



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
CONTADORA PÚBLICA AUTORIZADA**

TEMA:

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS
DE LA COMPAÑÍA CABLEFUT S.A.**

AUTORAS:

BAQUE CHÁVEZ LIDY MINELLY

GUAÑO TIERRA ANDREINA VANESSA

TUTOR:

ING. LEÓN CEDEÑO PEDRO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2016



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA CABLEFUT S.A.		
AUTORAS:	REVISOR:	
BAQUE CHÁVEZ LIDY MINELLY GUAÑO TIERRA ANDREINA VANESSA		
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	FACULTAD: DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
CARRERA: CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO		
FECHA DE PUBLICACIÓN.:	N. DE PAGS: 113	
AREA TEMÁTICA:		
ORGANIZACIÓN Y PROCESOS		
PALABRAS CLAVES: Crédito comercial, cobranza, liquidez, manuales, organización, políticas, procedimientos, procesos.		
<p>RESUMEN: La intención del presente estudio consiste en la organización del área de crédito y cobranzas en la compañía CABLEFUT S.A. dotada de manuales de políticas y procedimientos que permitan a sus integrantes ejecutar una efectiva gestión de otorgamiento de créditos y ejecución de cobranzas. El estudio analiza el incremento de la cartera vencida y la disminución de la liquidez de la compañía, iniciando con el diagnóstico del estado de la compañía y los procesos de crédito y cobranzas, a través de observación directa y encuestas a todos los colaboradores.</p> <p>La propuesta diseñada para corregir el problema contiene en primera instancia la elaboración del nuevo organigrama de la compañía que contiene la nueva área de crédito y cobranzas, el diseño de la matriz de procesos y la elaboración del manual de organización para la nueva área. En segundo término, se han documentado los manuales de políticas y procedimientos que normen el que hacer y el cómo hacer cada una de las actividades de los procesos.</p>		
N. DE REGISTRO (En base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (Tesis en la Web.):		
ADJUNTO URL (Tesis en la Web.):		
ADJUNTO PDF:	X	SI NO
CONTACTO CON AUTORES:	TELÉFONO:	E-mail:
	0996621729 0967828397	minellych17@hotmail.com andreinaguano@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	NOMBRE:	Ing. Pedro León Cedeño
	TELÉFONO:	0998081822



El Honorable Jurado Calificador Otorga a este trabajo de Titulación

La calificación de: _____

Equivalente a: _____

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	II
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	III
ÍNDICE GENERAL.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO	X
CERTIFICACION DEL TUTOR	XIII
CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGA.....	XIV
DEDICATORIAS	XV
AGRADECIMIENTOS	XVII
RESUMEN.....	XIX
ABSTRACT.....	XX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 A NIVEL MACRO (EN EL MUNDO)	3
1.1.2 A NIVEL MESO (EN EL ECUADOR).....	4
1.1.3 A NIVEL MICRO (EN LA EMPRESA)	5
1.1.3.1 Determinación del problema	6
1.1.3.2 Bosquejo del problema.....	7
1.1.3.3 Relación causa efecto	7
1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE PROBLEMA.....	8
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	9
1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	10

1.4.3	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	11
1.5	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.6	HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	12
1.6.1	CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	12
1.6.2	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	15
CAPÍTULO II		18
MARCO REFERENCIAL		18
2.1	ANTECEDENTES DEL TEMA QUE SE INVESTIGA.....	18
2.2	MARCO TEÓRICO.....	19
2.2.1	LA ORGANIZACIÓN	19
2.2.1.1	Importancia de la organización empresarial.....	20
2.2.1.2	La influencia de la organización en el funcionamiento de la empresa	22
2.2.2	LOS PROCESOS EN LA EMPRESA	23
2.2.2.1	Las políticas en la empresa.....	25
2.2.2.2	Los procedimientos en la empresa	26
2.2.2.3	Los manuales de políticas y procedimientos	27
2.2.3	EL CRÉDITO COMERCIAL	28
2.2.3.1	La concesión de crédito.....	29
2.2.3.2	LA IMPORTANCIA DE LA CONCESIÓN DE CRÉDITO	30
2.2.4	LA COBRANZA.....	31
2.2.4.1	Fases de la cobranza o recuperación de cartera.....	32
2.2.4.2	La importancia de la cobranza en la empresa.....	33
2.2.5	LA LIQUIDEZ.....	33
2.2.5.1	Formas de usar la liquidez.....	34
2.2.5.2	Tipos de liquidez	35
2.2.5.3	Beneficios de la liquidez	35
2.2.5.4	Formas de obtener liquidez	36
2.2.5.5	Influencia de la liquidez en la toma de decisiones	36
2.3	MARCO CONTEXTUAL	37
2.3.1	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	37
2.3.1.1	Constitución, estatutos e inicio de actividades	37
2.3.1.2	Ubicación de la empresa	39
2.3.1.3	Organismos de control que la regulan.....	39
2.3.2	MISIÓN Y VISIÓN DE LA COMPAÑÍA	39

2.3.2.1	Misión	39
2.3.2.2	Visión	40
2.3.2.3	Objetivos estratégicos	40
2.3.3	ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL	40
2.3.4	RECURSOS EMPLEADOS PARA SU FUNCIONAMIENTO	42
2.3.4.1	Descripción de instalaciones	42
2.3.4.2	Detalle de su nómina laboral.....	42
2.3.5	IMPORTANCIA DEL SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE LA COMPAÑÍA	44
2.3.6	PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PROPORCIONA A SUS CLIENTES	45
2.4	MARCO CONCEPTUAL.....	46
2.5	MARCO LEGAL	48
CAPÍTULO III.....		49
MARCO METODOLÓGICO		49
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	51
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.4.1	DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA.....	52
3.4.1.1	Análisis FODA de la empresa	52
3.4.1.2	Estrategias de mitigación del FODA.....	54
3.4.2	DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	55
3.4.2.1	Diagnóstico del funcionamiento general del proceso.....	55
3.4.2.2	Diagnóstico de los procesos de crédito y cobranzas en base a encuestas al personal 58	
3.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS	58
3.6	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	74
CAPITULO IV: LA PROPUESTA.....		75
ORGANIZAR EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS E IMPLEMENTAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ADMINISTRAR EL CRÉDITO Y LAS COBRANZAS EN LA EMPRESA CABLEFUT S.A.		75
4.1	TEMA DE ANÁLISIS	75
4.2	OBJETIVOS	75
4.2.1	OBJETIVO GENERAL	75

4.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	75
4.3	FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	76
4.4	ORGANIZAR EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS E IMPLANTAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	77
4.4.1	NUEVO ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	77
4.4.2	MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA.....	79
4.4.3	ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS	81
4.4.4	DOCUMENTACIÓN DE MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS 90	
4.4.4.1	Manual para administrar el crédito a clientes.....	90
4.4.4.2	Manual para gestionar y ejecutar las cobranzas	101
4.4.4.3	Documentación.....	110
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA.....	114
	ANEXOS.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol de problemas.....	7
Figura 2	Variables de la investigación	12
Figura 3	Esquema de procesos	24
Figura 4	Organigrama de la compañía CABLEFUT S.A.	41
Figura 5	Nivel jerárquico	59
Figura 6	Nivel académico	60
Figura 7	Actual estructura orgánica	61
Figura 8	Evaluación de riesgo.....	62
Figura 9	Desempeño del personal	63
Figura 10	Análisis de crédito	64
Figura 11	Plazos de crédito	65
Figura 12	Capacitación el personal	66
Figura 13	Gestión de los ejecutivos	67
Figura 14	Calificación de la cartera de crédito.....	68
Figura 15	Resultados de la gestión de otorgamiento de crédito.....	69
Figura 16	Problemas de recuperación de cartera.....	70
Figura 17	Políticas de crédito afectan ventas	71
Figura 18	Creación de área de crédito y cobranzas.....	72
Figura 19	Implementación de manuales de políticas y procedimientos.....	73
Figura 20	Nuevo organigrama de CABLEFUT S.A.	78
Figura 21	Organigrama estructural	82
Figura 22	Organigrama por cargos y funciones	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Conceptualización de las variables de la investigación.....	13
Tabla 2	Operacionalización de la variable independiente.....	16
Tabla 3	Operacionalización de la variable dependiente.....	17
Tabla 4	Personal administrativo.....	43
Tabla 5	Personal operativo.....	44
Tabla 6	Productos y servicios de CABLEFUT S.A.	46
Tabla 7	Determinación de población y muestra.....	51
Tabla 8	Matriz FODA.....	53
Tabla 9	Estrategias de la matriz FODA.....	54
Tabla 10	Cartera vencida.....	57
Tabla 11	Nivel jerárquico.....	59
Tabla 12	Nivel académico.....	60
Tabla 13	Actual estructura orgánica.....	61
Tabla 14	Evaluación de riesgo.....	62
Tabla 15	Desempeño del personal.....	63
Tabla 16	Análisis de crédito.....	64
Tabla 17	Plazos de crédito.....	65
Tabla 18	Capacitación el personal.....	66
Tabla 19	Gestión de los ejecutivos.....	67
Tabla 20	Calificación de la cartera de crédito.....	68
Tabla 21	Resultados de la gestión de otorgamiento de crédito.....	69
Tabla 22	Problemas de recuperación de cartera.....	70
Tabla 23	Políticas de crédito afectan ventas.....	71
Tabla 24	Creación de área de crédito y cobranzas.....	72
Tabla 25	Implementación de manuales de políticas y procedimientos.....	73
Tabla 26	Comprobación de hipótesis.....	74
Tabla 27	Inventario de procesos.....	79
Tabla 28	Montos y plazos de crédito.....	93
Tabla 29	Factores de validación de solicitud.....	94
Tabla 30	Tabla de decisión.....	94
Tabla 31	Scoring de calificación de crédito.....	96
Tabla 32	Tabla de decisión.....	97
Tabla 33	Proyección de cobro de cartera año 2016.....	110



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Habiendo sido nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, el Ing. Pedro León Cedeño, como tutor de tesis de grado, como requisito para optar por el título de Contador Público Autorizado, presentado por las egresadas:

Baque Chávez Lidy Minelly con C.C. # 1310735657

Guaño Tierra Andreina Vanessa con C.C. # 0940532708

TEMA: EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA CABLEFUT S.A.

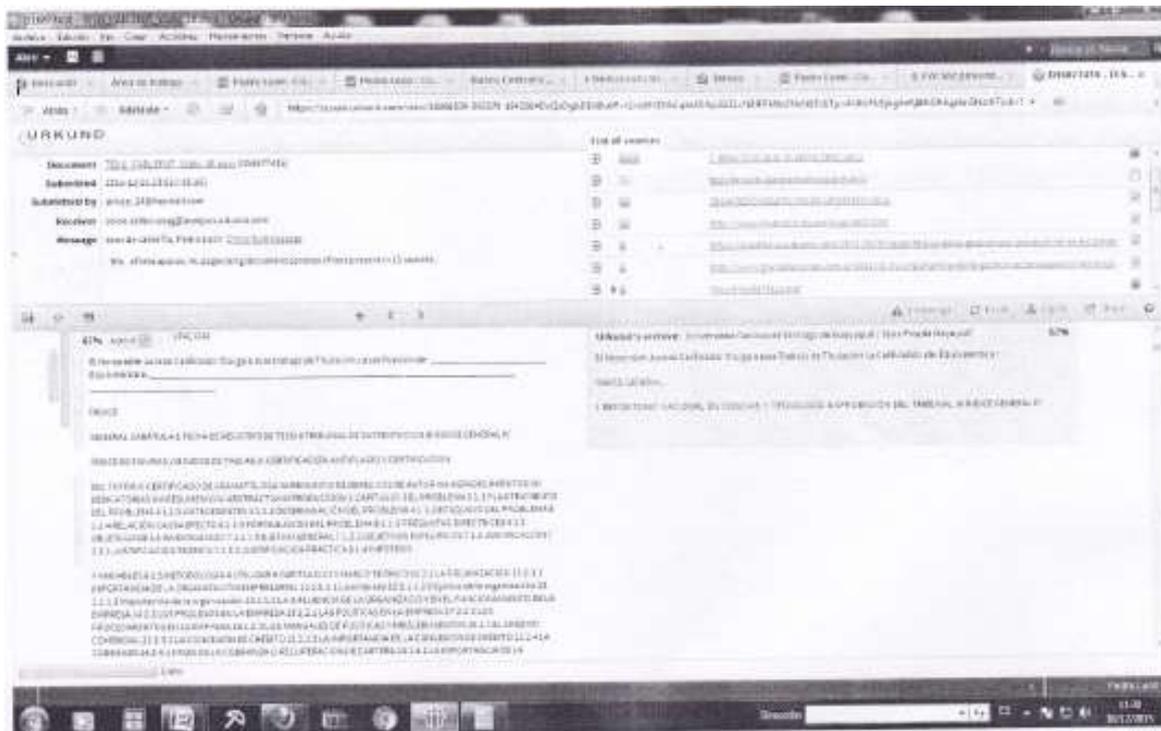
Garantizo haber revisado el informe proporcionado por el software antiplagio "URKUND", y que las fuentes mencionadas, se encuentran debidamente citadas de acuerdo a las normas APA vigentes, por lo que la presente tesis es de total autoría de las egresadas.

Ing. Pedro León Cedeño

Tutor de tesis



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



Profa. Leon Cristina



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente certificamos que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de Baque Chávez Lidy Minelly con C.C. # 1310735657 y Guaño Tierra Andreina Vanessa con C.C. # 0940532708, cuyo tema es: EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA CABLEFUT S.A.

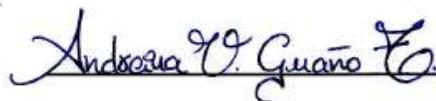
Derechos que renunciamos en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

Atte:



Baque Chávez Lidy Minelly

C.C. # 1310735657



Guaño Tierra Andreina Vanessa

C.C. # 0940532708



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



CERTIFICADO DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado por el Consejo directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, como tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de Contador Público Autorizado, presentado por las egresadas:

Baque Chávez Lidy Minelly con C.C. # 1310735657

Guaño Tierra Andreina Vanessa con C.C. # 0940532708

TEMA: EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA
COMPAÑÍA CABLEFUT S.A.

Certifico que: He revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Ing. Pedro León Cedeño

Tutor de tesis



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGA

Quién suscribe el presente certificado, se permite informar que después de haber leído y revisado gramaticalmente el contenido de la tesis de grado de Baque Chávez Lidy Minelly con C.C. # 1310735657 y Guaño Tierra Andreina Vanessa con C.C. # 0940532708, cuyo tema es: EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA CABLEFUT S.A.

Certifico que es un trabajo de acuerdo a las normas morfológicas, sintácticas y simétricas vigentes.

Lcda. Cedeño Macías Nelly Elizabeth MSc.
Magister en Educación Superior
Número de Registro: 1006-12-743058
C.C. 0909723298

DEDICATORIAS

Esta tesis se la dedico a dos seres que desde el cielo me bendicen cada día; a mi Dios por bendecirme al culminar este presente proyecto con fe, dedicación y éxito y sobre todo por darme a unos padres responsables que durante toda mi vida han estado presentes apoyándome en cada decisión tomada y llevada a cabo, al segundo ser que dedico, es a mi padre que desde el cielo me bendice, que a pesar de no estar conmigo personalmente guía mis pasos y me ha ayudado a superar momentos difíciles y no desmayar durante mi camino.

A mi madre, gracias por sus consejos, enseñanzas y valores, que me han servido mucho durante toda mi vida, por ayudarme a crecer profesionalmente y por ser mi pilar fundamental en lo largo de mi vida y carrera y a mis hermanos gracias por su ayuda, conocimientos y dedicación, brindados para culminar esta etapa de mi vida con gran felicidad y éxito.

A mi tío, un ser maravilloso que ha sabido ocupar un lugar importante en mi vida, gracias por su apoyo incondicional, consejos y sobre todo por su amor de padre que a diario me lo demuestra.

Andreina Guaño T.

Dedicado a Dios quien me llena de bendiciones cada día y guiarme por el buen camino, y darme la valentía de encarar cada adversidad que se me presentan en la vida.

Para mi madre en especial que confía, ama y lucha por sus hijas y se enorgullece por cada triunfo de mi vida, a mi abuela querida que soy su engréida y a mi abuelo que siempre me apoyó incondicionalmente y sé que desde el cielo está muy feliz de ver que cumplo una meta más.

A mis tíos, Tania Chávez, William Villamar, Adriana Chávez y esposo, quienes han sido mi pilar fundamental en mi vida, que me han dado todo lo necesario para llegar a ser una persona perseverante, con valores, principios, carácter y sobretodo el coraje para conseguir cada objetivo que me propongo.

Los llevo siempre en mi mente y corazón...

Lidy Baque Ch.

AGRADECIMIENTOS

Durante este proceso de tesis, primeramente, agradezco a Dios un ser omnipotente por bendecirme y guiarme a culminar este proceso, a mis padres, hermanos, sobrina y tío por ser mi pilar fundamental siempre y para alcanzar esta meta propuesta.

A la Universidad Estatal de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas por formar parte de mi desarrollo profesional y académico.

A mi tutor de tesis Ing. Pedro León Cedeño por su esfuerzo y dedicación demostrado durante todo el tiempo de la preparación final de nuestra tesis que la hemos culminado con éxito y dedicación.

Al Ing. Milton Calvopiña amigo de la familia que gracias a sus conocimientos me ha guiado durante este proceso.

A mis profesores por haber sido mi fuente de conocimientos durante estos ocho semestres culminados con éxito, dedicación y esfuerzo y a la Directiva de La compañía CABLEFUT S.A. por habernos permitido llevar a cabo este proyecto.

