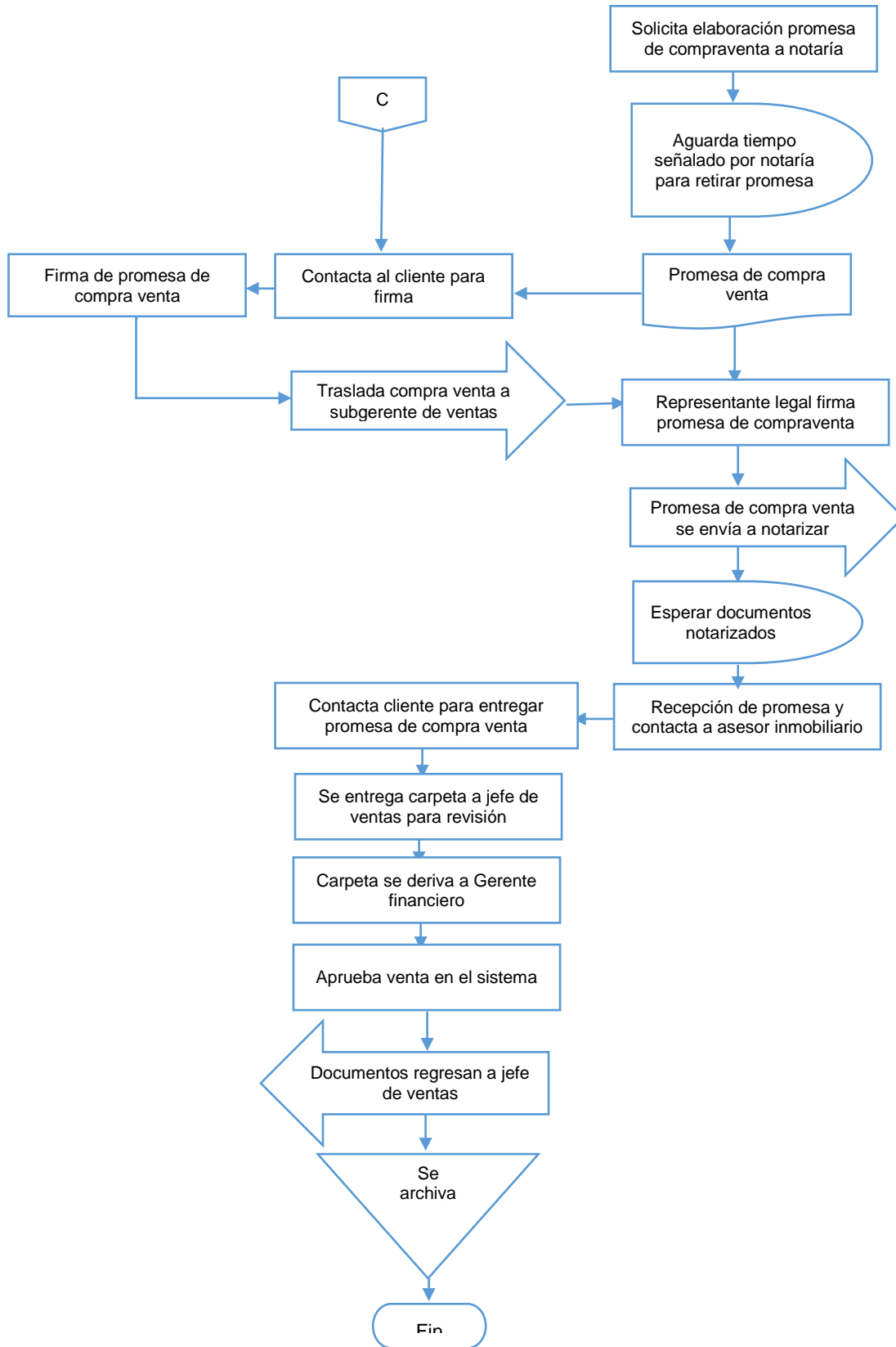


Fuente: Inmobiliaria DEVISO

Diagrama del Área de crédito







Fuente: Inmobiliaria DEVISO

Análisis económico financiero de años anteriores

El análisis económico permite establecer si existe o no, una incidencia negativa originada por el problema evidenciado, dentro del área de crédito y cobranzas de la Inmobiliaria Deviso S.A., para conocer mejor este aspecto a través de las razones de solvencia, conocidas, también, como liquidez; tomando como referencia los balances de situación financiera de los años 2016 y 2017 nos permitirán definir la situación actual de la empresa.

Tabla 9
Balance General Anual Deviso S.A.

BALANCE GENERAL ANUALES		
EXPRESADOS EN DÓLARES		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017		
ACTIVOS	2017	2016
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalente a efectivo	\$ 1.535,68	\$ 1.353.364,62
Activos financieros	\$ 26.135,11	\$ 34.313,97
Cuentas por cobrar	\$ 13.871.727,24	\$ 7.967.497,41
Activos no corrientes disponibles para la venta	\$ 2.347.780,56	\$ -
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 760.222,59	\$ 399.866,31
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 17.007.401,18	\$ 9.755.042,31
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Propiedades, planta y equipos	\$ 50.824,07	\$ 61.586,76
Propiedades de inversión	\$ 2.257.030,67	\$ 2.257.030,67
Otros activos no corrientes	\$ 1.709.197,63	\$ 61.522,96
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.017.052,37	\$ 2.380.140,39
TOTAL ACTIVOS	\$ 21.024.453,55	\$ 12.135.182,70
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas y documentos por pagar	\$ 3.100.000,00	\$ 1.141.492,51
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 8.392.761,70	\$ 6.942.312,62
Otras obligaciones corrientes	\$ 235.633,59	\$ 142.156,05
Cuentas por pagar diversas relacionadas	\$ 3.682.541,47	\$ 438.000,00
Anticipos de clientes	\$ 896.165,07	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 16.307.101,83	\$ 8.663.961,18

PASIVO NO CORRIENTE

Cuentas y documentos por pagar	\$ 1.909.880,98	\$ 1.909.880,98
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 791.965,94	\$ 729.909,57
Cuentas por pagar diversas relacionadas	\$ 30.164,70	\$ 106.382,45
Anticipos de clientes	\$ 1.438.838,56	\$ 179.933,77
Provisiones por beneficios a empleados	\$ 17.937,18	\$ 16.012,49
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 4.188.787,36	\$ 2.942.119,26
TOTAL PASIVO	\$ 20.495.889,19	\$ 11.606.080,44
Patrimonio neto	\$ 528.564,36	\$ 529.102,26
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 21.024.453,55	\$ 12.135.182,70

Elaborado por: La autora

A continuación se presenta el detalle de las razones de solvencia con el fin de delimitar, si, la inmobiliaria posee la capacidad suficiente de recursos económicos que le permitan cumplir con cada una de sus obligaciones contraídas para el corto plazo.

Tabla 10

Razones de solvencia Inmobiliaria Deviso S.A.

AÑOS					
2017			2016		
Razón Corriente	Razón Prueba ácida	Capital de trabajo	Razón Corriente	Razón Prueba ácida	Capital de Trabajo
1,04	0,19	700.299,35	1,13	0,21	1.092.081,13

Elaborado por: La Autora

Las razones financieras aplicadas han permitido corroborar, que existe un problema de liquidez en la Inmobiliaria Deviso S.A., al realizar un comparativo de los balances comprendidos en los periodos 2016 y 2017 la razón corriente (**ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE**), presenta un disminución considerable con relación al 2016, que en ese entonces era del 1,13 **ver tabla 10** es decir, que ha decrecido en un 8%, lo que represente que por cada dólar que la empresa adeuda esta posee 1,04 dólares para cumplir con sus obligaciones.

La prueba ácida (**ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIOS/PASIVO CORRIENTE**), es una de las más confiables porque permite conocer la capacidad que tiene la empresa para cumplir con cada una de sus obligaciones corrientes, la disminución de un año a otro ha sido de un 10%, en relación al 2016, pasando del 0,21 al 0,19 durante el 2017, el resultado obtenido ya debe de representar una alerta para los representantes de la inmobiliaria porque sus obligaciones en el corto plazo, se podrían ver afectadas en el caso de no tomar medidas correctivas oportunamente.

Los resultados obtenidos en la razón capital de trabajo cuya fórmula es: (**ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE**), se pudo evidenciar que este ha disminuido en un 36% con relación al 2016, esta era de \$1.091.081,13 y en el 2017, fue de \$700.299,35 lo que en un futuro podría reducir su capacidad de operar.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación

La elección del tipo de investigación a emplear para el desarrollo del trabajo propuesto es sumamente importante porque de esta dependerá la forma de recopilar información y resultados a obtener, son varias las metodologías a las que se puede recurrir como son: analítica, explicativa, exploratoria, etcétera.

El trabajo investigativo se realizará bajo los parámetros del método descriptivo, porque a través de este, se podrá obtener una visión más completa sobre el tema que se busca conocer y resolver, es decir, se podrá clarificar la situación que se encuentra entorno al problema que es objeto de estudio. La aplicación del método descriptivo es de gran utilidad porque permite puntualizar y obtener la mayor comprensión posible sobre la situación que se desea conocer lo que facilita concluir la mejor solución y dar un giro al problema que se haya identificado (Martínez & Galán,

2014). El método descriptivo brinda la facilidad de estar inmerso en el problema que se desea conocer y resolver, siendo la observación parte esencial porque permite crear un bosquejo sobre la situación real evitando caer en rodeos que ocasionen pérdida de tiempo.

Siendo también explicativa, porque a través de su aplicación se busca instaurar las causas y efectos de una determinada situación que se desea conocer e identificar una solución. Como su nombre lo indica busca explicar el o fenómenos que se encuentran inmersos en una determinada situación que se desea conocer y profundizar con el fin de llegar a una conclusión favorable sobre la misma (Del Río, 2013). Es decir, este método se enfoca en identificar la causa que origina una situación que resulta anómala y se busca solucionar sustentando sus resultados con evidencias irrefutables.

El método correlacional forma parte integral de la investigación, porque a través de esta es posible establecer las variables que interactúan entre sí, es decir, que al evidenciarse un cambio en una de ellas se puede tener una perspectiva del cómo se transformará la otra (Burns & Grove, 2013). La investigación correlacional establece la relación de las variables que intervienen por lo tanto, se encarga de medirlas sustentándose en las estadísticas y vinculando así los cambios que afectan a una de ellas y que a su vez influirá en la otra.

Sin embargo, con el fin de recolectar la mayor cantidad de información que sea confiable, es necesario recurrir a otros métodos que sirvan de apoyo para profundizar en el problema que está afectando al área de crédito y cobranza de la Inmobiliaria DEVISO. Los métodos que van a estar inmersos en el desarrollo del trabajo a más del descriptivo son: el cuantitativo y cualitativo, cada uno de estos permite recoger información

que sea confiable porque se obtendrá de fuentes fidedignas, es decir, de quienes se encuentran directamente involucrados en la situación en conflicto.

El método cuantitativo facilita expresar los resultados obtenidos y procesados de forma numérica e inclusive graficarlos es decir, se pueden medir lo que permite una mejor interpretación y comprensión del trabajo desarrollado. El método cuantitativo separa la percepción que pueda tener el individuo frente a una determinada situación, está relacionado a la medición esto significa que los resultados obtenidos se representan de forma numérica (Medina, Agustín, & Domínguez, 2014). La información que se ha podido recopilar a través, del método cuantitativo se los podrá exponer de forma numérica así como gráfica en el caso de ser necesario para que terceras personas se les facilite su comprensión.

Sin embargo, si se desea conocer la percepción de las personas involucradas dentro del problema el método cualitativo es el que mejor se ajusta a este requerimiento porque así se podrá profundizar en la problemática a conocer. El método cualitativo se caracteriza por dilucidar las vivencias de la persona que está siendo el medio para obtener información sobre el problema a resolver, los resultados obtenidos a través de este método no se puede cuantificar (Ballesteros, 2014). La subjetividad es la característica principal del método cualitativo, porque se involucran los sentimientos y apreciación del medio que rodea al individuo que se encuentra dentro del problema.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

El conjunto de personas con características similares según el criterio del investigador, es lo que se conoce como población (Alvarado, 2014). Cuando se conoce la población que está dentro del problema que se

desea conocer y resolver, brinda la oportunidad de obtener información de primera mano y que es confiable, sin embargo, cuando esta es vasta es aconsejable determinar la muestra óptima.

La población idónea a investigar es el personal que forma parte del área de crédito y cobranza de la Inmobiliaria DEVISO S.A., porque cada uno de ellos, conocen a la perfección la situación que está afectando la gestión de cobranza lo cual está influyendo a alcanzar una liquidez que permita a la empresa cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

Muestra

La recolección de información de una parte del total de la población que se va a estudiar es lo que se conoce como muestra por ser una representación de la misma (García & Oña, 2014). La muestra consiste en tomar una parte de la población que forma parte del problema a investigar y cuyo resultado obtenido se considera como el pensamiento de cada uno de ellos pero, el área en conflicto cuenta únicamente con tres personas formadas por: 1 coordinador y 2 oficiales de crédito y cobranza por lo que no resulta necesario definirla. Sin embargo, para el caso de la Inmobiliaria DEVISO S.A., no se requiere definir una muestra porque la población objetivo del área de crédito y cobranza es únicamente de tres personas.

Tipo de muestreo

Muestreo no probabilístico

Este tipo de muestreo se caracteriza por no realizar ninguna selección al azar, se fundamenta más bien al criterio subjetivo del investigador para elegir su muestra, es muy útil en los casos que no es posible extraer un muestreo o en estudios de tipo exploratorio.

Sus principales características son:

- ❖ Comodidad al seleccionar la muestra
- ❖ Rapidez

❖ Economía (Grande & Abascal, 2014).

TÉCNICAS INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación también conocidas como herramientas son de mucha utilidad al momento de recolectar información fidedigna que permite conocer la problemática existente en el sitio de estudio y determinar una solución que sea viable para resolverla. Los instrumentos de investigación permiten registrar la información dentro de la situación que se busca conocer para ello, se recurre por ejemplo a los cuestionarios, observación, etcétera (Borda, Tuesca, & Navarro, 2013). Los instrumentos de investigación son herramientas que permiten obtener información sobre la población que es objeto de estudio con el fin de resolver un problema identificados, a continuación se exponen estos:

Tabla 11

Técnicas de investigación

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Lista de preguntas
Análisis documental	Diagrama de proceso-Observación

Elaborado por: La autora

Encuesta

La encuesta se realiza con el fin de conocer una determinada situación obteniendo información directamente de las personas involucradas utilizando preguntas estructuradas (cerradas) o no estructuradas (abiertas), pero, en este caso se recurrirá a la primera opción con el objetivo de obtener precisión y evitar divagaciones (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013).

Entrevista

La entrevista es un instrumento muy útil al momento de recolectar información, es considerada cualitativa porque no se puede medir y se enfoca más hacia la percepción que tenga el entrevistado frente al tema

que se desea conocer esta puede ser: estructurada, semiestructurada o no estructurada (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013).

Análisis documental

Es el que se realiza a través de la lectura, permite convertir un documento primario a secundario con el objetivo de darle un mejor uso a la información que se ha podido recopilar, este se conforma de cuatro fases que son:

- ✓ Descripción
- ✓ Ordenar la información recopilada
- ✓ Clasificación
- ✓ Resumen (Bisquerra, 2013).

Los instrumentos para realizar el análisis documental son:

1. Método cualitativo (Entrevista)
2. Observación (Guía de observación)
3. Diagrama de proceso

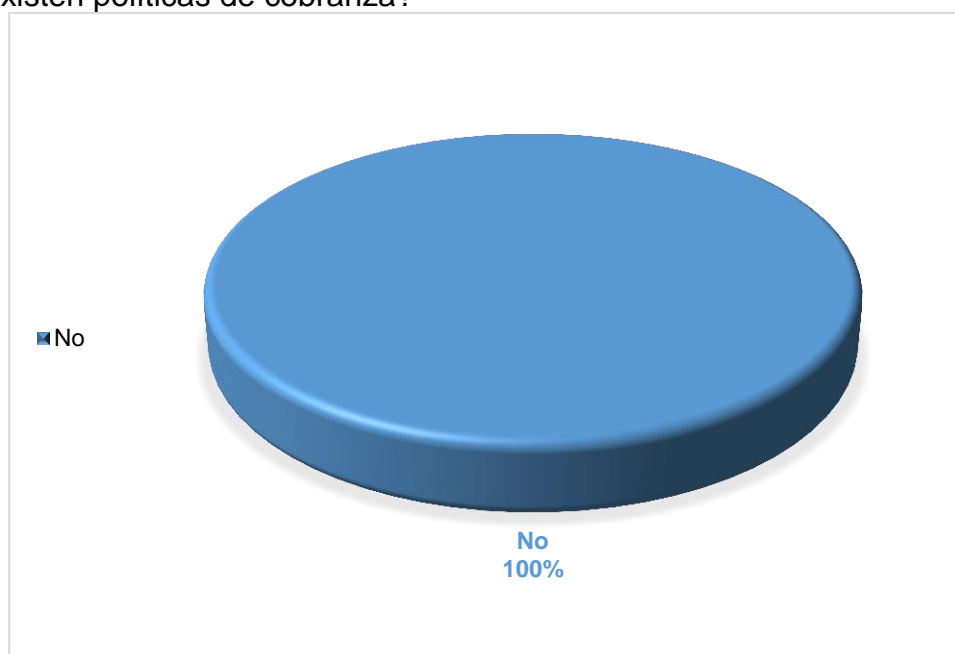
CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Encuestas personal del Área de Crédito

PREGUNTA 1

¿Existen políticas de cobranza?



Fuente: Las encuestas

Elaborado por: La autora

El 100% del personal que forma parte del área de crédito y cobranza de la Inmobiliaria Deviso S.A., afirmaron rotundamente que no existen políticas de cobranzas establecidas, lo que representa un problema porque no existe un proceso o procedimientos formales que esté preestablecido para realizar un cobro que sea exitoso y reducir así la cartera vencida.

PREGUNTA 2

¿Existe una proyección mensual para la recaudación de cuotas e hipotecas?