Andreina Guaño T.

Quiero agradecer infinitamente a Dios, por su inmensa bondad, por darme la salud, fortaleza, sabiduría y guiarme en cada paso que doy, encaminada no solo a ser una profesional si no a ser una mejor persona.

A la Universidad de Guayaquil y a sus maestros por haberme dado la oportunidad de estudiar durante todo este tiempo y transmitir sabiduría para mi formación profesional.

Agradezco a mis jefes por su confianza y motivación impartida durante el proceso de desarrollo profesional y así mismo por darnos la oportunidad de realizar la tesis en su empresa CABLEFUT S.A.

Al Ing. Pedro León, designado tutor de tesis para guiarnos en el desarrollo de la etapa culminante de nuestra carrera, que con sus conocimientos y paciencia hemos logrado terminar una etapa más en busca del éxito profesional.

Y un agradecimiento especial para mi amiga y compañera de tesis Andreina Guaño, por brindarme su sincera y valiosa amistad incondicional y también al Ing. Milton Calvopiña, por aportar con un granito de arena en nuestra formación.

Lidy Baque Ch.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



“EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA CABLEFUT S.A.

Autores: Baque Chávez Lidy Minelly y

Guaño Tierra Andreina Vanessa

Tutor: Ing. Pedro León Cedeño

RESUMEN

La compañía CABLEFUT S.A. de la ciudad de Guayaquil tiene como actividad principal la comercialización de productos y servicios para las telecomunicaciones, campo en el cual registra una alta participación en el mercado ecuatoriano. En las circunstancias actuales, la compañía registra problemas de incremento de cartera vencida lo cual afecta a la liquidez operativa, razón por la cual hemos efectuado un estudio de administración de procesos de otorgamiento de crédito y ejecución de cobranzas, destinada a mejorar los ingresos de la compañía. El estudio partió del diagnóstico del estado actual de los procesos de crédito y cobranzas que ejecuta el personal del área de ventas de la empresa, así como de la aplicación de encuestas a todos los colaboradores. La información obtenida y La revisión de la parte teórica nos permitió conocer y comprender a profundidad los conceptos de organización, concesión de crédito, cobranzas, liquidez y rentabilidad y diseñar la presente propuesta que conlleva la organización de un área especializada de crédito y cobranzas y la documentación de manuales de políticas y procedimientos para el proceso de otorgamiento de crédito y para el proceso de cobranzas, con lo cual aspiramos organizar de mejor manera la empresa, obtener superiores niveles de desempeño e incremento de la liquidez. En el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizaron tanto técnicas de investigación documental como técnicas de investigación de campo a través de recolección o acopio de información mediante observación directa, entrevistas y encuestas.

PALABRAS CLAVES: Crédito comercial, cobranza, liquidez, manuales, organización, políticas, procedimientos, procesos.



UNIVERSITY OF GUAYAQUIL
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT



“EVALUATION OF PROCESSES CREDIT AND COLLECTION COMPANY
CABLEFUT S.A.

Authors: Baque Chavez Lidy Minelly y
 Guaño Tierra Andreina Vanessa
Thesis Advisor: Ing. Pedro León Cedeño

ABSTRACT

CABLEFUT S.A. is a Guayaquil's based company whose main activity is the marketing of products and telecommunications services, a field in which the company records a high share in the Ecuadorian market. At present time, the company shows impaired portfolio which affects operating liquidity, which is why we have made a study of the credit process management and the process off collections to improve the income of the company. El estudio partió del diagnóstico del estado actual de los procesos de crédito y cobranzas que ejecuta el personal del área de ventas de la empresa, así como de la aplicación de encuestas a todos los colaboradores. The study was based on the diagnosis of the current state of the credit and collections processes performed by the sales staff, as well as conducting surveys to all employees. The information obtained and the revision of the theoretical part allowed us to know and understand in depth the concepts of organization, granting credit, collections, liquidity and profitability and designing this proposal involved the organization of a specialized credit and collection area and the documentation manuals of policies and procedures for the process of granting credit and collection process, which we aspire to better organize the company, obtaining higher levels of performance and increased liquidity. In the development of this research both documentary research techniques and field research techniques were used through harvesting or gathering information by direct observation, interviews and surveys.

KEYWORDS: Commercial loans, collection, liquidity, manuals, organization, policies, procedures, processes.

INTRODUCCIÓN

El proceso de negocios en las empresas comercializadoras en el Ecuador está enfocado en dos frentes; la adquisición de productos para revenderlos y las ventas de estos productos de contado o a crédito.

En este sentido el otorgamiento de crédito es fundamental, puesto que no todas las empresas cuentan con recursos propios suficientes para operar y tienen que acudir al crédito en cualquier momento, ya sea a través del sistema financiero o directamente con las empresas comercializadoras de productos y servicios. El otorgamiento de este crédito, debe pasar procesos estrictos de análisis de riesgo, para asegurar que se está entregando crédito a clientes calificados, garantizando de alguna manera que el deudor cumpla sus pagos en los tiempos pactados.

En el último año la inestabilidad económica creciente en el Ecuador, ha afectado los procesos de recuperación de cartera en la mayoría de empresas comerciales.

En la compañía CABLEFUT S.A. objeto de este estudio, en el planteamiento del problema se observa que la mala organización del área de ventas que realiza el proceso de crédito y cobranzas, la inadecuada evaluación de riesgos y la falta de políticas y procedimientos para conceder el crédito y ejecutar las cobranzas, han derivado en un incremento de la cartera vencida, que disminuye los ingresos y afecta a la liquidez financiera.

Así mismo se debe tener en cuenta que para desarrollar una correcta administración de la entrega de créditos y ejecución de cobranzas, es necesaria primero contar con una buena organización interna, dotarla de personal capacitado y herramientas adecuadas para ejecutar los procedimientos y actividades requeridas, como los manuales de políticas y procedimientos.

Por lo tanto, estos manuales deberán contener un conjunto de políticas y procedimientos adaptados a la realidad de la compañía, que normen el que hacer a través de fijación de políticas claras y el cómo hacer describiendo cada uno de los procedimientos de la administración de los créditos y la ejecución de cobranzas.

Es necesario señalar que todo problema tiene su origen y a la vez una solución valedera, por ello en este trabajo se pretende diseñar la solución al problema de la empresa, a través de la organización del área de crédito y cobranzas que contará con manuales de políticas y procedimientos. Esta solución está plasmada en 4 capítulos que se describen brevemente:

En el primer capítulo se describe el problema actual de la compañía, se delinear los objetivos de la investigación, se plantea la hipótesis y sus respectivas variables.

El segundo capítulo contiene el marco referencial necesario para entender el propósito de la investigación planteada y las teorías referentes al tema.

En el tercer capítulo se detalla información de la empresa como: su constitución, misión, visión, organigrama actual, recursos con los que opera, el detalle de su nómina laboral y los productos y servicios que ofrece a los clientes. Además de señalar el marco metodológico que sustenta el diseño de la investigación junto con el análisis de los resultados de las encuestas realizadas.

En el capítulo cuarto se plantea la propuesta de solución al problema identificado, que consiste en la creación del área de crédito y cobranzas y la documentación de manuales de políticas y procedimientos para los procesos de administración de crédito y ejecución de cobranzas.

Para finalizar el estudio se plantean conclusiones y se dan recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 A NIVEL MACRO (EN EL MUNDO)

El avance de las tecnologías, la oferta de nuevos productos y servicios y la formación constante de nuevas empresas a nivel mundial han vuelto al mundo empresarial muy competitivo, por esto una de las opciones que han adoptado las empresas en el mundo es la de conceder créditos directos a sus clientes con el fin de poder vender sus productos y servicios ganando mercados a la competencia directa de acuerdo a su línea de negocios.

Esta concesión directa de créditos trae implícito el riesgo de recuperación de cartera, ya que si esta no es recuperada en los tiempos pactados en los contratos provoca una baja en los ingresos de las empresas y por tanto afecta a la liquidez y a la rentabilidad, fundamentales para la operación de los negocios y el sostenimiento de las empresas en el tiempo.

En el 2008 el ambiente económico a nivel mundial se vio conmocionado por la crisis financiera crediticia en los Estados Unidos de Norte América provocada principalmente por la toma excesiva de riesgos por parte de los bancos al financiar proyectos de crédito de vivienda y por la negligencia de los reguladores financieros. Otros factores que influyeron en la crisis fueron las fallas en la regulación financiera y la gestión empresarial, así como la falta de entrenamiento del sistema financiero por parte de los diseñadores de las políticas (BBC Mundo, 2011).

Al mismo tiempo, es preciso señalar que a nivel mundial para llevar adelante el análisis del sujeto de crédito antes de entregarle los fondos requeridos mediante la solicitud de crédito junto con los requisitos normados por la institución financiera o las empresas en general, se han utilizado diversas herramientas como; la verificación de referencias, tomar información de los Buros de crédito, verificar su historia crediticia en instituciones financieras y casas comerciales, siendo todos validos en su debido momento y de acuerdo al tipo de crédito y a la clase del solicitante. En la actualidad las instituciones financieras y empresas en general están adoptando el *Credit Scoring* (Examen del Crédito) que son técnicas basadas en aplicaciones estadísticas que permiten, a través del establecimiento de unas variables y en función de unos índices correctores, atribuir o denegar la capacidad de crédito a una persona física o jurídica, en base a un resultado cuantitativo, conseguido a través de unos parámetros determinados (Santandreu, 2002).

La conclusión de este análisis es, que la concesión de créditos a nivel general tiene que ser primero regulada con políticas claras de crédito por parte de las autoridades de control de los países y de la propia empresa, y, ya en la parte operativa de cada compañía o institución financiera realizar el análisis de los riesgos a través de una calificación exhaustiva del solicitante del crédito (*Credit Scoring*), esto permitirá otorgar créditos sanos que en el tiempo serán factibles de ser recuperados con procesos normales de cobranzas.

1.1.2 A NIVEL MESO (EN EL ECUADOR)

Desde los años ochenta en que el Ecuador volvió al sistema democrático se han modificado las leyes referentes a la administración de los créditos y la ejecución de las cobranzas de forma recurrente, especialmente en el sector financiero lo que provocó problemas financieros para el país y los sectores económicos privados en los que se encuentra el sistema financiero y las empresas comerciales, industriales, manufactureras, agrícolas y de prestación de servicios.

También, en décadas pasadas y en la actualidad las empresas y casas comerciales del Ecuador han realizado sus operaciones de venta de productos y prestación de servicios de contado y a crédito con el respaldo de instituciones financieras, mediante el otorgamiento de crédito directo o con el respaldo de una tarjeta de crédito. Las exigencias de muchos requisitos, la demora en la aprobación de solicitudes de crédito y las altas tasas de interés, han

llevado a que estas empresas o casas comerciales pierdan ventas de manera frecuente, esto motivó a que busquen la opción de otorgar créditos directos a sus clientes.

Es necesario señalar que el otorgar créditos directos a sus clientes, si bien es cierto que ha dinamizado la venta de productos y servicios, también ha llevado a que muchos de esos créditos no se puedan cobrar parcialmente o en su totalidad, afectando en principio los ingresos de las compañías y por ende a la liquidez que es vital para operar la empresa y hacer frente a obligaciones de corto plazo.

Además, otro de los inconvenientes que han tenido las empresas y casas comerciales, es que, para entregar créditos directos, en muchos casos no han formado áreas o departamentos especializados en otorgar crédito y ejecutar las cobranzas encargando esta tarea muy técnica a otros departamentos como ventas o gestión comercial. El resultado, créditos mal otorgados, carteras vencidas muy altas y falta de ingresos que llevan a la iliquidez financiera.

En síntesis, estos problemas operativos de las empresas y casas comerciales se pueden solucionar conformando áreas especializadas en la administración de la concesión de créditos y la ejecución de cobranzas, y, dictando políticas y procedimientos claros y apegados a políticas internas y leyes vigentes.

1.1.3 A NIVEL MICRO (EN LA EMPRESA)

En el Ecuador el sector de las comunicaciones como televisión por cable o por antenas satelitales, internet, telefonía celular y redes de comunicación a nivel general han tenido un enorme avance en los últimos 10 años. En la ciudad de Guayaquil la infraestructura y materiales para que las empresas proveedoras de estos servicios puedan entregar el servicio al cliente son provistos por varias empresas comerciales especializadas en esta materia como CABLEFUT S.A., Casa del Cable, Claupet S.A., etc.

La actividad comercial de toda empresa y en este caso de CABLEFUT S.A. está marcada por procesos administrativos que ayudan a administradores, empleados y trabajadores a llevar adelante sus actividades de forma ordenada, con el fin de entregar al cliente externo servicios y productos de calidad en tiempo y espacios oportunos.

En este sentido, los manuales de políticas y procedimientos dentro de una empresa son considerados elementos esenciales, porque se convierten en guías para el desarrollo de tareas y cumplimiento de funciones asignadas a los colaboradores de la empresa.

Los procesos de crédito y cobranzas sin ser los únicos son fundamentales para el funcionamiento de las empresas ya que a través del crédito la empresa realiza sus ventas y a través de la cobranza recupera su inversión y mantiene una liquidez positiva que le permite operar con normalidad.

1.1.3.1 Determinación del problema

La empresa CABLEFUT S.A. se dedica a la distribución de infraestructura para redes de TV e internet, además se especializa en el servicio de diseño e implementación de redes y presta a sus clientes asesoría en la modernización de productos tecnológicos. La venta de productos y la provisión de servicios se realizan al contado y a crédito a plazos de 8, 15, 30, 60 y 90 días.

Las ventas a crédito presentan falencias puesto que la empresa, no cuenta con procesos formalmente documentados que le permita realizar una exhaustiva evaluación de los sujetos de crédito y medir los riesgos de dichas operaciones. Estas falencias repercuten en los procesos de cobranzas ya que al no ser bien calificado un cliente, este se demora en el pago generando cartera vencida que afecta directamente a la liquidez de la empresa y su flujo de caja fundamental para operar con normalidad.

No evaluar bien al sujeto de crédito deriva en el cometimiento de errores como:

- a. Otorgar crédito a un cliente con calificación crediticia baja
- b. Entregar montos muy altos a clientes que tienen un bajo movimiento de ventas
- c. Conceder crédito a clientes que mantienen deudas en otras instituciones
- d. Entregar crédito a plazos muy extensos

La empresa para cubrir la falta de liquidez y proveerse de productos, realiza regularmente préstamos bancarios que generan pago de intereses, lo que al final merma las ganancias, afectando los intereses económicos de los socios y de los colaboradores de la empresa.

1.1.3.2 Bosquejo del problema

La concesión inadecuada de créditos a clientes en la venta de productos y provisión de servicios tecnológicos, ha derivado en la formación de una cartera de crédito vencida con un valor elevado respecto a las ventas realizadas.

La inadecuada concesión de crédito y la falta de políticas y procedimientos para realizar una efectiva gestión de cobros de la cartera vencida, están provocando disminución en los ingresos, esto tiene directa afectación a la liquidez de la empresa desfinanciando directamente al flujo de caja operativo.

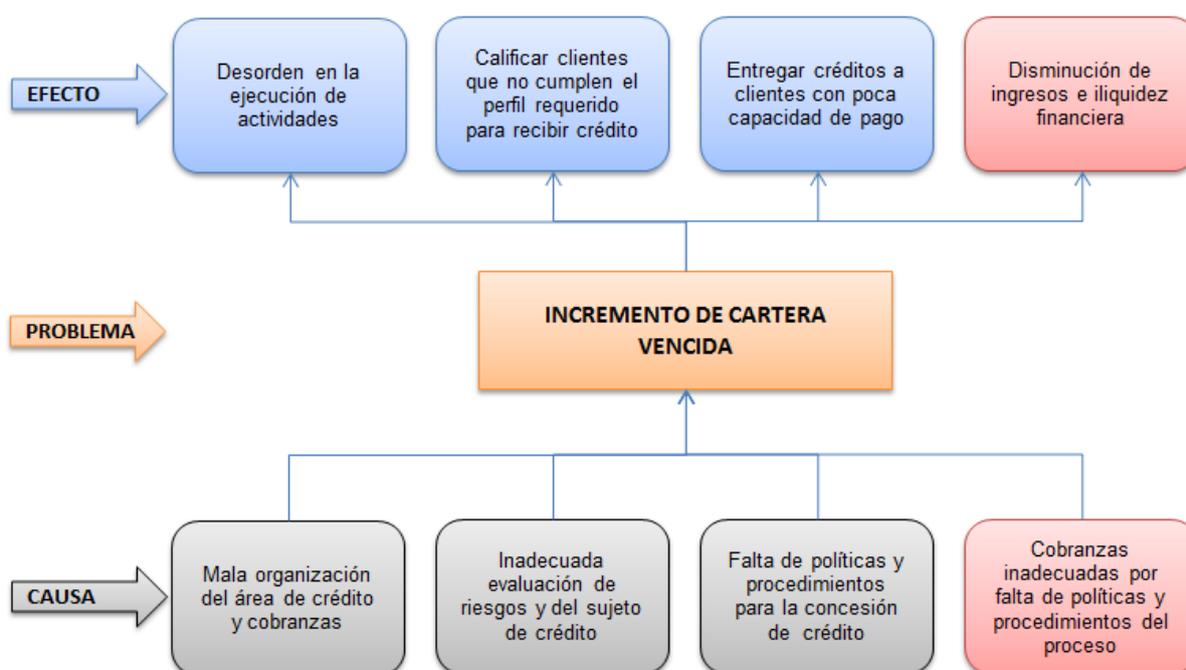


Figura 1 Árbol de problemas

Fuente: Diseño de autoras (2015) con información de CABLEFUT S.A.

1.1.3.3 Relación causa efecto

Concluido el estudio de la problemática de la empresa, de acuerdo al esquema árbol de problemas, se visualiza que la empresa CABLEFUT S.A. presenta una elevada cartera vencida, las causas más sobresalientes son: la mala organización del departamento de crédito y cobranzas que hace que exista un marcado desorden en la ejecución de actividades; una

inadecuada evaluación de riesgos y del sujeto de crédito (cliente) que tiene como efecto calificar clientes para la entrega del crédito que no cumplen el perfil requerido; por otro lado la falta de políticas y procedimientos de concesión de crédito ocasiona que se entreguen créditos a clientes con poca capacidad de pago y por último la inadecuada gestión de cobranzas debido a la falta de políticas y procedimientos ha llevado a la disminución de ingresos que afecta a la liquidez de la empresa. Cabe mencionar que la liquidez representa para la empresa los recursos en efectivo con los que cuenta para realizar sus compras y cubrir sus obligaciones de pago en el día a día.

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE PROBLEMA

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el incremento de la cartera vencida disminuye los ingresos y afecta la liquidez de la empresa?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- a. ¿Se optimizarán los procesos de crédito y cobranzas si el área de crédito y cobranzas está organizada?
- b. ¿Cuenta la empresa con políticas y procedimientos formales para la concesión de créditos, que ayuden a entregar créditos calificados?
- c. ¿Cuenta la empresa con un adecuado proceso de cobranzas que ayude a recuperar cartera y estabilizar la liquidez?
- d. ¿Cómo la concesión de créditos sin evaluación de los riesgos incrementa el monto de la cartera vencida?
- e. ¿Cómo el alto monto de cartera vencida disminuye los ingresos y afecta a la liquidez de la compañía?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Organizar el área de crédito y cobranzas para optimizar la liquidez de la compañía CABLEFUT S.A.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Determinar como la organización del área de crédito y cobranzas optimiza los procesos para administrar el crédito y ejecutar las cobranzas.
- b) Determinar como la implementación de manuales de políticas y procedimientos para la concesión de créditos permite entregar créditos calificados.
- c) Establecer como la implementación de un proceso para ejecutar las cobranzas permite recuperar la cartera y estabilizar la liquidez.
- d) Verificar como la concesión de créditos con una evaluación técnica del riesgo disminuye el monto de la cartera vencida.
- e) Determinar como la disminución de la cartera vencida eleva los ingresos y optimiza la liquidez.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

En primera instancia, se justifica esta investigación porque el análisis del problema de la empresa en estudio, ha evidenciado falta de organización en el área de crédito y cobranzas en el desarrollo de las actividades para la concesión de crédito y ejecución de las cobranzas, lo que afecta el normal desenvolvimiento de las operaciones financieras de la empresa.

La investigación es importante por cuanto se proyecta reorganizar el área de crédito y cobranzas estableciendo funciones y responsabilidades a cada uno de los recursos humanos que lo integra, esto les llevará a ser más eficiente y eficaces al momento de realizar sus actividades y tomar decisiones bien pensadas y ajustadas a políticas internas y normas legales.

El estudio es novedoso porque se establecerán manuales de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranzas ajustados a la realidad y necesidad de la empresa, esto permitirá entre otras cosas, la evaluación del cliente en cuanto al riesgo y su capacidad de pago. El resultado será entregar crédito a clientes solventes asegurando garantía de pago oportuno por parte del cliente.

Otro de los beneficios de contar con manuales de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranzas, es garantizar a la empresa agilidad en los procesos y dotar a la administración de herramientas para efectuar un efectivo control interno de las operaciones de crédito y cobranzas. Además, le permitirá a la empresa mantener una cartera de crédito razonable y actualizada, que garantice contar con liquidez propia manteniendo la rentabilidad.

Contar con un flujo permanente de efectivo permitirá que la empresa garantice su participación en el mercado y por tanto mantenga las plazas de trabajo contribuyendo a la sociedad en general y con tributos al Estado.

Por todo lo expuesto en los párrafos precedentes se justifica a plenitud el desarrollo de este trabajo que contribuirá al desarrollo empresarial.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

En la parte metodológica el aporte de esta investigación será el establecimiento de métodos de validación de solicitudes de crédito a través de verificación de un conjunto de factores direccionados a validar aquellos datos más relevantes del solicitante del crédito que resultan ser básicos para avanzar al siguiente proceso, los que estarán encuadrados en una tabla de decisión definida de acuerdo al tipo de negocio y a las condiciones del solicitante. El otro método de aportación de esta investigación será el establecimiento de un Scoring de crédito, que aplicado a cada uno de los clientes solicitantes permitirá al analista de riesgo de crédito que designe la compañía, verificar de forma técnica y razonable toda la información presentada por el solicitante, este análisis será ejecutado a todos los solicitantes con el propósito de que la empresa a través de esta verificación pueda filtrar solo aquellos créditos que presenten un bajo riesgo de no pago. Esto sin lugar a dudas le asegurará a la empresa formar una cartera sana y de fácil recuperación en el tiempo.

1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Esta investigación está dirigida a entregar a la empresa CABLEFUT S.A. un estudio de la problemática de la empresa y su solución mediante la elaboración de un conjunto de procesos que norme el qué hacer con la fijación de políticas y el cómo hacer a través de la descripción de procedimientos para el área de crédito y cobranzas.

En lo académico, este estudio se justifica porque permite a las autoras poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Universidad de Guayaquil, mediante la aplicación de técnicas organizacionales, administrativas, contables y de control.

La elaboración de este proyecto elevará los conocimientos de las autoras, entregará a la empresa una herramienta de gestión para su planificación y toma de decisiones y a la universidad un documento que alimente su extenso banco de conocimientos para el beneficio de sus alumnos y público en general.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Área:	Gestión financiera
Aspecto:	Administración de crédito y cobranzas y su incidencia en los ingresos y la liquidez de la compañía.
Espacial:	Se desarrollará en la compañía CABLEFUT S.A., de la ciudad de Guayaquil en la provincia del Guayas.
Temporal:	Año 2015 (Problema) Julio a diciembre 2015 (Investigación)

1.6 HIPÓTESIS Y VARIABLES

SI SE ORGANIZA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS, SE OPTIMIZA EL NIVEL DE LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA CABLEFUT S.A.

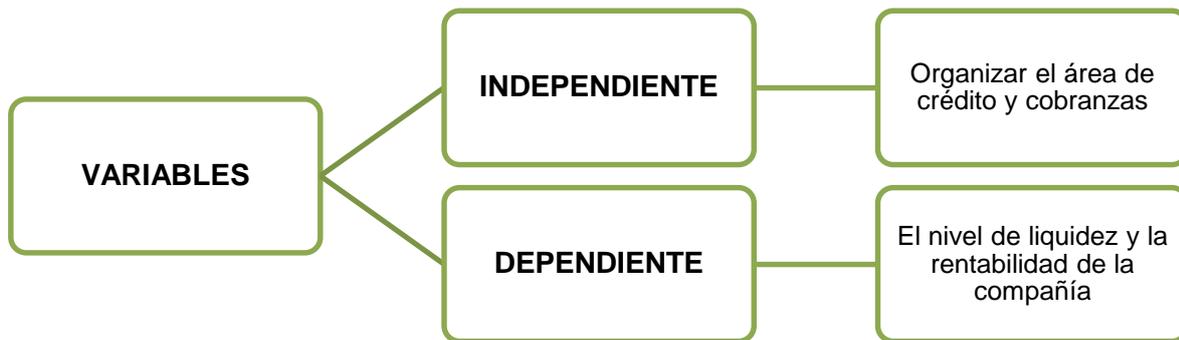


Figura 2 Variables de la investigación

Fuente: Desarrollo de autoras de proyecto de investigación

1.6.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

“Conceptualizar una variable significa definirla, dar su concepto con el fin de entender que se entiende por ella” (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

Aplicando a esta investigación:

- Conceptualizar la variable independiente representa conocer el significado de un área de crédito y cobranzas, su organización y el concepto de los manuales de políticas y procedimientos.
- Conceptualizar la variable dependiente es dar a entender el concepto de la liquidez en una empresa y como se define y opera la rentabilidad.

Tabla 1 Conceptualización de las variables de la investigación

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Si se organiza el área de crédito y cobranzas, se optimiza el nivel de liquidez y rentabilidad de la compañía CABLEFUT S.A.	VI: Organizar el área de crédito y cobranzas	<u>El área de crédito y cobranzas</u> , área de una compañía que administra los créditos y las cobranzas.	Área estructurada por personas y herramientas que siguen políticas y procedimientos para ejecutar las funciones el análisis y otorgamiento de crédito a clientes y la gestión efectiva de la cobranza.
		<u>Organizar</u> , es la acción de planificación y ejecución de una o más actividades para poner en orden a personas o entidades dentro de una organización.	Constituye un proceso para distribuir o poner en orden recursos, materiales, ideas o a personas; el propósito es, buscarles el lugar adecuado o la función que debe cumplir cada uno.
		<u>Las políticas</u> , son normas generales de ejecución que inciden en el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias	Constituyen guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.
		<u>Los procedimientos</u> , son modos de proceder o métodos que se implementan para llevar a cabo una o más tareas o ejecutar determinadas acciones.	Representan la secuencia lógica y ordenada de las diferentes actividades u operaciones relacionadas, que precisan de manera sistemática el cómo realizar una función o aspecto de ella, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.
		<u>Implementar</u> , acción de poner en práctica medidas y métodos para concretar alguna actividad plan o misión.	Poner en funcionamiento un conjunto de políticas y procedimientos en la compañía con el fin de normar y estandarizar las actividades de un área o proceso.

	VD: El nivel de liquidez y la rentabilidad de la compañía	<p><u>La liquidez</u>, es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo</p>	<p>La liquidez influye en la operatividad de la empresa ya que de esta depende el cumplimiento de sus obligaciones financieras con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.</p>
		<p>El nivel de liquidez, indica la disponibilidad de liquidez (dinero) que dispone la empresa, este puede ser alto o bajo</p>	<p>Un bajo nivel de liquidez indica que los negocios de la empresa no están bien o que su administración tiene deficiencias, en cambio un alto nivel de liquidez demuestra el éxito de la empresa.</p>
		<p>La rentabilidad es, en principio, sinónimo de ganancia, de utilidad, de beneficio, de lucro. Presupone la realización de negocios con márgenes positivos. Implica que, en el largo plazo, el dinero que entra en la empresa es mayor que el dinero que sale de la misma.</p>	<p>Relación entre la utilidad y la inversión necesaria para obtenerla</p>
			<p>Mide la efectividad de la administración de la empresa para utilizando una inversión generar utilidades</p>
			<p>La rentabilidad es el resultado de administraciones competentes, de la planificación de los costos y gastos</p>

Fuente: Matriz desarrollada con información de la empresa en plantilla proporcionada por la Universidad de Guayaquil

1.6.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

“Operacionalizar una variable significa descomponer la variable en dos o más partes y a la vez estas partes traducirlas a indicadores, es decir, convertir los conceptos hipotéticos a unidades de medida” (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

Aplicando a esta investigación:

- Se operacionaliza la variable independiente cuando se descompone en dimensiones y se indica cómo se realizará la jerarquización tanto de la compañía como de la nueva área en estudio. También al indicar los métodos que se utilizarán.
- Se operacionaliza la variable dependiente cuando se indica cómo se pueden medir los indicadores de liquidez y la rentabilidad de la compañía en estudio.

Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS
Organizar el área de crédito y cobranzas	Jerarquización	Organigrama de la empresa	¿Cuántos niveles contendrá el organigrama?	1, Departamentalización, y, 2, División del trabajo
		Organigrama por cargos de la nueva área en estudio	¿Aquí se reflejarán los cargos del área, la jerarquía y su número de plazas?	
	Determinación de funciones y perfiles	Manual de funciones y perfiles por cargo	¿El manual de funciones contendrá las principales funciones de cada integrante del área de crédito y cobranzas?	1. Entrevista a trabajadores, y, 2. Validación con jefe inmediato
			¿El manual de funciones contendrá el perfil de cada cargo?	
	Diseño de procesos	Inventario de procesos	¿El inventario de procesos contendrá todos los procesos y procedimientos de la empresa?	1, Identificación y clasificación de procesos. 2, Documentación e implantación de procesos
		Manuales de políticas y procedimientos	¿Los manuales de políticas y procedimientos serán útiles para todos los integrantes del área de crédito y cobranzas?	1. Entrevista a trabajadores, 2. Validación con las políticas generales de la compañía, y, 3, validación con leyes vigentes
¿La fijación de políticas para la concesión de crédito y ejecución de cobranzas incidirá en la mejora del funcionamiento del proceso?				

Fuente: Matriz desarrollada con información de la empresa en plantilla proporcionada por la Universidad de Guayaquil

Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	TIPOS	ITEMS	FÓRMULA
El nivel de liquidez y la rentabilidad	El nivel de liquidez de la compañía	Indicadores de liquidez	Razón Corriente	¿Cómo se obtienen los indicadores de liquidez?	Razón Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
			Capital de Trabajo		Capital de Trabajo = $\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$
			Prueba Ácida		Prueba Ácida = $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
	La rentabilidad de la compañía	La rentabilidad de los activos	ROA - Índice de retorno sobre activos	¿Cómo se mide la rentabilidad de los activos?	ROA = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
		La rentabilidad del patrimonio	ROE - Índice de retorno sobre patrimonio	¿Cómo se mide la rentabilidad del patrimonio?	ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$
		La rentabilidad sobre ventas	Índice de rentabilidad de las ventas	¿Cómo se mide la rentabilidad de las ventas?	Rentabilidad de las Ventas = $\frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Ventas}}$

Fuente: Matriz desarrollada con información de la empresa en plantilla proporcionada por la Universidad de Guayaquil

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES DEL TEMA QUE SE INVESTIGA

Chiluza Paulina (2011) en su proyecto de investigación titulado “La recaudación de la cartera vencida como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa FREVI de la ciudad de Ambato en el período 2011” manifiesta que no contar con un control eficiente en el proceso de concesión de créditos, ocasiona una inadecuada toma de decisiones por parte de la alta gerencia y que esto a su vez provoca que la liquidez financiera y el flujo de caja sean negativos. Además, manifiesta que los factores principales que inciden en el problema descrito son la inadecuada aplicación de los procesos en la concesión de créditos, la inadecuada evaluación al sujeto de crédito, la falta de una garantía que abalice el cobro y el inoportuno seguimiento del crédito y que todo esto se puede solucionar con la aplicación de normas, procedimientos y políticas financieras.

Montes Aurelia (2005) en su trabajo de investigación “La administración del departamento de crédito y cobranzas en empresas farmacéuticas” dice que en la actualidad es una tendencia general que los clientes de las empresas utilicen los créditos otorgados por sus proveedores, como una fuente de financiamiento que no les cobra intereses, en muchos casos las empresas no logran la recuperación oportuna de los créditos y esto limita los objetivos de inversión, el cumplimiento de los planes y programas de crecimiento y el pago oportuno de las obligaciones a corto plazo, afectando la liquidez.

Heredia Maritza (2013) en su tesis cuyo título es “Propuesta para la creación de un departamento de crédito y cobranza, parra la empresa MAQTACO CONSTRUCCIONES C.I.LTDA., basado en una auditoría de gestión con enfoque al informe coso dice que el constante crecimiento de las actividades de las compañías, ha sido la causa principal, para que se genere situaciones críticas en la gestión de crédito y cobranza. Puesto que, al no existir un departamento especializado en este proceso y establecer cierta acumulación de funciones sobre el departamento comercial, quien es el encargado actualmente, se produce falta de control y seguimiento adecuado, para un óptimo desempeño en el análisis y precalificación de créditos para los clientes que deseen adquirir su vivienda en el proyecto de vivienda Casales de Castilla y de igual forma un aumento de cartera vencida por la falta de gestión de cobro.

De La Torre Fausto (2010) en su tesis “Creación del área de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la recaudación de la empresa farmacéutica Recalcine S.A. dice que la creación del departamento de crédito y cobranzas en las empresas, permitirá a través de personas especializadas para las posiciones que se creen, alcanzar una eficaz, eficiente y efectiva recuperación de cartera en el tiempo y forma establecidos.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 LA ORGANIZACIÓN

Organizar es un proceso para distribuir o poner en orden recursos, materiales, ideas o a personas; el propósito es, buscarles el lugar adecuado o la función que debe cumplir cada uno.

Koontz & O'Donnell (2005) dicen que organizar es agrupar las actividades necesarias para lograr los objetivos, asignar a cada grupo administrador con autoridad necesaria para coordinar y supervisar tanto en sentido vertical como horizontal a toda la estructura de la empresa.

Por otro lado, las organizaciones suelen ser definidas como grupos humanos estructurados, permanentes y orientados a unos objetivos. Los elementos componentes de cualquier tipo de organización serían los siguientes (Aguirre de Mena, Rodríguez, M.M. , & Tous, Z.D. , 2002):

- a. un grupo humano;
- b. con una relativa permanencia en el tiempo;

- c. que presenta características comunes, según sea el tipo de sociedad en el que se encuadren;
- d. orientado a una meta común y definida;
- e. con actividades y tareas diferenciadas entre sus miembros;
- f. dotado de una jerarquía de autoridad y responsabilidad;
- g. con una coordinación racional e intencionada;
- h. que se dé una interacción con el ambiente externo (Aguirre de Mena, Rodríguez, M.M. , & Tous, Z.D. , 2002).