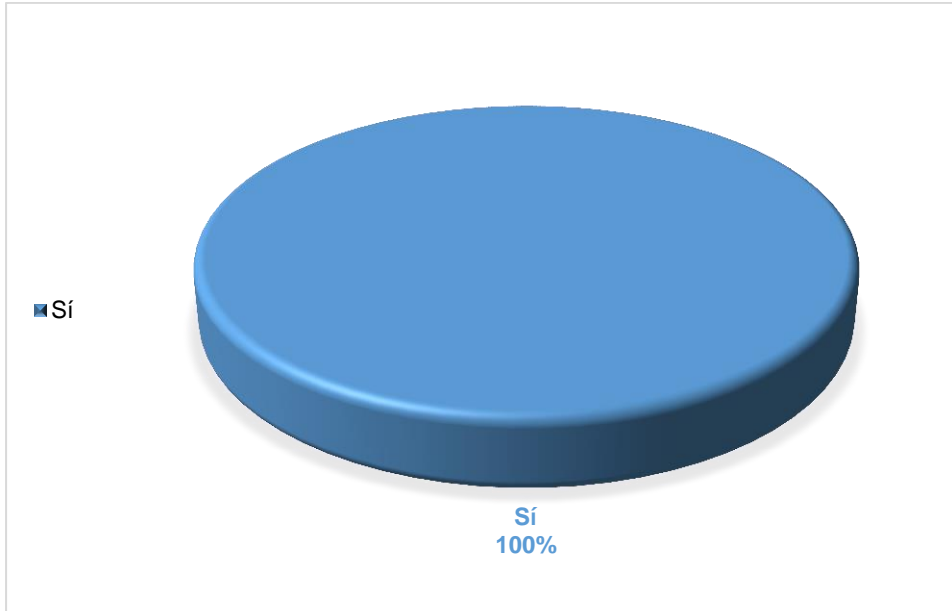


Figura 8. Proyecciones
Elaborado por: La autora

El establecimiento de proyecciones de cobro, permite fijar una meta a alcanzar cada cierto tiempo, y esta es una cultura que mantiene la inmobiliaria DEVISO, pese a no existir políticas de cobro establecidas por lo tanto, el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente a este cuestionamiento. Las proyecciones permiten realizar comparaciones entre lo propuesto y lo alcanzado realmente, facilitando vislumbrar claramente la efectividad de la cobranza, tomando medidas correctivas en el caso de ser necesario.

PREGUNTA 3

¿Se cumple la proyección mensual que solicita el Gerente Financiero?

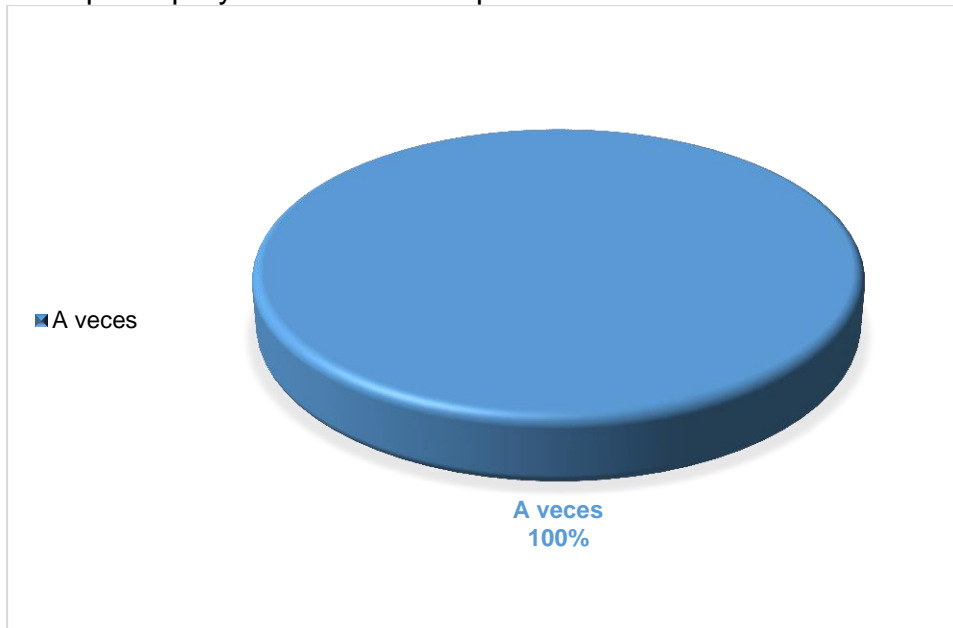


Figura 9. Cumplimiento/proyecciones
Elaborado por: La autora

El cuestionamiento expuesto se relaciona con la pregunta 2, siendo así que el 100% de los encuestados afirmaron que A VECES se cumplen con las proyecciones fijadas dejando en evidencia la existencia de un problema, esta situación crea una incertidumbre porque de la efectividad de la gestión de cobranza depende el desarrollo normal de las diferentes actividades que se realizan dentro de la inmobiliaria así como el cumplimiento de obligaciones en el corto plazo.

PREGUNTA 4

¿Cómo califica el proceso de concesión de crédito?

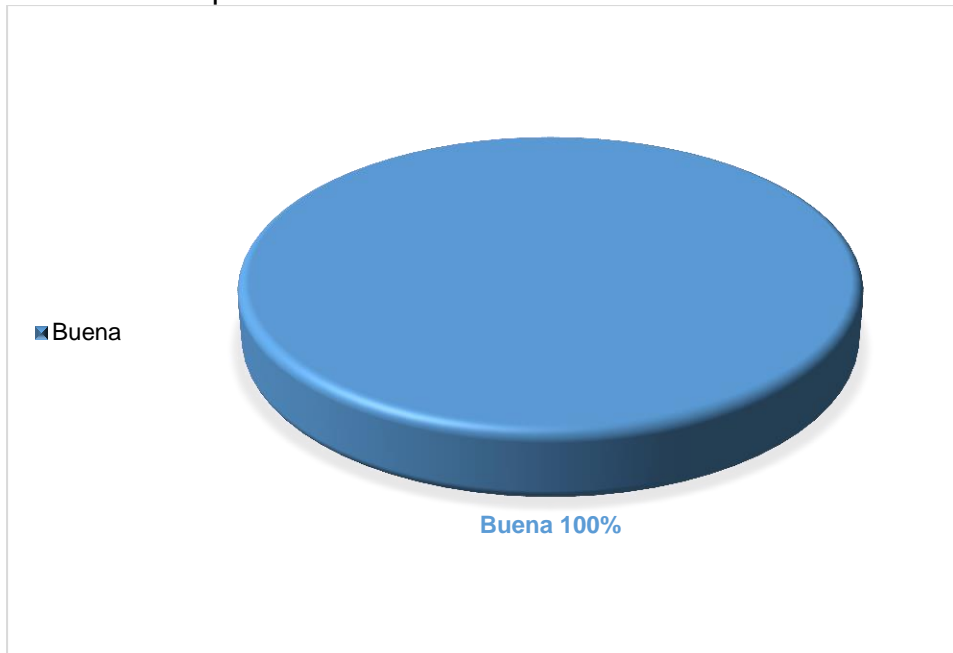


Figura 10. Proceso de concesión
Elaborado por: La autora

El 100% del personal de crédito y cobranza frente a esta pregunta califican al proceso de concesión de crédito como BUENA, este resultado crea una discordancia, porque en esa etapa se toman todas las medidas necesarias para certificar la solvencia del postulante pero, al momento de solicitar el retorno del dinero ante una deuda vencida no existen mayores parámetros a seguir para lograr ese objetivo.

PREGUNTA 5

La cartera vencida ¿está aumentando?

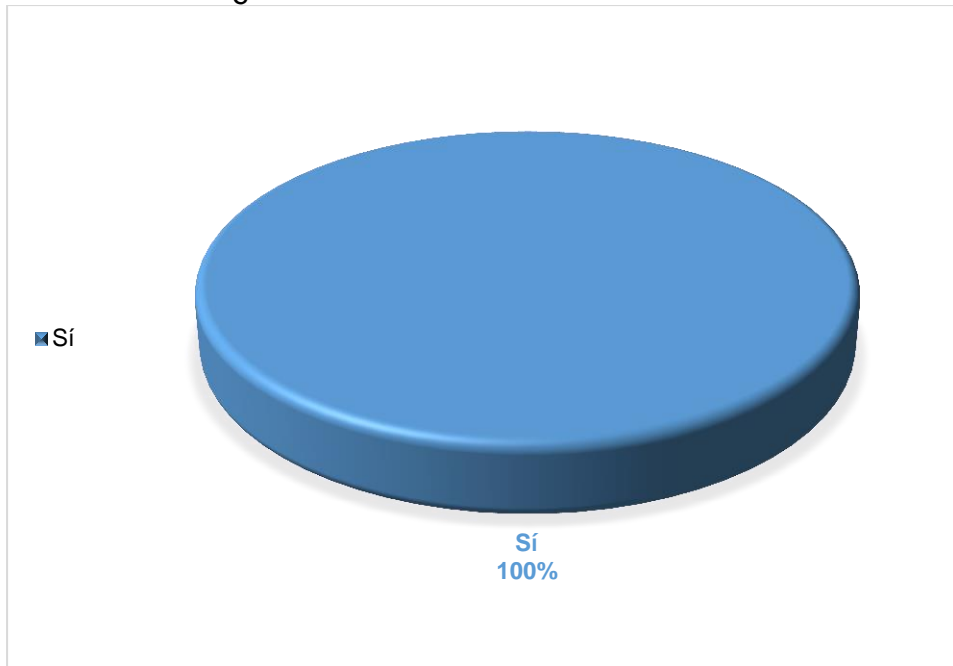


Figura 11. Aumento/cartera vencida
Elaborado por: La autora

Los resultados obtenidos en esta pregunta realmente no sorprende, porque dentro del cuestionamiento planteado en el ítem 3, se pudo corroborar que el cumplimiento de las proyecciones fijadas no se cumplen frecuentemente, siendo así que el 100% del personal encuestado afirman que la cartera vencida ha crecido, lo cual en el corto tiempo de no tomar medidas correctivas el normal giro del negocio se verá seriamente afectado.