2.2.1.1 Importancia de la organización empresarial

2.2.1.1.1 La empresa

Ruiz de Velasco (2007) para definir la empresa mezcla el concepto económico con el concepto jurídico y dice que la empresa es un conjunto organizado de actividades, bienes patrimoniales y relaciones de hecho bajo la responsabilidad de una persona.

Con base en el concepto planteado se desglosan los elementos que intervienen en la empresa y que hacen que esta funcione:

- a. La organización, representa la esencia de la empresa y de la que nacen una serie de aspectos que permiten generar un valor económico. En esta se interrelacionan las relaciones de hecho, los bienes patrimoniales y las actividades.
- b. La persona responsable de la organización es el empresario con la participación de todos los colaboradores humanos que ejecutan las actividades.
- c. Las actividades que se ejecutan dentro de la empresa y que son viables gracias a la organización planificada y adoptada. Estas actividades no deben ser vistas como actos individuales aislados sino como un conjunto de actos secuenciales y armónicos direccionados a cumplir la misión de la empresa y a generar ganancias.
- d. El conjunto de bienes materiales y recursos económicos que se ocupan para el desarrollo de las actividades, constituyen el patrimonio material de la empresa.

La empresa vista como un ente económico es definida como toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios, Dicha actividad se realizará a través de uno o más

establecimientos de comercio y con la dirección de un empresario que es quien ejecuta esta actividad económica junto con un grupo humano preparado convenientemente (Rincón, 2012).

2.2.1.1.2 Objetivo de la organización

La organización en la empresa tiene como objetivo abreviar el trabajo, coordinar y perfeccionar las funciones y los recursos materiales y económicos. En otras palabras, el propósito es hacer que todas las actividades resulten fáciles y sencillas para todos los colaboradores de la empresa y para los demandantes de los productos o servicios, los clientes.

Una organización bien diseñada permite contar con la estructura óptima capaz de coordinar de forma efectiva los recursos con las actividades que lleven a cumplir las metas delineadas en la planeación.

2.2.1.1.3 Importancia de la organización

En todo tipo de empresa o negocio la organización es importante por varios motivos o circunstancias:

- a. Una correcta organización llevará a conseguir los objetivos programados al principio de cada ejercicio económico
- b. Ayuda a emplear de excelente forma los capitales invertidos
- c. Contribuye a mantener una comunicación efectiva entre directivos y empleados de la empresa
- d. Provee los métodos y procedimientos que hacen que los colaboradores tengan un desempeño eficiente en el desarrollo de sus actividades y con menor esfuerzo
- e. Permite que se eleve la productividad, producto de la realización de actividades de forma oportuna y eficiente
- f. Evita duplicidad de funciones y actividades, por estar definidas de manera ordenada las funciones y responsabilidades de cada integrante de la empresa.

2.2.1.2 La influencia de la organización en el funcionamiento de la empresa

Una buena o mala organización de la empresa constituye un factor determinante para el éxito o fracaso en el campo de los negocios de provisión de bienes o servicios. Si su organización es adecuada el éxito llegará en los plazos planificados, pero si la organización es deficiente la empresa presentará problemas de toda índole. En otro sentido, la organización es indispensable para poder ejecutar un conjunto de procesos que requiere la participación de todos los elementos de la empresa.

La formación de la empresa y su organización dependen; en primera instancia, de la iniciativa y creación del empresario, pero una vez puesta en marcha dependerá de la iniciativa y colaboración de cada uno de los subordinados que cumplen las funciones y responsabilidades asignadas por área, departamento o recurso humano.

La organización administrativa está destinada a tener definida la estructura orgánica, los cargos y funciones administrativas, la infraestructura, los equipos, las máquinas y los recursos humanos que garanticen el funcionamiento adecuado de la empresa.

La organización jurídica de la empresa, traza el marco legal apropiado para que pueda funcionar apegada a normas jurídicas y tributarias evitando problemas con órganos de control del Estado, sus trabajadores y proveedores. Esto evitará que por causa de una desorganización jurídica la empresa tenga problemas socioeconómicos que perjudique a su propietario o socios.

Una organización contable adecuada garantizará tener información económica y financiera que revele la situación de la empresa en cuanto a su liquidez, solvencia y rentabilidad.

La organización de los recursos humanos influye de manera preponderante en el funcionamiento de la empresa, puesto que ellos son quienes ejecutan todas las actividades que se realizan en la empresa para fabricar un producto o crear un servicio, acorde con las necesidades y exigencias del cliente externo.

En resumen, el propósito de tener una adecuada organización en la empresa va direccionado a:

- a. Formar la estructura orgánica oficial de la empresa;

- b. La consecución de los objetivos esenciales de la empresa de forma eficiente y con el menor esfuerzo;
- c. Evitar duplicidad de tareas;
- d. Instituir adecuados canales de comunicación entre todos los colaboradores de la empresa.

2.2.2 LOS PROCESOS EN LA EMPRESA

Se define al proceso, como un conjunto de actividades que, con una entrada recibida, puede crear un producto o servicio de valor para los clientes externos. Dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de forma coherente y finalizan entregando un producto o servicio al cliente. Por tanto, los departamentos funcionales no conforman un proceso, aunque ejecuten una misma tarea que alimenta a varios procesos. No es por tanto un análisis de tareas (Alarcón Gonzalez, 2010).



Figura 3 Esquema de procesos

Fuente: Investigación de autoras

Los procesos son probablemente el elemento más importante y más desarrollado en la gestión de las empresas innovadoras, en especial de las que basan su modelo de gestión en la calidad total. Los procesos se consideran actualmente como la base para realizar las operaciones de gran parte de las organizaciones y progresivamente se van convirtiendo en la plataforma estructural de un número creciente de empresas (Collell & Asociados, C.A. , 2014).

La gestión por procesos radica en gestionar integralmente cada una de las operaciones que la empresa ejecuta. Los procesos coordinan las funciones independientemente de que área o persona las efectúa. Cada colaborador que participa en el proceso, no debe centrarse en pensar cómo hacer mejor lo que está haciendo, sino por qué y para quién lo realiza; ya que la complacencia del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo de la totalidad del proceso, más que por el buen desempeño de cada función individual o actividad (Grandes Pymes , 2014).

Los procesos no son una estructura ideal que permanecerá inalterable por muchos años. Al contrario, están sometidos a revisiones por dos motivos; primero desde el punto de vista interno, todo proceso tiene el carácter de mejorable en su desempeño. Y segundo, los procesos deben cambiar para adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado, nuevas tecnologías y clientes (Collell & Asociados, C.A. , 2014).

2.2.2.1 Las políticas en la empresa

El manejo de una empresa pequeña, mediana o grande, requiere de la toma de decisiones efectivas, de la orientación del buen desempeño de los colaboradores y de direccionar a la organización o empresa a lograr los objetivos planificados al inicio de un periodo. Esto se conseguirá adoptando entre otras cosas, políticas empresariales efectivas.

Política es la “planificación de una acción”, aplicada al campo administrativo empresarial se la entiende como la “definición de normas, sistemas de valoración o de decisión que al delimitar y especificar los objetivos de la empresa, pueden guiar y regular los métodos, los procedimientos y las políticas de la empresa en su conjunto” (Rosenberg, 1999).

En la actualidad, uno de los medios más útiles de las empresas son las políticas, puesto que a través de ellas es posible comunicar de forma clara, los principios esenciales adoptados por la empresa para la toma de decisiones. Estas políticas y principios deberán estar orientados a los objetivos integrales de la empresa y a la consecución de cada una de las metas propuestas.

Para las empresas u organizaciones en general existen varios tipos de políticas:

- a. Políticas generales. Son políticas cuyo alcance es para toda la empresa y norman las reglas generales. Deberán estar en línea con la estrategia definida por la empresa y servir de base para la declaración de las políticas de cada una de las áreas o departamentos, de los procesos y las específicas.
- b. Políticas departamentales o por área. Constituyen los lineamientos que deben seguir cada una de las áreas o departamentos de una empresa para su funcionamiento.
- c. Políticas de cada proceso. Norman los lineamientos a los que se debe sujetar cada proceso, en cuanto al que hacer para satisfacer los requerimientos del cliente externo. Por ejemplo, las políticas del proceso de producción, las políticas del proceso del negocio, las políticas de auditoría, las políticas de seguridad, las políticas del proceso de recursos humanos, etc.
- d. Políticas específicas. Constituyen normas fijadas para el desarrollo de proyectos concretos.

Las políticas serán redactadas conjugando el verbo en tiempo futuro imperfecto y en tercera persona, ejemplo: la empresa trabajará, la empresa tendrá, la empresa mejorará.

La política debe llevar implícito un elemento clave o fundamental, *el compromiso*, por ejemplo:

- *La empresa debe mejorar la calidad de sus productos*, redactada así aun no es política.
- *La empresa mejorará continuamente la calidad de sus productos*, redactada de esta manera ya se puede considerar como política, contiene implícito el compromiso de mejorar la calidad de sus productos, la palabra que delimita el compromiso es mejorará.

2.2.2.2 Los procedimientos en la empresa

En la empresa moderna, se entiende como procedimiento a la secuencia lógica y ordenada de las diferentes actividades u operaciones relacionadas, que precisan de manera sistemática el cómo realizar una función o aspecto de ella, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse, así como los registros a utilizar, de tal forma que se asegure su ejecución satisfactoria (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal , 2007).

La importancia de describir los procedimientos de una empresa, es la de documentar y estandarizar las operaciones que se realizan en las distintas áreas de la empresa y a la vez guiar a los colaboradores responsables de su puesta en práctica en el desarrollo de sus actividades.

Por otro lado, al inicio de la descripción de las actividades de los procedimientos deberá ser redactada con el verbo en tiempo presente y en tercera persona de singular, ejemplo: realiza, toma, recibe, envía, etc.

También, la descripción del procedimiento deberá responder a cuestionamientos como: ¿Qué debe hacerse?, ¿Cuándo debe hacerse?, ¿Dónde debe hacerse?, y ¿Cómo debe hacerse?

Además, los procedimientos deberán cumplir ciertos requisitos como:

- Estar de acuerdo a las políticas internas de la empresa;
- Su contenido no debe contraponerse a leyes vigentes;
- Describir una a una las actividades implicadas en el procedimiento que se documenta;

- Indicar cada uno de los actores responsables de ejecutar cada una de las actividades del procedimiento.

2.2.2.3 Los manuales de políticas y procedimientos

El manual, es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y pormenorizada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una forma sencilla, para que sea posible de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente las actividades propuestas, sin temor a equivocarse (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

En el campo empresarial, el manual de políticas y procedimientos es un documento que presenta las políticas, métodos y procedimientos de un proceso que se desarrolla en un negocio o empresa, para elaborar un producto o proveer un servicio al cliente externo observando leyes y políticas internas.

También se puede decir que los manuales constituyen herramientas eficaces para traspasar conocimientos y experiencias, ya que estos contienen las políticas, las normas y los procedimientos que se realizan en una empresa o negocio hasta la fecha de emisión del documento.

Es necesario acotar que en las empresas existen diferentes tipos de manuales, entre ellos: Manuales de Funciones, Manuales de Usuario, Manuales de Inducción y Manuales de Políticas y Procedimientos.

En cuanto a los manuales de políticas y procedimientos se puede decir que presentan varias características:

- Los manuales de políticas y procedimientos, deberán ser escritos en lenguaje sencillo, entendible y lógico, esto permitirá una aplicación práctica por parte de la persona que lo utilice.
- Deberán ser susceptibles de modificaciones y actualizaciones periódicas con el fin de ponerlos al día en cuanto a cambios tecnológicos, legales o por reestructura de procesos.

- Los manuales deberán cumplir los objetivos y funciones para las que fueron creados.
- Contener todas las políticas y procedimientos del proceso al que pertenecen.

Generalmente un manual de políticas y procedimientos contiene elementos importantes como:

- Objetivos;
- Políticas específicas y generarles;
- Descripción de procedimientos;
- Flujogramas;
- Glosarios.

En último lugar, se presentan las ventajas que tiene para la empresa contar con manuales de políticas y procedimientos:

- Ayudan a la realización correcta de cada una de las actividades, tratando de estandarizar el trabajo, esto ayudará al trabajador a ser más eficiente y contribuir a la productividad de la empresa.
- A los usuarios que lo usan les dota de elementos para llevar adelante sus actividades y funciones en menos tiempo y con la seguridad de que está aplicando las políticas y procedimientos correctos.
- Reduce el número de errores, optimizando el proceso y el servicio al cliente.

2.2.3 EL CRÉDITO COMERCIAL

El crédito comercial, a pesar que tuvo su mayor expansión en el siglo xx, el crédito comercial no representa un invento de la era moderna, ya que es un concepto que ya existía hace muchos siglos, incluso antes de la revolución industrial. Los negocios a crédito nacieron en los inicios de la historia de la humanidad con los primeros intercambios comerciales sustentados en el trueque. El concepto de crédito comercial nació en la Edad Media como una necesidad para que los primeros vendedores (mercaderes) logaran comercializar sus productos. Consecuentemente el aplazamiento del pago en el comercio es una costumbre muy antigua, seguramente tan vieja como el propio comercio (Brachfield, 2009).

Por tanto, se define al crédito como el evento de conseguir dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de un ofrecimiento de pago realizado por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro. Por tanto el crédito comercial o entre empresas es la venta de bienes o servicios mediante un acuerdo entre empresario (proveedor) y cliente de posponer el pago de la transacción comercial a una fecha determinada en el futuro (Brachfield, 2009).

Enfocado al campo de los negocios Rosenberg (1999) define al crédito comercial como el privilegio de posponer los pagos en las compras, entregado a los clientes por los ofertantes (vendedores) de los bienes y servicios.

2.2.3.1 La concesión de crédito

El elemento vital de las concesiones de crédito y de las negociaciones crediticias es el ofrecimiento de pago en un plazo o fecha futura.

Es necesario manifestar que la concesión de créditos puede hacerse de manera formal, mediante contratos escritos entre vendedor y comprador o de manera informal cuando no se firma un contrato y simplemente al recibir un pedido, el proveedor hace la entrega de los bienes al comprador. Los contratos pueden ser privados o públicos cuando además interviene un notario público (Brachfield, 2009).

Las promesas de pago pueden ser verbales o escritas; en este último escenario las obligaciones de pago se pueden respaldar con documentos como letras de cambio, cheques, pagarés o reconocimientos legales de deuda. Las promesas estipuladas en documentos cambiarios siempre tendrán mayor garantía jurídica (Brachfield, 2009).

Otro aspecto a tomar en cuenta en la concesión de crédito es el factor riesgo, en este sentido siempre el acreedor mantiene la esperanza de que el deudor honrará su deuda en el tiempo, monto y plazos establecidos, sin embargo, existe la posibilidad cierta de que el deudor no honre sus compromisos adquiridos en el acuerdo firmado, incumpliendo las obligaciones de pago adquiridas. A este factor se lo conoce como riesgo, el mismo que debe ser tomado en cuenta por el acreedor antes de conceder el crédito.

2.2.3.2 LA IMPORTANCIA DE LA CONCESIÓN DE CRÉDITO

El giro del negocio, el alto grado de competencia que existe en el mercado y la inestabilidad de las economías de los países a nivel mundial hacen que las empresas en general tengan que buscar crédito para poder operar, pero este crédito muchas veces resulta difícil por los trámites bancarios y por el tiempo que se demoran en obtenerlo. Esto sin duda, les conduce a buscar otras fuentes de financiamiento que no sea la banca.

Este escenario ha llevado a las empresas vendedoras de productos y servicios a acoger la modalidad de concesión de crédito directo a sus clientes, con el propósito de poder vender para mantenerse operativa y vigente en el mercado.

Es oportuno señalar que para poder otorgar crédito directo a sus clientes las empresas proveedoras de bienes o servicios tienen que endeudarse con instituciones financieras y al mismo tiempo garantizar el pago de estas con sus activos o su cartera. Esto representa para la empresa costos adicionales a los de la operación normal (ventas de contado), entre estos están los gastos de administración como el valor de la nómina del personal del área de crédito, los gastos bancarios y los gastos invertidos en la gestión de la cobranza.

En este sentido, el crédito comercial representa la principal fuente de financiación para aquellos compradores que no logran acceder al crédito bancario para financiar sus activos circulantes. De manera que el crédito comercial que otorgan, los vendedores representan la principal fuente de financiación que disponen las compañías y representa la fuente más flexible de financiación a corto plazo (Brachfield, 2009).

En cuanto a las ventajas que tiene para la empresa proveedora conceder crédito directo a sus clientes tenemos las siguientes:

- a. Si un cliente adquiere crédito, lo más factible es que progrese. Si amplía la actividad empresarial del cliente, evidentemente el cliente adquirirá más productos al proveedor;
- b. A través del crédito directo el proveedor entrega un servicio adicional a sus clientes, esto le conduce fidelizarlos y asegurar ventas futuras;
- c. Incrementa su participación en el mercado vendiendo a un segmento de clientes que solamente pueden operar a crédito;

- d. Los clientes que compran a crédito tienen que pagar precios más elevados del producto o servicio, esto le asegura al proveedor mayores ingresos y por ende mayor rentabilidad.
- e. Las empresas que conceden crédito directo muestran solvencia económica a sus clientes y proveedores.
- f. Vender a crédito le lleva a la empresa a colocar más productos en el mercado, esto le lleva a fabricar o adquirir más productos. Fabricar más reduce el costo del producto y si compra para vender subirá el porcentaje de comisión por el volumen de compra (Brachfield, 2009).