PREGUNTA 6

¿Considera que la situación actual está afectando la liquidez de la inmobiliaria DEVISO S.A?

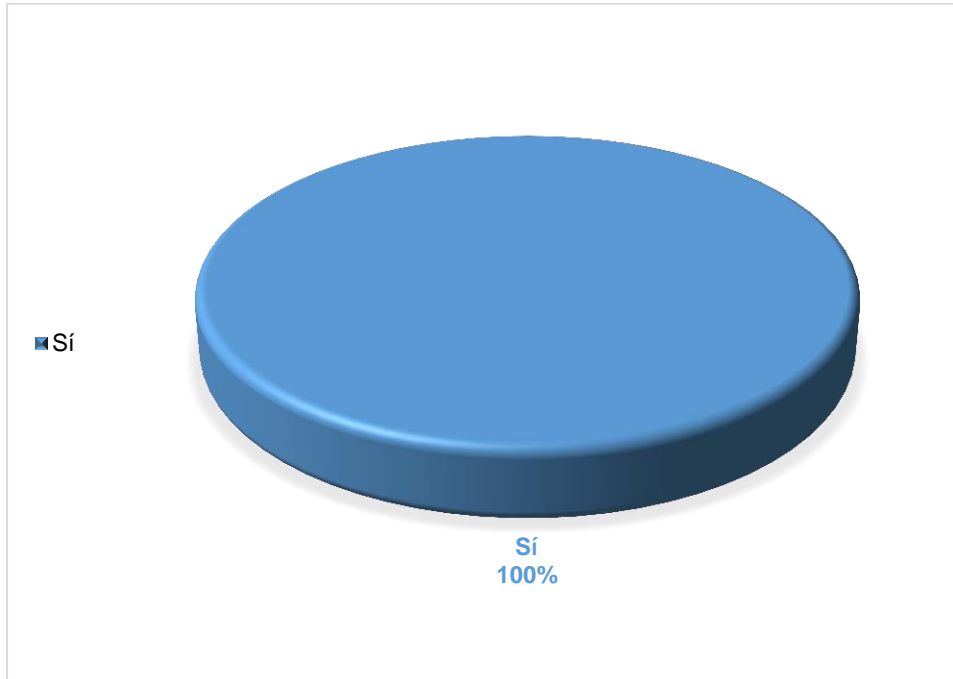


Figura 12. Liquidez
Elaborado por: La autora

El 100% de los encuestados afirman que existen problemas de liquidez dentro de la inmobiliaria, esta respuesta no se debe de tomar a la ligera ya que cada uno de ellos se encuentran en el área en conflicto y a la vez se ven afectados por esta situación tomando en consideración que si el dinero circulante es reducido el cumplimiento con las obligaciones en el corto plazo serán cumplidas con dificultades y esto incluye el pago de sueldos de todo el talento humano de la empresa.

PREGUNTA 7

¿Se ha establecido reuniones o estrategias para reducir la cartera vencida?

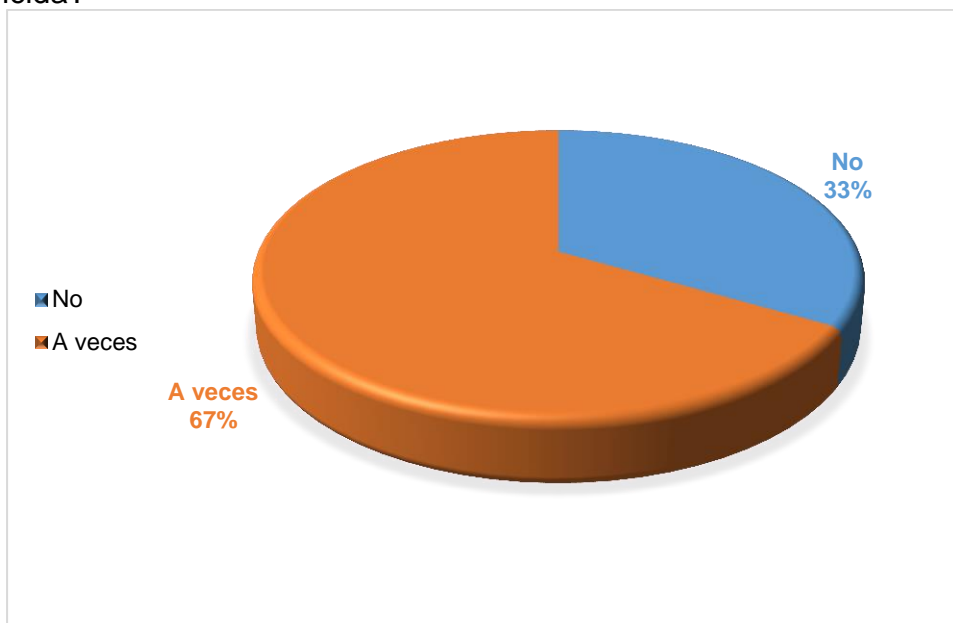


Figura 13. Reuniones/estrategias
Elaborado por: La autora

Los resultados obtenidos en esta pregunta son cruciales porque deja en evidencia que pese a existir un problema en alcanzar las proyecciones fijadas en cuanto a la recuperación de la cartera vencida, no se han establecido reuniones o estrategias con frecuencia, siendo así que los encuestados respondieron con un 67% a la opción A VECES, mientras que otro 33% afirmó que NO, esta situación es necesaria que sea cambiada y que se dé con frecuencia no solo ahora que existen problemas sino siempre es una forma de prevenirlos y estar alerta frente a cualquier eventualidad.

PREGUNTA 8

¿Ha recibido algún tipo de capacitación interna?

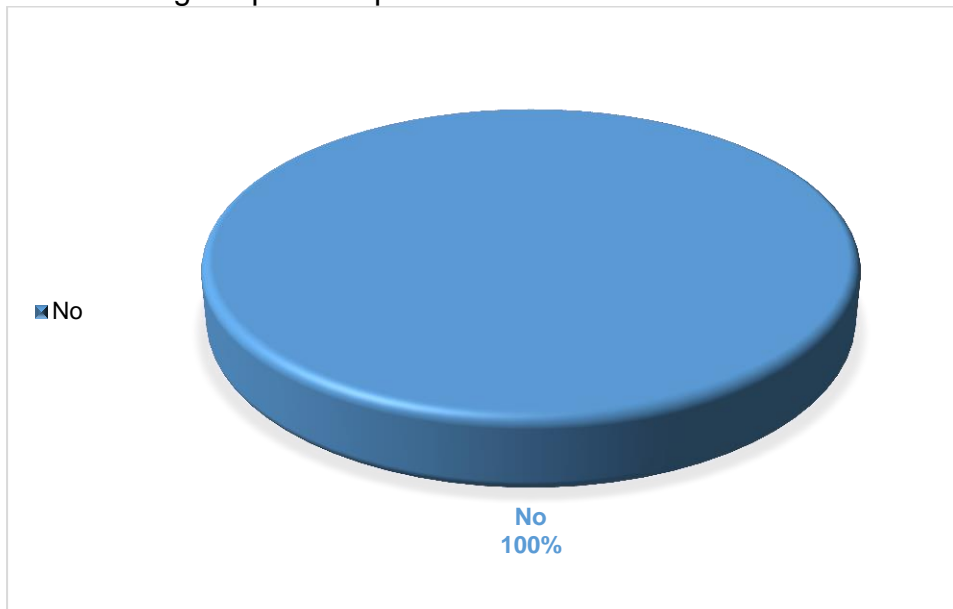


Figura 14. Capacitación
Elaborado por: La autora

Los encuestados en un 100%, respondieron con un contundente NO, la capacitación en la inmobiliaria ha sido nula, si bien es cierto, que el personal posee las actitudes y aptitudes necesarias para desempeñar su cargo pero, no se puede olvidar que siempre se requerirán de nuevas técnicas o fortalecer las ya existentes con el objetivo de lograr un personal altamente cualificado que le permita manejar hasta al cliente más difícil.

Análisis de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron a la coordinadora de crédito y a la gerente financiero de la Inmobiliaria DEVISO S.A., si bien es cierto, cada respuesta obtenida no puede ser cuantificada pero, permite tener una mejor apreciación de acuerdo a los criterios expuestos por quienes tienen bajo su responsabilidad áreas sensibles de la empresa.

Las entrevistadas coinciden en que la cartera vencida a la actualidad es del 21%, y que se requieren de políticas de cobranzas que permitan mejorar este proceso para no exceder el 10 o 15% como máximo. Sin embargo, hacen una observación frente a la calificación de los clientes manifestando que deberían de ser más rigurosa opinión que no es compartida con el personal de crédito y cobranza según los resultados obtenidos en la pregunta 4 de las encuestas.