Así mismo, conceder crédito comercial directo acarrea ventajas para los compradores como:

- a. Obtener crédito sin trámites tediosos y sin costo financiero;
- b. Proveerse rápidamente de productos necesarios para operar su negocio;
- c. El crédito directo ha permitido que muchas empresas comercializadoras de productos y servicios hayan podido empezar a operar y mantenerse operativas en el mercado;
- d. Cuando los créditos de los bancos escasean o se ponen muy caros, el crédito directo es la mejor alternativa para las empresas comercializadoras.

2.2.4 LA COBRANZA

Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la recepción de un pago en concepto de la entrega o prestación de un servicio, de una compra o de la cancelación de una deuda. Esta puede ser efectuada por la misma empresa que debe recibir el pago, a través de un área dedicada especialmente a esta tarea, o puede encargarse a otra institución (Definición, MX. , 2015).

También se entiende como cobranza a los procesos formales a través de los cuales se gestiona el cobro de una deuda por concepto de la compra de productos realizada a la empresa por un cliente o por el pago de servicios prestados.

En la práctica es muy difícil que una empresa que vende sus productos o servicios a crédito, tenga la certeza absoluta de que el cliente efectuará los pagos de su deuda en los

tiempos pactados en el contrato inicial, esto por muchas razones como olvidos, imprevistos, emergencias o por factores que varíen su situación financiera.

Con base en lo expuesto, las empresas necesitan contar con un área o departamento de cobranzas o recuperación de cartera, que, mediante políticas bien delineadas, siguiendo las leyes vigentes y con un plan estructurado proceda a ejecutar el cobro a los clientes, en los tiempos pactados en el contrato original.

Así mismo, un crédito cae en mora cuando el deudor incumple alguna de las condiciones pactadas en el contrato original, ya sea en la fecha de pago o el valor de las cuotas de capital o intereses. Con este escenario las condiciones de recuperación de cartera cambian, obligando al acreedor a tomar otras medidas para cobrar la deuda impaga.

2.2.4.1 Fases de la cobranza o recuperación de cartera

La principal función del proceso de cobranza radica, en cobrar las deudas de los clientes en los tiempos y condiciones señalados en el contrato original, no hacerlo de esta forma provoca la generación de cartera vencida que afecta directamente al flujo de caja con el que opera día a día la empresa.

Es necesario señalar que la recuperación de cartera se lleva adelante ejecutando varias fases que se describen:

- Fase preventiva. Es ejecutada procediendo a llamar al cliente deudor antes de la fecha de vencimiento de su cuota de capital e intereses, para recordarle la fecha en la que debe cancelar. Esta actividad se realizará en condiciones normales, a sea cuando el cliente no está en mora.
- Fase administrativa. Se ejecuta desde el primer día de mora de la deuda, hasta los primeros 30 días de vencimiento, mediante llamadas telefónicas, cartas de recordación o mensajes.
- Fase pre-jurídica. Cuando la deuda tiene de 31 a 90 días de haber caído en mora, se traslada la gestión de recuperación de cartera a personas naturales o jurídicas especializadas en cobranza persuasiva para evitar pasar al cobro por vía jurídica que es perjudicial tanto para el deudor como para el acreedor.

- Fase jurídica. Cuando el vencimiento del crédito pasa los 90 días, la gestión de cobro se traslada al área jurídica de la empresa o a estudios jurídicos especializados en recuperación de cartera. Esta modalidad de cobro demanda mayores gastos para el acreedor y también para el deudor que tiene que adicional a la deuda pagar los gastos jurídicos.

Los documentos más conocidos que se utilizan para la ejecución de la cobranza son: letras de cambio, pagares, facturas, y otros títulos valores.

2.2.4.2 La importancia de la cobranza en la empresa

La cobranza es un componente clave en el funcionamiento de las empresas de todo tipo, puesto que de su gestión depende en gran medida que la empresa cuente con los recursos suficientes para seguir operando.

El proceso de cobranzas está encaminado, a recuperar el capital que las empresas invierten en otorgar créditos a sus clientes demandantes de productos o servicios.

Recuperar la cartera de forma rápida y eficaz proporcionará a la empresa liquidez para apuntalar el capital de trabajo, esto ayudará a mantener e incrementar las operaciones.

De igual forma, una cartera bien recuperada aportará a la empresa estabilidad económica y social.

Por otro lado, es importante que la cobranza se realice procurando no afectar la confianza y permanencia del cliente.

Por último, la cobranza deberá direccionarse a maximizar los cobros y minimizar las pérdidas en las cuentas por cobrar.

2.2.5 LA LIQUIDEZ

La liquidez es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero. En otro sentido, el análisis de

la liquidez permite conocer la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos (El Mundo, 2014).

En el campo de la administración, liquidez es la capacidad de un recurso para convertirse rápidamente en dinero. Normalmente, los activos de una empresa son considerados como líquidos cuando están ubicados en las cuentas de caja o de los valores cotizables. Sinónimo de realizable (Rosenberg, 1999).

Asimismo, en el campo de las finanzas, liquidez es la solvencia de un negocio, con referencia especial a la rapidez de conversión de los activos realizables en dinero en efectivo (Rosenberg, 1999).

En cuanto a la liquidez, esta puede ser definida desde diferentes perspectivas y aplicada en varios campos:

- a. La liquidez de las economías es la posibilidad de convertir los bienes y activos en dinero en efectivo en forma rápida y efectiva, sin que se pierda su valor real.
- b. La liquidez de un negocio es la cantidad de dinero disponible en caja y bancos para adquirir o comprar cosas.
- c. La liquidez de una cuenta bancaria es la facilidad de obtener el dinero al instante para usarlo.
- d. La liquidez de un activo es la facilidad y rapidez de poder venderse para obtener dinero en efectivo.
- e. La liquidez de un inversionista es la facilidad de comprar y vender las acciones y títulos valores en el mercado.
- f. La liquidez es un atributo de disponibilidad de dinero en efectivo.
- g. La liquidez monetaria está compuesta por los billetes y las monedas que circulan en la economía (Inversión-es: La enciclopedia de las inversiones , 2014).

2.2.5.1 Formas de usar la liquidez

La liquidez en las empresas es usada de varias maneras en la ejecución de las operaciones, especialmente las de negociación:

1. Usan la liquidez como capital de trabajo, para concretar negocios como:

- Adquisición de materias primas;
 - Pago a empleados, proveedores y los tributos al Estado;
 - Para innovar los productos o servicios que oferta en el mercado;
 - Para publicitar sus productos o servicios a través de campañas en medios de comunicación.
2. Otra forma de usar la liquidez es para negociar bienes de oportunidad y al contado, siempre y cuando estos sean fáciles de vender en cualquier momento para recuperar la inversión.

2.2.5.2 Tipos de liquidez

- a. Alta liquidez. La empresa o negocio alcanza una alta liquidez, cuando tiene en su caja o banco solo dinero en efectivo en la moneda oficial;
- b. Liquidez por cambio. Es la que se alcanza cambiando o vendiendo la moneda extranjera en moneda de circulación nacional;
- c. Liquidez por venta. Es la que se forma de manera rápida, vendiendo títulos y papeles de rápida y fácil circulación;
- d. Liquidez por conversión. Esta se logra por la conversión de bienes, en dinero circulante de la moneda oficial.

2.2.5.3 Beneficios de la liquidez

El manejo adecuado de la liquidez provee beneficios a las personas, empresas, instituciones financieras y los Estados, entre los que se destacan los siguientes:

- Provee un alto grado de salud y bienestar financiero;
- Le permite cancelar sus obligaciones sin retrasos;
- Comprar bienes en el instante que los necesite y de contado;
- Obtener buenos descuentos por comprar en efectivo;
- Ahorrarse el gasto financiero puesto que al tener efectivo suficiente no tiene que hacer préstamos bancarios;
- Negociar compras a mejores precios;
- Tener suficiente capacidad de pago.

2.2.5.4 Formas de obtener liquidez

Una empresa obtiene liquidez para apuntalar su funcionamiento de varias maneras:

- a. Al vender sus productos de contado, (en billetes, cheques o transferencias bancarias);
- b. Al negociar la entrega de servicios a cambio de dinero en efectivo;
- c. Cuando optimiza el gasto y ahorra recursos;
- d. Al invertir los recursos disponibles en el corto plazo o sea cuando compra títulos valores o bienes de fácil transacción en el mercado;
- e. En las empresas que fabrican productos o comercializan productos, se obtiene liquidez cuando la rotación del inventario de esos productos es elevada;
- f. Las instituciones financieras obtienen liquidez cuando captan recursos del público, negocian divisas y mantienen un portafolio de inversiones con títulos valores susceptibles de hacerlos efectivo al momento.

2.2.5.5 Influencia de la liquidez en la toma de decisiones

Tomar una decisión en la empresa, significa escoger entre varias opciones posibles, la mejor o sea la que vaya en beneficio de la empresa y sus colaboradores. Además, esta decisión puede ser adoptada en cualquiera de las funciones administrativas como la planeación, organización, dirección o control.

En cuanto a la liquidez, se puede decir que juega un papel importante en la toma de decisiones financieras o administrativas dentro de la empresa, ya que con base en este indicador financiero se pueden adoptar decisiones favorables como la compra de activos, el incremento de la producción, la contratación de nuevo personal, la inversión en papeles o acciones, etc.

Es necesario acotar, que una liquidez no solvente también puede afectar negativamente en la toma de decisiones en la empresa como disminución de producción, la venta de activos, la salida de personal, la disminución en las compras, etc.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

2.3.1.1 Constitución, estatutos e inicio de actividades

En la ciudad de Guayaquil, Capital de la Provincia del Guayas, República del Ecuador, a veintinueve días del mes de julio del año dos mil nueve, ante Notario Público y con la presencia de dos personas naturales como socios fundadores, se constituye la Compañía Anónima CABLE FUTURO CABLE FUT S.A., que estará regida por la Ley de Compañías, Código Civil, Código de Comercio y los estatutos detallados en la escritura pública de constitución de la compañía.

Objeto.- El objeto social de la empresa será realizar las siguientes actividades: A) A la explotación de servicios o sistemas de telecomunicaciones alámbricos o inalámbricos, de conformidad con la legislación y normas que regulan esta materia, sean estos de audio y video por suscripción bajo la modalidad de cable físico, voz, imagen, datos, servicios de valor agregado y multimedia existentes, servicios de radio transmisión, servicios de radiodifusoras, de mensajería electrónica, así como todos aquellos que se desarrollen o deriven a partir de los servicios antes mencionados o surjan de nuevas tecnologías, así como también de productos, servicios y plataformas teleinformáticas de comunicaciones y sistemas, pudiendo al efecto, diseñarlos, producirlos por sí mismo o a través de terceros, distribuirlos, promoverlos y comercializarlos dentro y fuera del país.

B) Se dedicará también a varias líneas de la informática; de la computación, comunicación, telefonía celular, teléfonos o televisores, a su distribución y logística, ensamble, comercialización y alquiler de equipos, desarrollo de sistemas, servicio técnico, montaje de redes de computación, fibra óptica.

La compañía CABLEFUT S.A. será gobernada por la Junta General de Accionistas, que estará integrada por los accionistas de la misma legítimamente citados y reunidos.

Asimismo, será administrada por un presidente y un gerente, nombrados por la Junta General de Accionistas y ejercerán entre otras las siguientes funciones:

- a. El presidente ejercerá las siguientes funciones:
- Representar legalmente a la compañía;
 - Planificar su organización y control;
 - Presidir las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas;
 - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones dictadas por la Asamblea y la Junta Directiva;
 - Efectuar las demandas y otros asuntos legales;
 - Manejar los fondos de la sociedad bajo su responsabilidad; mediante apertura y manejo de cuentas corrientes;
 - Efectuar operaciones bancarias, civiles y mercantiles que le beneficien a la compañía.
- b. El gerente ejecutará las funciones que se describen:
- Representar de forma legal a la compañía;
 - Efectuar contactos y realizar la negociación de compras en el exterior;
 - Dar seguimiento a la carga de importación;
 - Planificar el presupuesto de ingresos y gastos;
 - Incorporar y despedir trabajadores, previo a cumplir las formalidades de la Ley;
 - Constituir mandatarios generales y específicos, previo permiso o autorización de la Junta General de Accionistas;
 - Dictar reglamentos y dirigir las labores del personal;
 - Suscribir todo documento civil o comercial que obligue a la compañía;
 - Supervigilar la contabilidad, archivo y correspondencia de la sociedad;
 - Velar por la buena marcha de sus dependencias;

Tanto el presidente como el gerente ejercerán las demás atribuciones que le confieren la Ley de Compañías, el Estatuto y Reglamento de la Compañía, y la Junta General de Accionistas.

CABLEFUT S.A. cuenta con una larga experiencia internacional en la República de Colombia, en construcción y activación de antenas de recepción de televisión satelital en haciendas y sitios alejados del territorio colombiano desde 1989, en la actualidad, en Ecuador cuenta con personal especializado en el diseño, construcción, mantenimiento, ventas e instalaciones con redes propias para el grupo TV Cable.

En el año 2009 la compañía CABLEFUT S.A dispuso la operación de una oficina comercial en Guayaquil, proyectando en el futuro expandirse por el Ecuador entero.

2.3.1.2 Ubicación de la empresa

Las oficinas administrativas y operativas de la compañía CABLEFUT S.A. funcionan en la ciudad de Guayaquil; en la Cooperativa Mapasingue Oeste, calle tercera km 4 ½ vía a Daule, Mz. 70 Solar 6 diagonal a la gasolinera Primax.

2.3.1.3 Organismos de control que la regulan

La compañía anónima CABLEFUT S.A., desarrolla sus actividades de servicio de transmisión de sonido, imágenes y datos, además de venta al por mayor y menor de equipos de telecomunicaciones; bajo la supervisión y vigilancia de los siguientes organismos de control:

- a) Aduana del Ecuador
- b) Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil
- c) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- d) Ministerio de Relaciones Laborales
- e) Ministerio de Salud Pública del Ecuador
- f) Municipalidad del Cantón Guayaquil
- g) Superintendencia de Compañías
- h) Servicio de Rentas Internas

2.3.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA COMPAÑÍA

2.3.2.1 Misión

Proveer soluciones de infraestructura de alta calidad en telecomunicaciones, con profesionales capacitados, orientadas a cubrir las necesidades de los clientes que nos honran con su confianza, cumpliendo las normas de calidad y actuando con responsabilidad social.

2.3.2.2 Visión

Ser el mayor grupo privado del Ecuador en venta de equipos de telecomunicaciones, para brindar servicios de excelencia; con calidad, innovación, responsabilidad y contenido. Alineando al Ecuador a la tecnología mundial, junto con nuestros aliados estratégicos.

2.3.2.3 Objetivos estratégicos

Lograr una infraestructura tecnológica con acceso, adaptabilidad y flexibilidad a los cambios que surjan, tendiendo a alcanzar la mayor autonomía posible.

Desarrollar programas de expansión de las redes actuales para llegar a zonas hasta ahora desprovistas y no consideradas por otras empresas como los sectores marginales de Guayaquil y de Ecuador.

Agudizar tareas de investigación y desarrollo que admitan optimizar, aprovechar y adaptar tecnologías existentes en la región.

Llegar a ser un referente de calidad, servicio al cliente y economía familiar, creciendo de manera significativa en todo el territorio ecuatoriano, siempre de la mano con nuestros colaboradores, que son la base fundamental de la empresa.

2.3.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL

Constituye la representación gráfica integral de las áreas administrativas que integran la compañía CABLEFUT S.A., en donde se visualizan los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y asesoría que existen en la actualidad. La estructura orgánica de la compañía se describe en la siguiente figura:

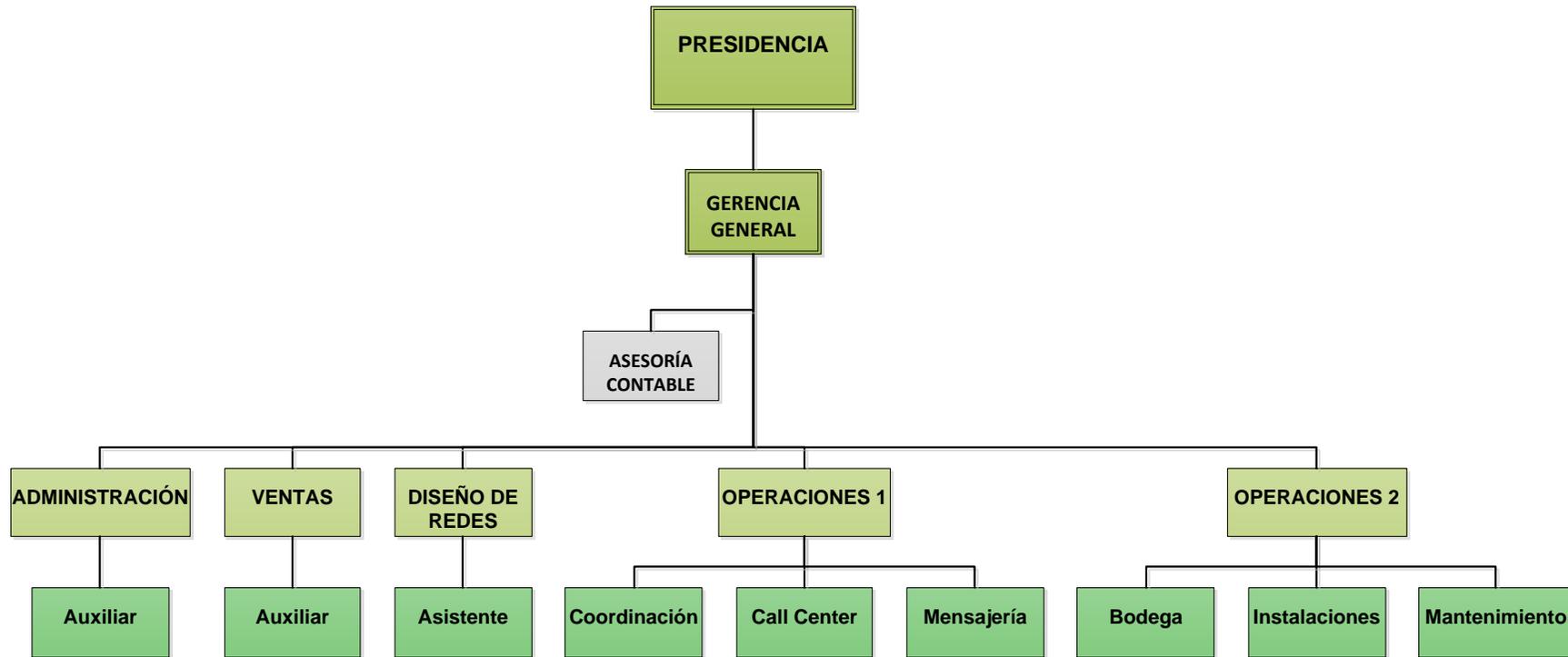


Figura 4 Organigrama de la compañía CABLEFUT S.A.