Análisis de la guía de observación

La observación directa realizada en el área de crédito y cobranza de la Inmobiliaria DEVISO S.A., se pudo concluir lo siguiente:

- ❖ Se pudo corroborar que no existe una política de cobranza establecida, lo cual representa un problema debido a la ausencia de directrices que permitan concluir una cobranza con éxito.
- ❖ Se cuenta con el suficiente personal para ocuparse de los clientes, lo cual resulta positivo porque de esta forma no existirá una sobrecarga de trabajo disminuyendo la productividad del talento humano.
- ❖ No existen políticas preventivas, lo cual es de esperarse ya que no se realizan reuniones o se definen estrategias para realizar la gestión de cobranza.

- ❖ El seguimiento a los compromisos de pago no se realiza de forma constante, lo cual afecta a la gestión de cobranza ya que el pago no se podría realizar ocasionando que la cartera vencida aumente.
- ❖ La capacitación ha sido nula, el personal cuenta con experiencia pero es necesario actualizarlos con nuevas técnicas para lograr un cobro que sea exitoso y así la cartera vencida no aumente afectando la liquidez de la empresa.
- ❖ Pero existen también puntos favorables revisan la documentación y se emiten reportes, es decir, que se cuenta con información actualizada y confiable sobre los clientes.
- ❖ Los controles se deben de mejorar ya que los seguimientos a diferentes procesos no son realizados de forma constante, en el Anexo 7 se muestran algunas de las actividades que se realizan en un día de labores.

Plan de mejoras

El plan de mejoras es la presentación resumida de la solución o soluciones identificadas, una vez que se han detectado cada una de las causas que han fomentado a que el problema actual se acrecenté y repercuta negativamente a la empresa objeto de estudio. La presentación de la propuesta permite presentar las pautas necesarias para brindar una solución a un problema existente y lineamientos necesarios para su ejecución y permanencia a través del tiempo (Másmela, 2014). Con la presentación de la propuesta se busca dar una solución definitiva para el problema identificado en el área de crédito y cobranza de la inmobiliaria DEVISO S.A., logrando de esta forma efectivizar el proceso de cobranza.

Las técnicas de investigación permitieron profundizar y conocer de mejor forma el proceso de cobranza que se realiza dentro de la inmobiliaria, permitiendo identificar cada uno de los problemas que están afectando el área de crédito y cobranza de esta empresa siendo estos:

1. No existen políticas de cobranza.

2. Nula capacitación al personal.
3. Falta de estrategias.
4. Indicadores de control

Plan de mejora para el área de Crédito y Cobranza de la Inmobiliaria DEVISO S.A.

Tabla 12

Plan de mejora para el área de Crédito y Cobranza Deviso S.A.

Objetivo: Brindar una solución al proceso de gestión de cobranza, a través de la problemática identificada						
¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Cuánto?	¿Quién?	¿Dónde?
Definir políticas de crédito y cobranzas, las cuales brindarán las pautas necesarias para que la gestión sea exitosa	Falta de directrices adecuadas que permitan alcanzar las metas de cobranzas proyectadas	Elaborando políticas que permitan establecer el paso a paso que se debe de seguir para alcanzar que el cliente cancele con tiempo sus compromisos de pagos	Inmediatamente	Ninguno	Gerente Financiero y Coordinadora del área de crédito y cobranzas	Instalaciones de la inmobiliaria
Proporcionar capacitación al personal del área de crédito y cobranzas	El personal cuenta con la experiencia pero, es necesario reforzar los conocimientos y brindar nuevas técnicas para agilizar los cobros	Dadas las circunstancias se requiere de una capacitación mensual urgente del cual se anexa un cronograma.	Inmediatamente	\$1,368.00	Intelecto Capacitación Integral	Instalaciones de la inmobiliaria, cuenta con el espacio y condiciones necesarias
Establecer medios de control antes y durante el proceso de gestión de cobranza	No existe establecimiento de estrategias o reuniones que permitan delimitar los lineamientos de la gestión de cobranza	Recurrir a los indicadores de gestión, mediante los cuales se establezcan controles permanentes al proceso y personal encargado del área	Inmediatamente	Ninguno, porque los indicadores se elaborarán según las necesidades y lo que se desee controlar	Gerente Financiero y Coordinadora del área de crédito y cobranza	Inmobiliaria

Elaborado por: La autora

Cada uno de los puntos expuestos son los que se han podido concluir a través de las técnicas de investigación, y que a continuación se explicaran para que sean ejecutados y así mejorar el proceso de gestión de cobranza dentro de la inmobiliaria DEVISO S.A.

Establecimiento de políticas de crédito y cobranza

Las políticas empresariales u organizacionales permiten alcanzar los mejores resultados para que cualquier negocio se desarrolle y se mantenga a través de la línea del tiempo, es ahí la importancia que tiene el establecimiento de políticas de cobranzas que permita efectivizar la gestión de cobranza y minimizar el monto de la cartera vencida a continuación se presentan los lineamientos a seguir:

Políticas de crédito

1. Brindar toda la información necesaria al cliente.
2. Se debe corroborar que toda la información solicitada sea completada de forma clara y precisa, adjuntando además todos los documentos habilitantes que sirven de apoyo como son:

- ❖ Cédula de ciudadanía
- ❖ Certificado de votación
- ❖ Planilla de servicios básico
- ❖ Referencias comerciales, bancarias y personales (esta última no debe ser de un familiar que viva con el solicitante)
- ❖ Declaraciones

Estos requisitos varían de acuerdo a la personería jurídica del solicitante

3. Con la documentación ya receptada se procede a verificar toda la información de ellos dependerá su aprobación o negativa de la

aprobación del crédito, la solicitud es negada en los siguientes casos:

- ❖ Cuando las referencias proporcionadas por el cliente resultan falsas o dudosas.
 - ❖ Irregularidades crediticias con otras empresas
 - ❖ Comprobar insuficiencia económica
 - ❖ Falta de algún documento de soporte y el cliente evade la entrega
4. Cuando todo se encuentra correctamente el crédito es concedido.
 5. Los días hábiles o no son considerados dentro del plazo establecido.
 6. Concluido el proceso de crédito las partes involucradas (cliente y garante), se acercarán a la oficina a firmar la documentación necesaria.

Políticas de cobranzas

1. La responsabilidad será del área de crédito y cobranza.
2. Los pagos podrán ser realizados con cheque, depósito o transferencia, una vez que el cliente envíe la constancia, la letra será dada de baja.
3. El coordinador y personal del área de crédito y cobranza son los encargados de informar a los clientes de forma oportuna valores que están por vencer utilizando los diferentes medios de comunicación siendo estos:
 - ❖ Correo electrónico
 - ❖ Llamadas telefónicas o celular
 - ❖ Mensajes de texto o app
4. Monitorear constantemente las cuentas de los clientes, con el objeto de establecer medios preventivos, correctivos o de mejora al proceso actual de cobranza.

5. Constatar que los plazos establecidos sean cumplidos, lo que permitirá diagnosticar la rotación de las cuentas por cobrar.
6. Transcurrida una semana después del vencimiento, se otorga unos días de gracia para facilitar el pago de la deuda, esto es un cobro leve.
7. Como evidencia del proceso de cobranza, deberá de realizarse un registro de las llamadas, manteniendo un control y seguimiento.
8. Transcurrida la semana de “gracia”, y no evidenciarse pago alguno pese a las notificaciones anteriores, se procederá a enviar una carta.
9. Se realizará una visita personal, cuando no exista un compromiso de pago pese a enviar diferentes tipos de recordatorios.
10. Como último recurso se procederá a terminar el contrato de forma unilateral.

Capacitación

El personal del área de crédito y cobranza requiere ser capacitado de forma inmediata, con el fin de actualizar y mejorar sus conocimientos en el área de gestión de cobranza con la implementación de procedimientos idóneos que minimicen el riesgo crediticio y de cobros para realizar una buena administración del crédito y gestión de la cobranza, mejorando los procesos necesarios para incrementar la efectividad, bajar costos y reducir riesgos; asimismo, será capaz de negociar de manera más efectiva con los clientes para lograr reducir plazos de cobro, aplicando estrategias de servicio al cliente durante el proceso de cobranza, al ser esta nula y dadas las circunstancias es recomendable que estas sean trimestrales en la **Tabla 13** se podrá observar los tópicos recomendados según las necesidades existentes. El costo de esta capacitación para el primer semestre del año es de \$1,368.00 ofertado por Intelecto Capacitación Integral, es una empresa reconocida en la ciudad y con años de experiencia en este ámbito.

Tabla 13
Cronograma de capacitación

Fases	Cursos	Febrero				Abril				Junio			
		SEMANAS											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase I	Conceptos y Herramientas del Crédito												
	Etapas del proceso de cobranza												
Fase II	Importancia de la negociación en la Gestión de Cobranzas												
	Nuevas herramientas para una cobranza efectiva												
Fase III	Casos prácticos en todas las etapas de la cobranza												
	Técnicas de negociación aplicadas al proceso de cobranza												

Elaborado por: La autora

Indicadores de control

La falta de reuniones para establecer estrategias y reducir la cartera vencida, deja en evidencia la ausencia de un control permanente dentro del proceso de cobranza o simplemente se ha omitido la importancia para el giro normal del negocio, es ahí con el fin de cambiar esta situación se exponen los siguientes indicadores para detectar problemas en el momento indicado antes que estos afecten a la empresa.