Fuente: Compañía CABLEFUT S.A.

2.3.4 RECURSOS EMPLEADOS PARA SU FUNCIONAMIENTO

2.3.4.1 Descripción de instalaciones

La compañía CABLEFUT S.A. funciona en la Cooperativa Mapasingue Oeste, calle tercera km 4 ½ vía a Daule, Mz. 70 Solar 6., en un edificio de 2 pisos con un área de 308 m².

Oficinas administrativas. Funciona en el primer piso, la gerencia, presidencia, administración, ventas, redes, operaciones y call center. Esta área está equipada con muebles y equipos de oficina necesarios para el desarrollo de las actividades de los colaboradores.

Bodegas. Funcionan en la planta baja del edificio, aquí se almacenan todos los productos adquiridos por la compañía para la venta a clientes.

La compañía mantiene activos fijos para la compra y distribución de los inventarios como son: las máquinas para el desmontaje de los contenedores, equipos de seguridad para el personal.

2.3.4.2 Detalle de su nómina laboral

2.3.4.2.1 Empleados administrativos

Son de vital importancia para la compañía, ya que son ellos quienes planifican, organizan y controlan el funcionamiento de la empresa. De su acción depende el buen o mal funcionamiento de la compañía y el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en el plan estratégico que se elabora para un periodo de tiempo determinado, se incluyen también a personal de apoyo que trabaja en el área administrativa. El número de integrantes se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4 Personal administrativo

EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS		
CARGO FUNCIONAL	# DE EMPLEADOS	CÓDIGO INTERNO
Presidente	1	001-ADM
Gerente	1	002-ADM
Jefe Administrativo/contable	1	003-ADM
Auxiliar Administrativo	1	004-ADM
Total:	4	

Fuente: Nómina de la compañía CABLEFUT S.A.

2.3.4.2.2 Empleados operativos

Son los empleados de la compañía que de forma directa comercializan los productos y producen servicios, para los clientes externos de la empresa. De su accionar depende que la empresa venda o no sus productos o servicios y obtenga ingresos de dinero. Si bien es cierto no participan en la planificación de las acciones de la compañía, son fundamentales porque a más de llevar adelante las operaciones de la empresa, tienen muchos de ellos relación directa con los clientes externos. El número de integrantes se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5 Personal operativo

EMPLEADOS OPERATIVOS		
CARGO FUNCIONAL	# DE EMPLEADOS	CÓDIGO INTERNO
Jefe Operaciones	2	001-OPE al 002-OPE
Auxiliar Operaciones	1	003-OPE
Encargados de Call Center	1	004-OPE
Coordinación	1	005-OPE
Bodegueros	1	006-OPE
Mensajeros	2	007-OPE AL 008-OPE
Mantenimiento en Redes	10	009-OPE al 018-ope
Instaladores de Redes	12	019-OPE al 030-OPE
Ventas	1	031-OPE
Auxiliar de Ventas	1	032-OPE
Redes	1	033-OPE
Auxiliar de Redes	1	034-OPE
Total:	34	

Fuente: Nómina de la compañía CABLEFUT S.A.

2.3.5 IMPORTANCIA DEL SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE LA COMPAÑÍA

La revolución a nivel mundial al inicio del siglo XXI ha sido sin lugar a dudas, el gran avance en el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones. La masificación y el abaratamiento de los costos tanto de equipos como de los servicios está permitiendo que mucha información que antes no estaba al alcance de toda la población hoy en día pueda ser vista y leída por las personas de toda condición social y económica, en cualquier lugar del mundo y a cualquier hora.

Asimismo estas tecnologías de información y comunicaciones, para estar a la disposición de toda la población; antes han sido desarrolladas e instaladas a través del montaje de infraestructuras que comprenden programas; materiales tecnológicos y técnicos (seres humanos), amparados por cadenas productivas compuestas por organizaciones pequeñas, medianas y grandes, que hacen cada una su parte como por ejemplo: el fabricante del cable de fibra óptica, el que comercializa, el que instala, el que envía la señal de audio, datos o

video por ese cable y por último los que fabricaron y comercializaron el equipo receptor de la señal.

De igual manera en el Ecuador el sector de la tecnología de información y comunicaciones, ha cobrado relevancia en los últimos 10 años, prueba de eso es la instalación de operadores internacionales y nacionales de telecomunicaciones, telefonía celular, internet y televisión satelital. Estos demandan a terceros equipos, materiales y servicios especializados para poder operar.

La compañía CABLEFUT S.A. objeto de este estudio participa en este mercado de tecnologías de información y comunicaciones como proveedor de equipos, materiales y servicios especializados, introduciéndose en este mercado tecnológico que cada día se vuelve más atractivo y competitivo. Por tanto, debe estar preparada administrativamente y financieramente para hacer frente a la competencia y mantener un banco de clientes estable que le lleve a crecer con sostenibilidad hacia el futuro.

2.3.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PROPORCIONA A SUS CLIENTES

La compañía CABLEFUT S.A. comercializa a sus clientes en la ciudad de Guayaquil y el resto del país productos y servicios de acuerdo a la actividad definida en sus estatutos de constitución:

Tabla 6 Productos y servicios de CABLEFUT S.A.

PRODUCTOS	SERVICIOS
Elementos pasivos para redes ópticas	Instalación de redes de fibra óptica aérea, canalizada, Fibra FTTX, fibra especial accesorios
Atenuadores para amplificadores Motorola	
Cable coaxial Rg6 con mensajero	Cableado estructurado y herrajería para televisión por cable
Cable coaxial Rg6 sin mensajero	
Candados para candado multitaps	Asesoría a los operadores de internet para que planifiquen brindar el mejor servicios de internet y televisión.
Combinadores	
Conectores de pin para cables	
Demodulador	Provisión de soluciones completas para Headent TV, internet y redes
Fibra óptica de 24 hilos	
Hfc cables trshild	Construcción de redes, montaje e instalación de sistemas y equipos para proyectos de ingeniería en comunicaciones.
LBN para señales	
Moduladores	
Multitap de 4 y 8 salidas	
Patch Card	Mantenimientos preventivos y correctivos de redes y equipos
Splitter	
Equipo de prueba y medición	Mantenimientos preventivos y correctivos de redes y equipos
Herramientas	
Kits de limpieza	Reparación de redes utilizando el mejor personal profesional
Máquinas para soplado de fibras	

Fuente: Catálogo de productos y servicios de CABLEFUT S.A.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se describen términos técnicos referentes a los temas tratados en la investigación.

- **Actividad.** Conjunto de tareas u operaciones ejecutadas por un individuo o institución.
- **Cartera vencida.** Valor total de los créditos otorgados por una empresa o institución en que las cuotas de capital y los montos de intereses no han sido cancelados por el deudor a la entidad otorgante del crédito.
- **Cobranza.** Proceso mediante el cual se hace efectiva la recepción de un pago en concepto de la entrega o prestación de un servicio, de una compra o de la cancelación de una deuda.

- **Crédito.** Obtención de recursos financieros, bienes o servicios en el presente sin realizar un pago inmediato, bajo la oferta de devolverlos en el futuro en condiciones pactadas previamente.
- **Credit Scoring** (Examen del Crédito). Son técnicas basadas en aplicaciones estadísticas que permiten, a través del establecimiento de unas variables y en función de unos índices correctores, atribuir o denegar la capacidad de crédito a una persona física o jurídica, en base a un resultado cuantitativo, conseguido a través de unos parámetros determinados (Santandreu, 2002).
- **Descripción de procedimiento.** Refleja el detalle de como ejecutar cada una de las actividades de un cargo o procesos, este puede ser de dos formas, como narración del procedimiento o a través de diagramas de flujo.
- **Diagnosticar.** Recolectar y analizar un conjunto de datos con el fin de evaluar problemas o dificultades de distinta naturaleza.
- **Encuesta.** Conjunto de preguntas que se realiza a varias personas para aglutinar datos o para saber la opinión de algo o de alguien.
- **Diagrama de flujo.** Representación gráfica del desarrollo de las actividades de un procedimiento o proceso.
- **FODA.** Es una herramienta de análisis que permite conocer la situación actual y real de una empresa o proyecto, esta permite además trazar estrategias de mejora a futuro.
- **Función.** Actividades que realiza una persona en el ejercicio de un cargo.
- **Hipótesis.** Suposición realizada a partir de unos datos o un estudio previo que sirve como base para iniciar un estudio de investigación.
- **Liquidez.** Es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.
- **Manual.** Es una guía con instrucciones, utilizado para la realización de un procedimiento de trabajo.
- **Manual de funciones.** Documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros cargos y procesos, responsabilidades y funciones.
- **Misión.** Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual ha sido formada y existe.
- **Muestra.** “Es un subconjunto de individuos pertenecientes a una población, y representativos de la misma” (Juez & Diez, V.F., 2005).

- **Organigrama.** Constituye la representación gráfica integral de las áreas administrativas que integran una compañía, en donde se visualizan los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y asesoría que existen en la misma.
- **Organizar.** Es un proceso para distribuir o poner en orden recursos, materiales, ideas o a personas; el propósito es, buscarles el lugar adecuado o la función que debe cumplir cada uno.
- **Políticas.** Normas que gobiernan la actuación de una entidad.
- **Proceso.** Conjunto de actividades que, con una entrada recibida, puede crear un producto o servicio de valor para los clientes externos (Alarcón Gonzalez, 2010).
- **Población.** “Se designa con este término a cualquier conjunto de elementos que tienen unas características comunes” (Juez & Diez, V.F., 2005).
- **Rentabilidad.** Es sinónimo de ganancia, de utilidad, de beneficio, de lucro.
- **Riesgo de crédito.** Riesgo de que el prestamista no recobre el dinero entregado al prestatario, junto con el monto de intereses generados.
- **Visión.** Es una imagen a futuro sobre cómo queremos que sea la organización o compañía.

2.5 MARCO LEGAL

El contenido de este proyecto de investigación esta soportado por las Leyes Nacionales como Internacionales vigentes referentes a la administración de los créditos, las cobranzas, el funcionamiento de las compañías en general y la administración de los recursos humanos, este marco legal se describe a continuación:

- Ley de Compañías del Ecuador;
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI);
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF);
- Código civil;
- Código de Comercio.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de este proyecto de investigación se realizará adoptando dos modalidades de investigación; investigación de campo, esta modalidad de investigación es conocida también como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto o problema de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentarles, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos) (Monografías.com, 2011).

Con base en lo dicho anteriormente, la investigación del presente proyecto será de campo porque el estudio se realizará en la empresa CABLEFUT S.A. observando el problema que presenta, diagnosticando el funcionamiento de los procesos y las personas.

También se utilizará investigación proyectiva que consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea en un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo (Investigación Holística , 2016). Por tanto, la investigación en la empresa CABLEFUT S.A. es de carácter proyectiva ya que se desarrolla un plan de organización del área de crédito y cobranzas y se complementa con la elaboración de manuales de políticas y procedimientos para el área organizada en la compañía.

El estudio de investigación se desarrollará siguiendo las fases que se describen:

- FASE 1: La definición del marco teórico estará basada en teorías definidas por varios autores referentes a la organización, los procesos, el crédito, la cobranza y la liquidez. Para esto se utilizarán técnicas como la de “leer para investigar” en libros y artículos.
- FASE 2: La información de la empresa investigada se sustentará en los estatutos, historia, organización e información sobre instalaciones, personal, productos y servicios ofertados por la empresa, para esto se utilizará la técnica de investigación documental.
- FASE 3: El análisis del estado actual de la empresa y el área de crédito y cobranzas se llevarán adelante a través de instrumentos de recolección de información mediante 3 formatos conocidos como la observación, la entrevista y la encuesta utilizando cuestionarios.
- FASE 4: Los resultados de las encuestas serán tabuladas cuantitativamente para saber los porcentajes de conformidad o no conformidad del desarrollo de las actividades en la actualidad.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación a utilizar en el desarrollo de este proyecto son:

- **Investigación documental.** La investigación documental, reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente a fuentes de datos en los que la información ya se encuentra registrada, tales como libros, revistas especializadas, archivos, estadísticas, informes de investigación ya realizados, etc. De estos documentos se toma la información clave en la que se fundamentarán los puntos de la investigación (Moreno, 2006).
Ejemplo: Investigación en documentos de la compañía sobre su composición y funcionamiento de sus procesos.
- **Investigación descriptiva.** “Permite recabar e interpretar información acerca de la forma en que los fenómenos en estudio están ocurriendo, sin que el investigador haga intervenir o evite la intervención de algunas variables” (Moreno, 2006).

Ejemplo: Describir la forma en que se ejecutan los procesos de concesión de créditos en la compañía CABLEFUT S.A., al inicio de este estudio.

- **Investigación aplicada.** “Sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias. La característica básica de la investigación aplicada, es el énfasis en resolver problemas y tiene un mayor énfasis hacia la toma de decisiones importantes y a largo plazo” (Naghi, 2005).

Ejemplo: Esta encaminada a resolver el problema de la ejecución del proceso de cobranzas aplicando manuales de políticas y procedimientos en la compañía CABLEFUT S.A.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para el estudio de investigación en base a encuestas de opinión está constituida por todos los colaboradores de la compañía CABLEFUT S.A.

Tabla 7 Determinación de población y muestra

Sujetos de investigación	#
Empleados administrativos	4
Empleados operativos	34
TOTAL:	38

Fuente: Compañía CABLEFUT S.A.

Por ser la población inferior a 50 personas y además ser manejable, se aplica el método de estudio de muestreo censal, esto es aplicar las encuestas a la totalidad de los empleados, en este caso 38 colaboradores de la compañía CABLEFUT S.A. constituyen la muestra de investigación.

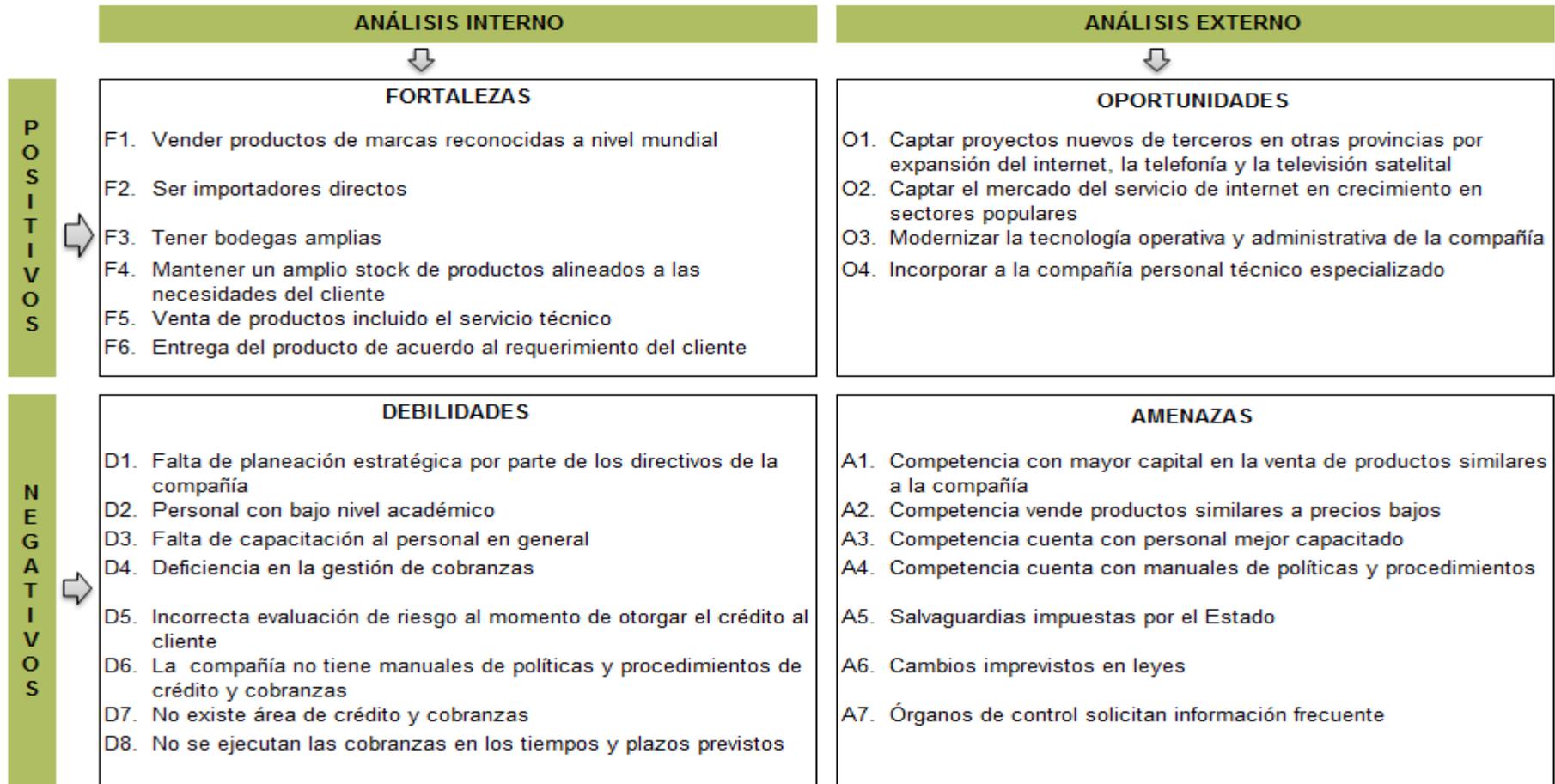
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

3.4.1.1 Análisis FODA de la empresa

La matriz de análisis FODA permite estudiar la situación actual de la compañía CABLEFUT S.A., analizando en primer lugar los aspectos internos como sus fortalezas y debilidades y en segunda instancia los aspectos externos como las oportunidades y las amenazas. Las fortalezas y debilidades son controlables y la compañía puede actuar sobre ellas y modificarlas; mientras que las amenazas y oportunidades son externas y solamente se podrán modificar cambiando los aspectos internos. A continuación, se desglosa la matriz FODA realizada a la compañía CABLEFUT S.A.

Tabla 8 Matriz FODA



Fuente: Observación directa en compañía CABLEFUT S.A.

3.4.1.2 Estrategias de mitigación del FODA

Detectadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la compañía, se procede a trazar las estrategias de mitigación FODA, esto con el propósito de corregir las debilidades, enfrentar las amenazas, mantener las fortalezas, y explotar las oportunidades que ofrece el entorno de la compañía. Estas estrategias se muestran a continuación.

Tabla 9 Estrategias de la matriz FODA

ESTRATEGIAS FO (Fortalezas frente a oportunidades)	ESTRATEGIAS DO (Debilidades frente a oportunidades)
1. Vender productos de marcas reconocidas, ser importadores directos, tener amplias bodegas, mantener un alto stock de productos, proveer servicio atado a la venta, y la entrega oportuna del producto llevan a que la empresa capte nuevos clientes en provincias y el servicio de internet en sectores populares de Guayaquil Cruce de variables: F1, F2, F3, F4, F5, F6 --> O1, O2	1. Reemplazar el personal de bajo nivel por personal de alto nivel académico y su capacitación en la parte operativa de la compañía permitirá captar los nuevos proyectos y el mercado de internet creciente Cruce de variables: D2, D3 --> O1, O2
2.	2. La creación del área de crédito y cobranzas y la elaboración del manual de políticas y procedimientos permitirá direccionar bien el crédito y mejorar las cobranzas, esto permite a la compañía mejorar la liquidez, permitiendo captar nuevos proyectos y el mercado de internet creciente Cruce de variables: D5, D6 --> O1, O2, O4
ESTRATEGIAS FA (Fortalezas frente a amenazas)	ESTRATEGIAS DA (Debilidades frente a amenazas)
1. Vender productos de marcas reconocidas, ser importadores directos, tener amplias bodegas, mantener un alto stock de productos, proveer servicio atado a la venta, y la entrega oportuna del producto permiten enfrentar a la competencia que opera con mayores capitales Cruce de variables: F1, F2, F3, F4, F5 --> A1	1. Una correcta planeación estratégica permitirá en parte hacer frente a la competencia con mayor capital Cruce de variables: D1 - A1
2. Vender productos de marcas reconocidas a nivel mundial, permite enfrentar a la competencia que vende productos baratos de baja calidad que son similares a los de la compañía Cruce de variables: F2 --> A2	2. Reemplazar el personal de bajo nivel por personal de alto nivel académico y su capacitación en la parte operativa de la compañía, permitirá hacer frente a la competencia que cuenta con personal mejor capacitado Cruce de variables: D2, D3 --> A3
	3. La organización del área de crédito y cobranzas y la implementación de manuales de políticas y procedimientos, permitirá corregir la deficiencia en el gestión de cobranzas, hacer una correcta evaluación del riesgo de crédito y ejecutar las cobranzas a tiempo. Con esto se enfrentará a la competencia que si cuenta con manuales de políticas y procedimientos Cruce de variables: D4, D5, D6, D7, D8 --> A4

Fuente: Investigación directa de autoras en la compañía CABLEFUT S.A.

3.4.2 DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS

3.4.2.1 Diagnóstico del funcionamiento general del proceso

El análisis FODA realizado al funcionamiento de la compañía CABLEFUT S.A. permitió entre otros aspectos, conocer que la compañía no cuenta con un área especializada para llevar adelante el proceso de otorgamiento de crédito y ejecución de cobranzas al cliente.

Ante este escenario y para tener una idea más amplia del funcionamiento del área que maneja el crédito y las cobranzas de la empresa y el funcionamiento de los procesos, se realiza entrevista al jefe de ventas de la compañía CABLEFUT S.A.

ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA QUE MANEJA EL CRÉDITO Y LAS COBRANZAS DE LA EMPRESA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS

Empresa	CABLEFUT S.A.	Fecha:	25/11/2015
Cargo:	Jefe de ventas	Entrevistadores:	Egresadas de CPA
Profesión:	Ing. Comercial	Campo:	Organización y procesos
Objetivo.: Conocer de manera más amplia el funcionamiento del proceso de crédito y cobranzas en la compañía CABLEFUT S.A.			

Pregunta 1: ¿Quién maneja en la actualidad el proceso de otorgamiento de crédito y la ejecución de cobranzas?

Respuesta: Efectivamente, no existe área de crédito y cobranzas, el proceso lo ejecuta personal del departamento de ventas no especialista en análisis de crédito y ejecución de cobranzas.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las funciones del personal del departamento de ventas que maneja el proceso de otorgamiento de crédito y la ejecución de cobranzas?

Respuesta: Son las siguientes:

- Calificar montos y plazos de los créditos que se otorgan al cliente
- Emitir facturación a clientes
- Gestionar cobranzas en coordinación con el jefe de ventas
- Coordinar la revisión del stock de productos que debe tener mensualmente la compañía

- Realizar el envío de las ventas al cliente mediante courier o por transporte de la empresa
- Promocionar los productos mediante los canales que dispone la compañía

Pregunta 3: ¿Cuáles son las debilidades del área y las debilidades del personal que maneja el proceso?

Respuesta: Son muchas, en gran parte provocadas por la falta de expertos en nuestro personal:

- Desorganización del nivel jerárquico, el personal hace funciones que no le corresponde
- Un alto porcentaje del personal de ventas que ejecuta los procesos de otorgamiento de crédito y ejecución de cobranzas no cuenta con estudios superiores
- Existe deficiencia en la ejecución de cobranzas
- Incorrecta evaluación del riesgo al otorgar un crédito al cliente
- El desenvolvimiento del personal es deficiente por la falta de políticas y procedimientos de los procesos de otorgamiento de crédito y ejecución de cobranzas
- No se ejecuta el cobro a los clientes en los plazos previstos en el contrato original
- El personal no recibe ningún tipo de capacitación interna ni externa
- No existen políticas de crédito y cobranzas definidas

Pregunta 4: ¿Cuál es el porcentaje de la cartera vencida aproximada a la fecha?

Respuesta: Hasta el mes pasado estuvo cercana al 50%, para confirmar esto les voy a enviar un cuadro al cierre de noviembre.

Tabla 10 Cartera vencida

SITUACIÓN DE LA CARTERA DE LA COMPAÑÍA CABLEFUT S.A.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL ACUM
TOTAL VENTAS	\$ 21.010,65	\$ 15.983,82	\$ 87.784,48	\$ 102.287,91	\$ 121.624,47	\$ 98.578,11	\$ 109.364,83	\$ 163.385,25	\$ 123.527,44	\$ 117.829,26	\$ 147.365,16	\$ 1.108.741,38
VENTAS CRÉDITO	\$ 17.190,45	\$ 7.633,70	\$ 42.003,25	\$ 56.395,30	\$ 53.497,14	\$ 47.677,50	\$ 34.361,06	\$ 98.581,27	\$ 78.226,21	\$ 84.150,71	\$ 112.383,55	\$ 632.100,14
VENTAS CONTADO	\$ 3.820,20	\$ 8.350,12	\$ 45.781,23	\$ 45.892,61	\$ 68.127,33	\$ 50.900,61	\$ 75.003,77	\$ 64.803,98	\$ 45.301,23	\$ 33.678,55	\$ 34.981,61	\$ 476.641,24
TOTAL COBRADO	\$ 4.420,87	\$ 6.782,48	\$ 20.494,61	\$ 34.480,60	\$ 30.476,40	\$ 22.223,45	\$ 18.100,83	\$ 53.400,21	\$ 38.638,80	\$ 33.148,21	\$ 63.179,03	\$ 325.345,50
CARTERA VENCIDA	\$ 16.589,78	\$ 17.441,01	\$ 38.949,65	\$ 60.864,34	\$ 83.885,08	\$ 109.339,14	\$ 125.599,36	\$ 170.780,42	\$ 210.367,83	\$ 261.370,33	\$ 310.574,85	\$ 1.405.761,79
EN PORCENTAJES		5,13%	123,32%	56,26%	37,82%	30,34%	14,87%	35,97%	23,18%	24,24%	18,83%	
										\$ 648.689,93	100	
										\$ 310.574,85	47,88	% Cartera vencida

Fuente: Compañía CABLEFUT S.A. (2015)

3.4.2.2 Diagnóstico de los procesos de crédito y cobranzas en base a encuestas al personal

Para diagnosticar el funcionamiento de los procesos de crédito y cobranzas que son ejecutados en la actualidad por el área de ventas en la compañía CABLEFUT S.A., se diseñó un formulario de 15 preguntas que permitan conocer si los créditos pasan una evaluación efectiva, el desempeño del personal que ejecuta el proceso, el estado de la cartera, la incidencia de la cartera y la falta de políticas para controlar la liquidez, la importancia de la organización del área de crédito y cobranzas y de los manuales de políticas y procedimientos.

Los días 25 y 26 de noviembre con el permiso del gerente general de CABLEFUT S.A., se realizaron las encuestas a 38 colaboradores de todas las áreas, utilizando el formulario de encuesta que se detalla en el anexo 2.

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS

Realizadas y tabuladas las encuestas al personal de la compañía CABLEFUT S.A., se procede a analizar e interpretar los resultados obtenidos, esto nos ayudará a delinear la propuesta de solución al problema que enfrenta la empresa.

Pregunta 1. ¿En qué nivel jerárquico está usted ubicado?

Tabla 11 Nivel jerárquico

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
De dirección	1	2,63%
De administración	1	2,63%
De mandos medios	5	13,16%
Operativo	31	81,58%
Total:	38	100,00%

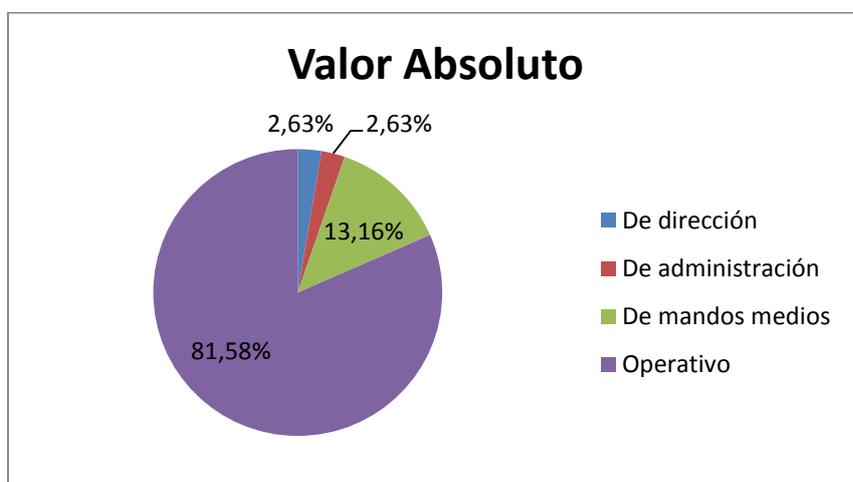


Figura 5 Nivel jerárquico

Fuente: Encuestas (2015)

Los resultados demuestran que el personal operativo constituye la mayor fuerza laboral en la empresa.

Pregunta 2. ¿Cuál es su nivel académico?

Tabla 12 Nivel académico

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Segundo nivel	28	73,68%
Tercer nivel	9	23,68%
Cuarto nivel	1	2,64%
Total:	38	100%

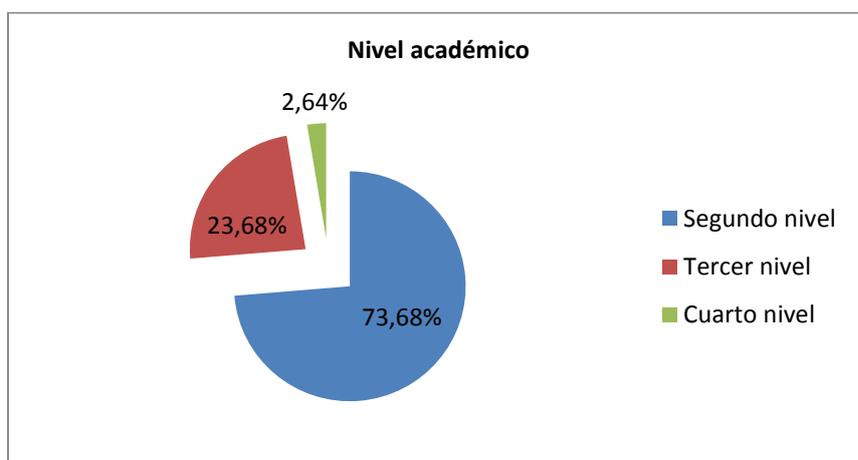


Figura 6 Nivel académico

Fuente: Encuestas (2015)

El 73,68% del personal de la empresa tiene estudios secundarios, esto demuestra que la mayoría es personal operativo, el que debe ser preparado con mayor énfasis por la empresa.

Pregunta 3. ¿Cómo evalúa usted la actual estructura orgánica del área de ventas que maneja el proceso de crédito y cobranzas?

Tabla 13 Actual estructura orgánica

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy buena	0	0%
Buena	16	42%
Regular	22	58%
Total:	38	100%

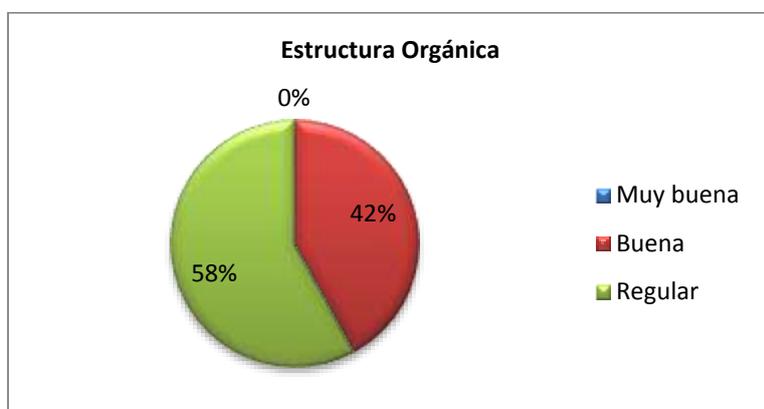


Figura 7 Actual estructura orgánica

Fuente: Encuestas (2015)

El 58% de los encuestados dice que la gestión de la actual estructura orgánica del área de ventas que maneja el proceso de crédito y cobranzas es regular y el 42% dice que es buena. Esto justifica la creación del área de crédito y cobranzas.

Pregunta 4. ¿Los créditos otorgados a los clientes pasan una exhaustiva evaluación de riesgo?

Tabla 14 Evaluación de riesgo

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	15	39%
No	23	61%
Otros	0	0%
Total:	38	100%



Figura 8 Evaluación de riesgo

Fuente: Encuestas (2015)

El 61% de los encuestados dicen que los créditos otorgados a los clientes no pasan una exhaustiva evaluación de riesgo. Esto confirma la necesidad de crear procedimientos de evaluación de riesgo para todos los créditos que concede la empresa a sus clientes.

Pregunta 5. ¿Cómo define usted el desempeño del personal del área de ventas que maneja el proceso de crédito y cobranzas?