❖ Efectividad

Número de clientes gestionados diariamente por el oficial de crédito y cobranzas

❖ Productividad

Es una herramienta aplicada con el fin de evaluar la eficiencia y el rendimiento del oficial de crédito y cobranzas

❖ Rotación de cartera

Ventas/Cuentas por cobrar

❖ Periodo de cobranza

365/Rotación de cartera

Los indicadores propuestos, tienen como objetivo establecer un control permanente a los diferentes procesos que se realizan dentro de la inmobiliaria identificando problemas desde sus inicios es decir, es una detección temprana de una situación que pueda afectar al negocio.

Impacto

El impacto esperado es efectivizar la gestión de cobranza dentro de la Inmobiliaria DEVISO S.A., reduciendo la cartera vencida y mejorar la liquidez de la empresa misma que en los actuales momentos se ha visto afectada, los cambios que se desean alcanzar son los siguientes:

Tabla 14 Impacto en recuperación de cartera anual

Año	Proyección a recaudar	Valor real recaudado	% Diferencia a recaudar
2016	\$2.593.846,77	\$2.561.550,28	1.25
2017	\$5.894.339,83	\$4.797.058,00	18.62
2018	\$14.090.014,23	\$11.131.111,24	21

Elaborado por: La autora

- ❖ El año 2017 presentó un diferencia del 18.62% entre lo proyectado y lo realmente recaudado, siendo así que con la implementación de las políticas de cobranza, se logrará mejorar la gestión actual, permitiendo reducir la cartera vencida a índices aceptables entre el 10 y 15% como máximo, ya que actualmente es del 21%.
- ❖ Mejorar los sistemas de control a través de indicadores de gestión que permitan identificar problemas ab initio, determinando una solución que permita resolverlo.
- ❖ Fomentar reuniones para establecer reuniones para fijar estrategias de cobranzas, frente a cualquier escenario es decir, que no solo se den cuando existan problemas en el proceso.
- ❖ Implementar la capacitación como una cultura organizacional siempre orientada a las necesidades del personal para proporcionarles las herramientas para lograr un talento humano que esté altamente cualificado.

Los ítems presentados son las conclusiones a que se pudieron llegar a través de la recogida de información, con cada uno de ellos se pretende mejorar el proceso de gestión de cobranza dentro de la Inmobiliaria DEVISO S.A., reduciendo su cartera vencida lo que permitirá cumplir a tiempo oportuno con cada una de las obligaciones contraídas en el corto plazo.

Conclusiones

El desarrollo del trabajo presentado permitió corroborar la existencia de un problema existente en el área de crédito y cobranza en la Inmobiliaria DEVISO S.A., lo cual está afectando a la liquidez de la empresa dificultando el cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo con normalidad.

Las políticas de cobranzas son inexistentes, siendo esta una de las causas que han fortalecido al problema existente, ya que la ausencia de parámetros establecidos origina la ausencia de procedimientos a seguir frente a la morosidad de los clientes.

Las técnicas o herramientas de investigación permitieron conocer la percepción del personal del área de crédito y cobranza de la Inmobiliaria DEVISO S.A., frente al problema que está enfrentando la empresa y del cual todos están siendo afectados.

El personal tiene toda la predisposición por colaborar y alcanzar un cambio que permita mejorar la gestión de cobranza sin embargo, se ha evidenciado que ha existido un total descuido en cuanto a la capacitación interna por parte de la inmobiliaria, desproviniéndolos de herramientas para perfeccionarse.

Las reuniones para definir estrategias en cuanto a la gestión de cobranza no son realizadas con frecuencia, lo cual no es conveniente estas deben de realizarse existan o no problemas durante este proceso, porque esto es una forma de mantener un control

Recomendaciones

Se recomienda implementar la propuesta presentada ya que se ha considerado los factores que están repercutiendo al proceso de gestión de cobranza y por lo tanto, se han identificado las soluciones para que este mejore.

Se sugiere la implementación de políticas de cobranza que brinden las directrices necesarias para hacer frente a los deudores de la inmobiliaria y reducir la cartera vencida con el objeto de que la liquidez de la empresa no continúe afectándose.

Es recomendable realizar periódicamente reuniones para definir y establecer estrategias de cobranza, éstas deben darse aunque no exista un problema latente es una vía de establecer control y estar alerta frente a cualquier cambio.

Se sugiere que se considere la capacitación para el talento humano del área de crédito y cobranza de la Inmobiliaria DEVISO S.A., ya que las encuestas reflejaron que esta ha sido nula, el personal cuenta con una buena predisposición por lo cual esto sería tomado favorablemente.

Bibliografía

- Alvarado, V. (2014). Probabilidad y estadística. México: Patria.
- Aznar, V. (2013). El gestor de cobranza. España: Ediciones Fiscales ISEF.
- Ballesteros, B. (2014). Taller de la investigación cualitativa. Madrid: Uned.
- Bermúdez, M., & Peña, R. (2016). Propuesta plan estratégico para recuperación cartera vencida en Intelsa S.A., Guayaquil. Guayaquil.
- Bisquerra, R. (2013). Metodología de la investigación educativa (Segunda ed.). Madrid: La Muralla.
- Borda, M., Tuesca, R., & Navarro, É. (2013). Métodos cuantitativos (Cuarta ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Burns, N., & Grove, S. (2013). Investigación (Quinta ed.). España: Elsevier.
- Cabrerizo, M. (2014). La entrevista de ventas III. Madrid: Editex.
- Cardozo, H. (2016). Contabilidad de entidades de economía solidaria bajo NIIF para Pyme (Quinta ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Casas, P., & Sánchez, N. (2015). Plan de mejoramiento para el recaudo de cartera morosa en la asociación de usuarios del acueducto regional Portones, Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez E.S.P. Bogotá.
- Código Civil. (2013). Quito.
- Código de Comercio. (2013). Quito.
- Código Orgánico General de Procesos (Primera ed.). (2015). Quito: Pasquel Producciones Periodísticas.
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). Quito.
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). Quito.
- Del Río, D. (2013). Diccionario glosario de metodología de la investigación social. Madrid: Uned.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). Metodología de la investigación (Primera ed.). México: Trillas.
- Escobar, H., & Cuartas, V. (2013). Diccionario económico financiero (Tercera ed.). Medellín: Sello Editorial.
- García, A., & Oña, I. (2014). Encuestas continuas: estimación de parámetros en muestreo sucesivo. España: Almría.
- Grande, I., & Abascal, E. (2014). Fundamentos y técnicas de investigación comercial (12 ed.). Madrid: Esic.
- Hernández, G. (2013). Diccionario de economía (Primera ed.). Colombia: Educ.
- Herrero, D. (2013). Análisis financieros para los no financieros (Primera ed.). España: Ril.
- Igual, D. (2016). Planifica tu economía personal y familiar: Lo que debes saber sacar el máximo partido a tus finanzas diarias. Barcelona: Profit.
- Lacalle, G. (2014). La factura operaciones administrativas de compraventa. Madrid: Editex.

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2018). Quito.
- Ludlow, L. (2015). Grandes financieros mexicanos. México: Lid.
- Martínez, C., & Galán, A. (2014). Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos. Madrid: Uned.
- Másmela, R. (2014). Como implementar sistemas para la gestión de proyectos en organizaciones de desarrollo de software, guiados por un modelo de mejora continua. Bogotá: Granja.
- Medina, A., Agustín, D. I., & Domínguez, M. (2014). Fronteras en la investigación didáctica. Madrid: Uned.
- Molina, V. (2013). Estrategias de cobranza en época de crisis. México: Isef.
- Montaguano, K., & Muentes, A. (2017). Propuesta de mejora en el proceso de cobranzas de la compañía Norelco S.A. Guayaquil.
- Mora, A. (2013). Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión. España: Ecobook.
- Morales, J., & Morales, A. (2014). Crédito y cobranza (Primera ed.). México: Patria.
- Pacheco, J. (2014). Gestión de cobranzas con excel (Primera ed.). Lima: Macro.
- Pérez, S., & Cirera, M. (2014). Defiende tu dinero. España: Penguin Random House.
- Reglamento Aplicación de la Ley de Régimen Tributario. (2015). Quito.
- Resolución 004-2015-F. (2015).
- Resolución SC.SG.DRS.G.10.007. (2010). Quito.
- Rey, J. (2013). Proceso integral de la actividad comercial (Primera ed.). España: Paranifo.
- Rodríguez, F. (2017). Finanzas 2: Finanzas corporativas: Una propuesta metodológica (Primera ed.). México: IMCP.
- Ruza, C. (2013). El riesgo del crédito en perspectiva. Madrid: Uned.
- Soberón, F. (2015). Diccionario de términos e instituciones del sistema financiero internacional. Habana: Milcubarte.
- Tumbaco, L. (2017). Plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan Ecuador S.A. Guayaquil.
- Vidales, L. (2013). Glosario de términos financieros: Términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales (Primera ed.). México.

Anexos

Anexo 1
ENCUESTAS ÁREA DE CRÉDITO



Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología
Proyecto Plan de mejoras para la gestión de cobranza

Objetivo: Establecer la existencia de una gestión de cobranza adecuada en el área de crédito de la Inmobiliaria DEVISO.

1. ¿Existen políticas de cobranza?

Sí No

2. ¿Existe una proyección mensual para la recaudación de cuotas e hipotecas?

Sí No

3. ¿Se cumple la proyección mensual que solicita el Gerente Financiero?

Sí No A veces

4. ¿Cómo califica el proceso de concesión de crédito?

Buena Regular Malo

5. La cartera vencida ¿está aumentando?

Sí No

6. ¿Considera que la situación actual está afectando la liquidez de la inmobiliaria DEVISO S.A?

Sí No

7. ¿Se han establecido reuniones o estrategias para reducir la cartera vencida?

Sí No A veces

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación interna?

Sí

No

A veces

Anexo 2
ENTREVISTA



Instituto Superior Tecnológico Boliviano de Tecnología
Proyecto Plan de mejoras para la gestión de cobranza

Objetivo: Establecer la existencia de una gestión de cobranza adecuada en el área de crédito de la Inmobiliaria DEVISO.

1. ¿Cómo considera la situación de las cuentas por cobrar de la inmobiliaria DEVISO?
2. ¿Se ha establecido procesos o políticas de crédito y cobranza para captar a los clientes?
3. ¿Podría decirme cuál es el porcentaje actual de la cartera vencida de la inmobiliaria DEVISO?
4. ¿Por qué se ha originado la cartera vencida para el desarrollo de las actividades de la inmobiliaria DEVISO?
5. ¿Podría exponer según su criterio y experiencia, las causas que han originado el problema de la cartera vencida para la inmobiliaria DEVISO?
6. Según su experiencia ¿qué porcentaje de la cartera vencida es tolerable para que no afecte la liquidez de la empresa?

7. **¿Considera que existe un proceso que sea riguroso al momento de conceder un crédito? Explique su respuesta**

8. **¿Cuál sería la mejor solución según su criterio?**

9. **¿Considera qué resulta necesario establecer una propuesta que permita mejorar la gestión de cobranzas?**

10. **¿Considera que es necesario implementar políticas de crédito y cobranza? Explique**

Entrevistado (a):

Empresa:

Área:

Cargo:

Experiencia:

Anexo 3.1
ENTREVISTA



Instituto Superior Tecnológico Boliviano de Tecnología
Proyecto Plan de mejoras para la gestión de cobranza

Objetivo: Establecer la existencia de una gestión de cobranza adecuada en el área de crédito de la Inmobiliaria DEVISO.

1. ¿Cómo considera la situación de las cuentas por cobrar de la inmobiliaria DEVISO?

Hay mucha cartera vencida por incumplimiento de la parte vendedora.

2. ¿Se ha establecido procesos o políticas de crédito y cobranza para captar a los clientes?

No, la compañía no ha establecido políticas de cobranzas efectivas o procesos de mejoras.

3. ¿Podría decirme cuál es el porcentaje actual de la cartera vencida de la inmobiliaria DEVISO?

Actualmente el vencimiento de la cartera asciende a un 21%.

4. ¿Por qué se ha originado la cartera vencida para el desarrollo de las actividades de la inmobiliaria DEVISO?

Inconformidad por parte de los clientes repercutiendo en el cumplimiento de su plan de pagos y hasta la terminación del contrato.

5. ¿Podría exponer según su criterio y experiencia, las causas que han originado el problema de la cartera vencida para la inmobiliaria DEVISO?

Incumplimiento de la primera Administración.
Cambio de propietarios del proyecto.
Incumplimiento de entrega en varias ocasiones.

6. Según su experiencia ¿qué porcentaje de la cartera vencida es tolerable para que no afecte la liquidez de la empresa?

Debe oscilar entre el 10% y el 15%

7. ¿Considera que existe un proceso que sea riguroso al momento de conceder un crédito? Explique su respuesta

Si, se debe analizar con mayor detenimiento a los clientes por ingresos históricos, estabilidad laboral, frecuencia de ingresos por facturas etc.

8. ¿Cuál sería la mejor solución según su criterio?

El análisis de crédito realizado por el oficial debe ser más exhaustivo incluyendo e riesgo.

9. ¿Considera qué resulta necesario establecer una propuesta que permita mejorar la gestión de cobranzas?

Así es, la propuesta debe ir de la mano con el compromiso de entrega por la parte vendedora.

10. ¿Considera que es necesario implementar políticas de crédito y cobranza? Explique

Si, las políticas en cobranzas son sumamente necesario como la estimación del tiempo promedio de cobro para un mayor control evitando así que los días del vencimiento se alarguen.

Entrevistado (a): Econ. Maritza Sornoza

Empresa: DEVISO S.A.

Área: Financiero

Cargo: Gerente

Experiencia: 6 años

Anexo 4
INMOBILIARIA DEVISO S.A.
BALANCE GENERAL ANUALES
EXPRESADOS EN DÓLARES
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

ACTIVOS	2017	2016
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalente a efectivo	\$ 1.535,68	\$ 1.353.364,62
Activos financieros	\$ 26.135,11	\$ 34.313,97
Cuentas por cobrar	\$ 13.871.727,24	\$ 7.967.497,41
Activos no corrientes disponibles para la venta	\$ 2.347.780,56	\$ -
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 760.222,59	\$ 399.866,31
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 17.007.401,18	\$ 9.755.042,31
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Propiedades, planta y equipos	\$ 50.824,07	\$ 61.586,76
Propiedades de inversión	\$ 2.257.030,67	\$ 2.257.030,67
Otros activos no corrientes	\$ 1.709.197,63	\$ 61.522,96
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.017.052,37	\$ 2.380.140,39
TOTAL ACTIVOS	\$ 21.024.453,55	\$ 12.135.182,70
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas y documentos por pagar	\$ 3.100.000,00	\$ 1.141.492,51
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 8.392.761,70	\$ 6.942.312,62
Otras obligaciones corrientes	\$ 235.633,59	\$ 142.156,05
Cuentas por pagar diversas relacionadas	\$ 3.682.541,47	\$ 438.000,00
Anticipos de clientes	\$ 896.165,07	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 16.307.101,83	\$ 8.663.961,18
PASIVO NO CORRIENTE		
Cuentas y documentos por pagar	\$ 1.909.880,98	\$ 1.909.880,98
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 791.965,94	\$ 729.909,57
Cuentas por pagar diversas relacionadas	\$ 30.164,70	\$ 106.382,45
Anticipos de clientes	\$ 1.438.838,56	\$ 179.933,77
Provisiones por beneficios a empleados	\$ 17.937,18	\$ 16.012,49
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 4.188.787,36	\$ 2.942.119,26
TOTAL PASIVO	\$ 20.495.889,19	\$ 11.606.080,44

Patrimonio neto
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

\$ 528.564,36 \$ 529.102,26
\$ 21.024.453,55 \$ 12.135.182,70

Anexo 5
RAZONES FINANCIERAS

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
2017			2016		
Razón Corriente	Razón Prueba ácida	Capital de trabajo	Razón Corriente	Razón Prueba ácida	Capital de trabajo
1,04	0,19	700.299,35	1,13	0,21	1.091.081,13

Anexo 6
GUÍA DE OBSERVACIÓN



Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología
Proyecto sobre mejoras para la gestión de cobranzas con base a la
cartera vencida del proyecto Villa Italia de la inmobiliaria Deviso S.A.

Valoración: 1. Sí; 2. No; 3. A veces; 4. Nunca

		1	2	3	4
1	Existen políticas de gestión de cobranzas				
2	Existe personal suficiente para el área de Crédito y Cobranza				
3	Existen políticas preventivas				
4	Existe política de ejecución para asegurar la recuperación de la cartera				
5	Existen políticas de recuperación de cartera				
6	Se evidenció un manual de procedimientos				
7	Se evidenció seguimiento a los compromisos de pago				

8	El personal ha sido capacitado				
9	La gestión de cobranza se realiza antes de que el cliente caiga en mora				

Anexo 7

Observación realizada en el área de Crédito y Cobranza Inmobiliara DEVISO S.A.

Hora	Día	Responsable de Actividad	Observación	Responsable de Actividad	Observación
09h00	21/01/2019	Oficial de Crédito y Cobranzas	Imprime reporte de la cobranza efectuada el día anterior	Coordinador de Crédito y Cobranzas	Revisa de reportes de cartera vencida y por vencer
			Entrega reporte al coordinador de Crédito y Cobranzas		Entrega de reportes al área Contable
			Llamada a clientes vencidos		Asignación de cartera a oficiales de crédito y cobranzas
			Atención a clientes para receptor las papeletas de depósitos		Aprobación de carpeta de clientes
13h00			No se evidenció manual de proceso		Revisa buro de crédito
			Reporte de clientes que no cumplieron con el compromiso de pago		Supervisa a los Oficiales de Creditos y cobranzas
14h00	Envío de cartas a clientes que no cumplieron propuestas de pagos	Entrega de Reportes a Gerencia Financiera			
	Impresión de estados de cuenta de clientes para envío de cartas	Revisa carpetas de clientes que se darán de debaja a la negociación por incumplimiento de pago			
18h00	Llamada a clientes de cartera por vencer por recordatorio de pagos	Atención a clientes vía telefónica			

Fases	Cursos	Febrero				Abril				Junio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase I	Conceptos y Herramientas del Crédito												
	Etapas del proceso de cobranza												
Fase II	Importancia de la negociación en la Gestión de Cobranzas												
	Nuevas herramientas para una cobranza efectiva												
Fase III	Casos prácticos en todas las etapas de la cobranza												
	Técnicas de negociación aplicadas al proceso de cobranza												

Elaborado por: La autora

Anexo 9

Políticas de crédito

7. Brindar toda la información necesaria al cliente.
8. Se debe corroborar que toda la información solicitada sea completada de forma clara y precisa, adjuntando además todos los documentos habilitantes que sirven de apoyo como son:
 - ❖ Cédula de ciudadanía
 - ❖ Certificado de votación
 - ❖ Planilla de servicios básico
 - ❖ Referencias comerciales, bancarias y personales (esta última no debe ser de un familiar que viva con el solicitante)
 - ❖ Declaraciones

Estos requisitos varían de acuerdo a la personería jurídica del solicitante

9. Con la documentación ya receptada se procede a verificar toda la información de ellos dependerá su aprobación o negativa de la aprobación del crédito, la solicitud en negada en los siguientes casos:

- ❖ Cuando las referencias proporcionadas por el cliente resultan falsas o dudosas.
 - ❖ Irregularidades crediticias con otras empresas
 - ❖ Comprobar insuficiencia económica
 - ❖ Falta de algún documento de soporte y el cliente evade la entrega
- 10.** Cuando todo se encuentra correctamente el crédito es concedido.
- 11.** Los días hábiles o no son considerados dentro del plazo establecido.
- 12.** Concluido el proceso de crédito las partes involucradas (cliente y garante), se acercarán a la oficina a firmar la documentación necesaria.

Anexo 10

Políticas de cobranza

- 11.** La responsabilidad será del área de crédito y cobranza.
- 12.** Los pagos podrán ser realizados con cheque, depósito o transferencia, una vez que el cliente envíe la constancia, la letra será dada de baja.
- 13.** El coordinador y personal del área de crédito y cobranza son los encargados de informar a los clientes de forma oportuna valores que están por vencer utilizando los diferentes medios de comunicación siendo estos:
- ❖ Correo electrónico
 - ❖ Llamadas telefónicas o celular
 - ❖ Mensajes de texto o app

14. Monitorear constantemente las cuentas de los clientes, con el objeto de establecer medios preventivos, correctivos o de mejora al proceso actual de cobranza.
15. Constatar que los plazos establecidos sean cumplidos, lo que permitirá diagnosticar la rotación de las cuentas por cobrar.
16. Transcurrida una semana después del vencimiento, se otorga unos días de gracia para facilitar el pago de la deuda, esto es un cobro leve.
17. Como evidencia del proceso de cobranza, deberá de realizarse un registro de las llamadas, manteniendo un control y seguimiento.
18. Transcurrida la semana de “gracia”, y no evidenciarse pago alguno pese a las notificaciones anteriores, se procederá a enviar una carta.
19. Se realizará una visita personal, cuando no exista un compromiso de pago pese a enviar diferentes tipos de recordatorios.
20. Como último recurso se procederá a terminar el contrato de forma unilateral.

ENCUESTA ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS



ENTREVISTA COORDINADORA DE CREDITO Y COBRANZAS



ENTREVISTA CON GERENTE FINANCIERA Y COORD DE CRÉDITO Y COBRANZAS



ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS





Instituto Superior
**Tecnológico
Bolivariano**
de Tecnología
Registro de CONESUP 09-030

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

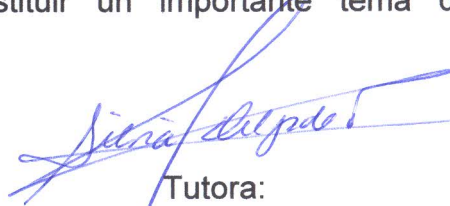
Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Plan de mejoras para la gestión de cobranzas con base a la cartera vencida del proyecto Villa Italia de la inmobiliaria Deviso S.A.”** y problema de investigación: **¿Cómo influye la gestión actual de cobranzas en el vencimiento de las cuentas por cobrar de la inmobiliaria DEVISO S.A., durante el período del 2018?**, presentado por María Eugenia Cevallos Morales como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.


Egresada:

Cevallos Morales María Eugenia


Tutora:

Ing. Com. Silvia Delgado Vera



CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, María Eugenia Cevallos Morales en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación **“PLAN DE MEJORAS PARA GESTIÓN DE COBRANZAS EN BASE A LA CARTERA VENCIDA DEL PROYECTO VILLA ITALIA DE LA INMOBILIARIA DEVISO S.A.”**, de la modalidad de Semipresencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresas, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.


María Eugenia Cevallos Morales

No. de cédula: 0914154679



Factura: 002-001-000029227



20190901002D00550

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20190901002D00550

Ante mí, NOTARIO(A) FRANKLIN RIGOBERTO ALARCON SANCHEZ de la NOTARÍA SEGUNDA , comparece(n) MARIA EUGENIA CEVALLOS MORALES portador(a) de CÉDULA 0914154679 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil CASADO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de PETICIONARIO(A); quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 13 DE FEBRERO DEL 2019, (11:28).

Maria Eugenia Cevallos Morales
MARIA EUGENIA CEVALLOS MORALES
CÉDULA: 0914154679



Franklin Rigoberto Alarcon Sanchez

NOTARIO(A) FRANKLIN RIGOBERTO ALARCON SANCHEZ
NOTARÍA SEGUNDA DEL CANTÓN GUAYAQUIL





CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD

Número único de identificación: 0914154679

Nombres del ciudadano: CEVALLOS MORALES MARIA EUGENIA

Condición del cedulaado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/CARBO
(CONCEPCION)

Fecha de nacimiento: 24 DE ABRIL DE 1977

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: BACH.COMERCIO.ADMIN.

Estado Civil: CASADO

Cónyuge: PODESTA SYNCH GIAN PIER

Fecha de Matrimonio: 17 DE JULIO DE 2010

Nombres del padre: CEVALLOS TORRES ANGEL ALBERTO

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: MORALES TUTIVEN DOLORES EUGENIA

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 9 DE ENERO DE 2017

Condición de donante: SI DONANTE

Información certificada a la fecha: 13 DE FEBRERO DE 2019

Emisor: MIGUEL OSCAR SALVATIERRA MORAN - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 2 - GUAYAS - GUAYAQUIL



Mra. Eugenia Cevallos M

N° de certificado: 197-197-91282



197-197-91282

Lcdo. Vicente Taiano G.

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación

Documento firmado electrónicamente



OCUPACIÓN: BACHILLER COMER-ADM
 NOMBRES Y NOMBRES DEL PADRE: LOS TORRES ANGEL ALBERTO
 NOMBRES Y NOMBRES DE LA MADRE: LES TUTIVEN DOLORES EUGENIA
 LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: GUAYAQUIL 01-09
 FIRMAS: *Maria Eugenia Cavallos*
 V4444V4444
 000418725

NOTARIO
 SEGUNDO DE
 GUAYAQUIL
 FRANKLIN ALARCON SANCHEZ

REPÚBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN
 No. 091415467-9
 CÉDULA DE CIUDADANÍA
 APELLIDOS Y NOMBRES: CEVALLOS MORALES MARIA EUGENIA
 LUGAR DE NACIMIENTO: GUAYAS
 GUAYAQUIL
 PEDRO CARBO / CONCEPCION
 FECHA DE NACIMIENTO: 1977-04-24
 NACIONALIDAD: ECUATORIANA
 SEXO: MUJER
 ESTADO CIVIL: CASADO
 GIAN PIER
 PODESTA SYNCH

REFERENDUM Y CONSULTA POPULAR 2018
 ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRACÓ EN EL REFERENDUM Y CONSULTA POPULAR 2018
 ESTE CERTIFICADO SIRVE PARA TODOS LOS TRÁMITES PÚBLICOS Y PRIVADOS
 PRESIDENTE DE LA JURV
 MP.IGM.MJ

CERTIFICADO DE VOTACIÓN
 4 DE FEBRERO 2018
 CNEC
 JUNTA No. 013 - 150
 NÚMERO: 0914154679
 APELLIDOS Y NOMBRES: CEVALLOS MORALES MARIA EUGENIA
 GUAYAS PROVINCIA
 GUAYAQUIL CANTÓN
 PASCUALES PARROQUIA
 CIRCUNSCRIPCIÓN: ZONA: 1
 0914154679

kund Analysis Result

lysed Document: TESIS MA. EUGENIA CEVALLOS MORALES 31 ENERO 2019
FINAL.docx (D47456933)
mitted: 1/31/2019 4:38:00 PM
mitted By: mcevallos@villaitalia.com.ec
ificance: 1 %

ources included in the report:

linafalconi.docx (D41193032)
s Final Apolinario-Montnegro 08-01-18.docx (D34504610)


ances where selected sources appear:

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.**

Luis Alberto Alzate  Luis Alberto Alzate

Nombre y Apellidos del Colaborador Firma
CEGESCYT