Tabla 15 Desempeño del personal

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy bueno	1	2,63%
Bueno	14	36,84%
Regular	23	60,53%
Total:	38	100,00%

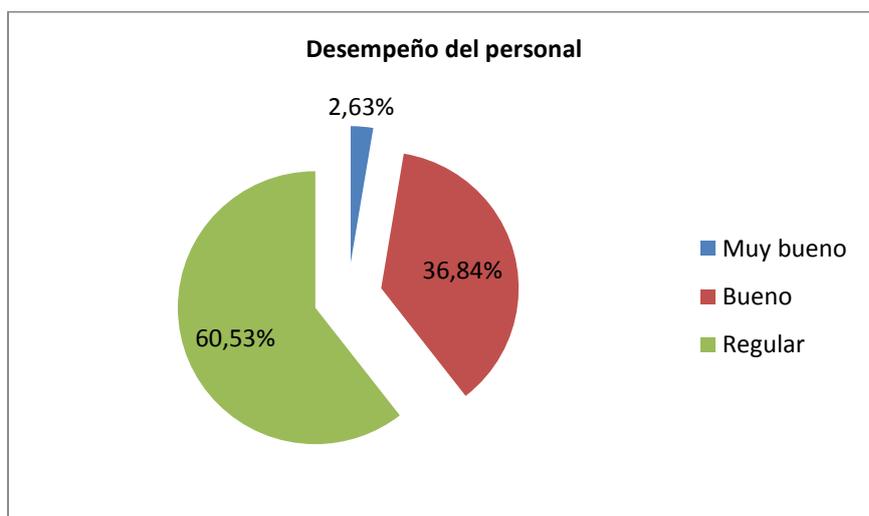


Figura 9 Desempeño del personal

Fuente: Encuestas (2015)

El 60,53% de los encuestados define el desempeño del personal del área de ventas que maneja el proceso de crédito y cobranzas como regular, mientras que el 36,84% dice que es bueno. Esto confirma la necesidad de organizar una nueva área de crédito y cobranzas y dotarla de procedimientos para que sirvan de guía al personal que les lleve a elevar su desempeño.

Pregunta 6. ¿Qué calificación le da usted a los ejecutivos que realizan el análisis de los créditos?

Tabla 16 Análisis de crédito

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy buena	0	0%
Buena	11	29%
Regular	27	71%
Total:	38	100%

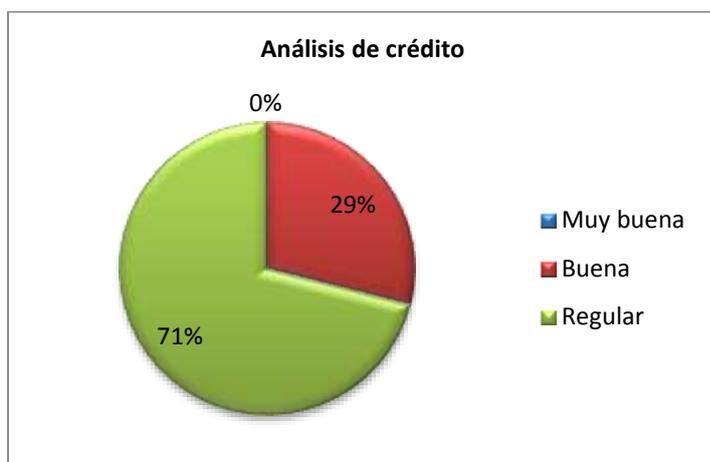


Figura 10 Análisis de crédito

Fuente: Encuestas (2015)

El 71% de los empleados consultados califica como regular la gestión de los ejecutivos que realizan el análisis de los créditos otorgados a los clientes, mientras que el 29% califica como buena. Este análisis demuestra que el actual proceso que ejecutan los ejecutivos de crédito no es el óptimo y se debe cambiar.

Pregunta 7. ¿Considera prudentes los plazos a los que la compañía otorga crédito a sus clientes?

Tabla 17 Plazos de crédito

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	16	42%
No	22	58%
Otros	0	0%
Total:	38	100%

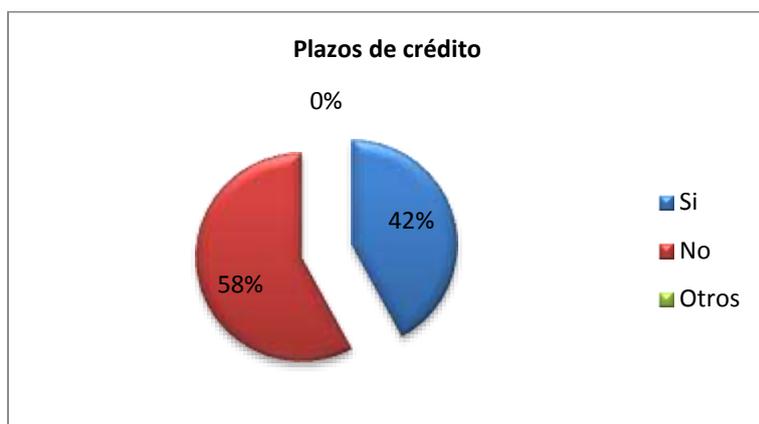


Figura 11 Plazos de crédito

Fuente: Encuestas (2015)

El 58% de los encuestados considera que los plazos a los que la compañía otorga crédito a sus clientes no son prudentes y el 42% dice que si son prudentes. Si bien es cierto que la opinión está dividida la tendencia es negativa por lo que es necesario que se revisen y rediseñen los plazos.

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia es capacitado el personal de la compañía que maneja los procesos administrativos y operativos?

Tabla 18 Capacitación el personal

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Mensual	0	0,00%
Trimestral	1	2,63%
Semestral	8	21,05%
Anual	12	31,58%
Ninguna	17	44,74%
Total:	38	100,00%

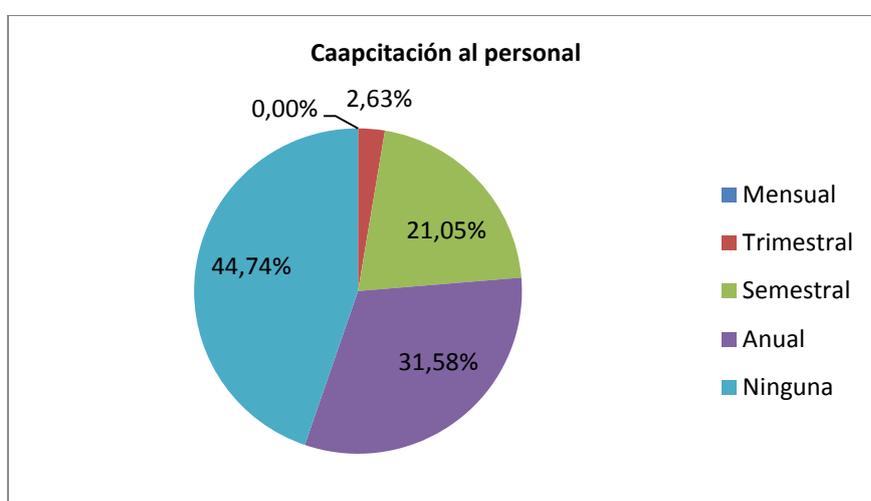


Figura 12 Capacitación el personal

Fuente: Encuestas (2015)

El 44,74% de los encuestados dice no recibir ninguna capacitación en la empresa, el 31,58% recibe cada año, el 21,05% cada semestre y tan solo el 2,63% dice recibir mensualmente. Este análisis lleva a concluir que la empresa capacita a sus empleados de forma esporádica lo cual repercute en el desempeño personal y por ende en el global de la empresa.

Pregunta 9. ¿Cómo califica usted la gestión de los ejecutivos que realizan las cobranzas de la compañía?

Tabla 19 Gestión de los ejecutivos

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy buena	0	0%
Buena	13	34%
Regular	25	66%
Total:	38	100%

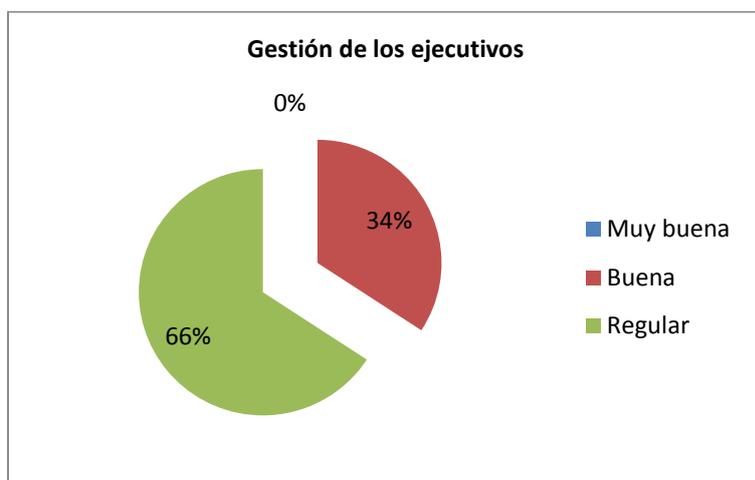


Figura 13 Gestión de los ejecutivos

Fuente: Encuestas (2015)

El 66% de los empleados consultados califica la gestión de los ejecutivos que realizan las cobranzas de la compañía como regular y el 34% dice que es buena. Esto permite evidenciar que la gestión de cobranzas no está siendo llevada de forma adecuada reflejándose esta falencia en la alta cartera vencida que tiene la compañía en la actualidad.

Pregunta 10. ¿Cómo califica usted la cartera de crédito que mantiene la empresa en la actualidad?

Tabla 20 Calificación de la cartera de crédito

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy buena	1	2,63%
Buena	14	36,84%
Regular	23	60,53%
Total:	38	100,00%

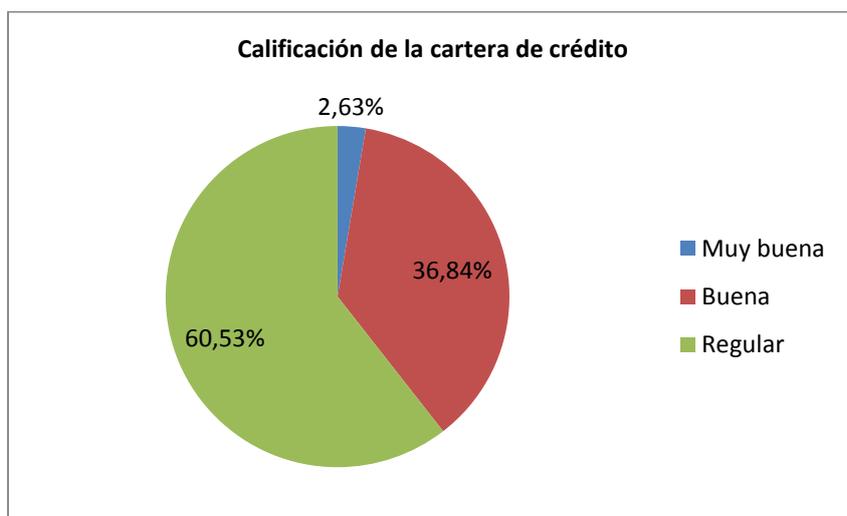


Figura 14 Calificación de la cartera de crédito

Fuente: Encuestas (2015)

60,53% de los encuestados califica la cartera de crédito que mantiene la empresa en la actualidad como regular y el 36,84% como buena. Esto indica que la gestión de cobro en la empresa no está bien ejecutada por el personal actual.

Pregunta 11. ¿Cree usted que los resultados obtenidos por el área de ventas que realiza la gestión de otorgamiento de crédito y la ejecución de cobranzas son: ¿Muy buenos, buenos, o regulares?

Tabla 21 Resultados de la gestión de otorgamiento de crédito

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy buenos	1	3%
Buenos	15	39%
Regulares	22	58%
Total:	38	100%

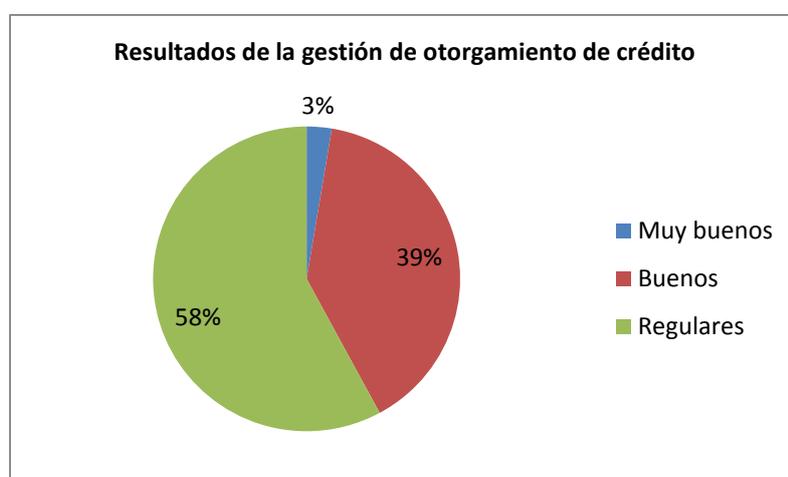


Figura 15 Resultados de la gestión de otorgamiento de crédito

Fuente: Encuestas (2015)

El 58% de los empleados consultados califica como regulares los resultados obtenidos por el área de ventas que realiza la gestión de crédito y cobranzas y el 39% dice que son buenos. Este análisis indica que la gestión de crédito y cobranzas en la empresa no es la óptima, lo que de alguna forma perjudica al desempeño económico de la compañía.

Pregunta 12. ¿Cree usted que los problemas de recuperación de cartera afectan a la liquidez de la empresa?

Tabla 22 Problemas de recuperación de cartera

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	32	84%
No	6	16%
Otros	0	0%
Total:	38	100%

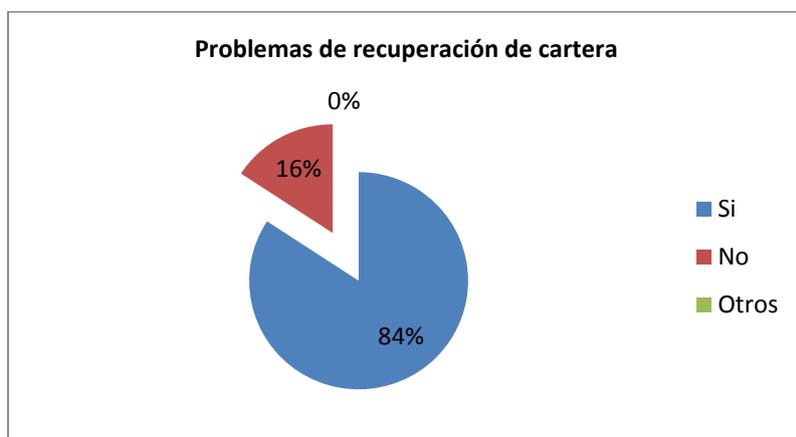


Figura 16 Problemas de recuperación de cartera

Fuente: Encuestas (2015)

El 84% confirma que los problemas de recuperación de cartera afectan a la liquidez de la empresa, mientras que el 16% dice que no. Este resultado avala la necesidad de normar procedimientos que optimicen la gestión de cobro de la compañía.

Pregunta 13. ¿Considera usted que la falta de políticas claras de crédito, afectan al funcionamiento del área de ventas que maneja el crédito y cobranzas?

Tabla 23 Políticas de crédito afectan ventas

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	32	84%
No	6	16%
Otros	0	0%
Total:	38	100%

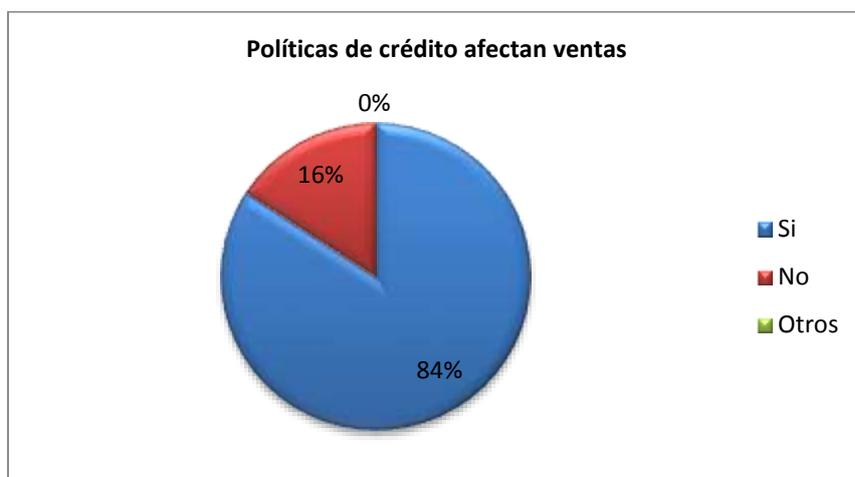


Figura 17 Políticas de crédito afectan ventas

Fuente: Encuestas (2015)

El 84% del personal encuestado considera que la falta de políticas claras de crédito, afectan al funcionamiento del área de ventas que maneja el crédito y cobranzas y el 16% dice que no. Este resultado confirma la necesidad de que la empresa a través de sus ejecutivos emita un conjunto de políticas de crédito claras y adaptadas a la necesidad de cada empresa.

Pregunta 14. ¿Considera usted que la creación del área de crédito y cobranzas con su estructura orgánica, permitirá recuperar la cartera de mejor manera y esto ayudará a optimizar la liquidez de la compañía?

Tabla 24 Creación de área de crédito y cobranzas

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	37	97%
No	1	3%
Otros	0	0%
Total:	38	100%



Figura 18 Creación de área de crédito y cobranzas

Fuente: Encuestas (2015)

El 97% de los encuestados considera que la creación del área de crédito y cobranzas junto con su estructura orgánica, permitirá recuperar la cartera de mejor manera y a optimizar liquidez. Por tanto, la creación de esta nueva área es necesaria y urgente para llevar adelante el proceso de crédito y cobranzas de forma organizada, técnicamente y con rapidez.

Pregunta 15. ¿Considera usted que la implementación de manuales de políticas y procedimientos para la nueva área de crédito y cobranzas, permitirá optimizar la liquidez de la compañía?

Tabla 25 Implementación de manuales de políticas y procedimientos

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	35	92%
No	3	8%
Otros	0	0%
Total:	38	100%

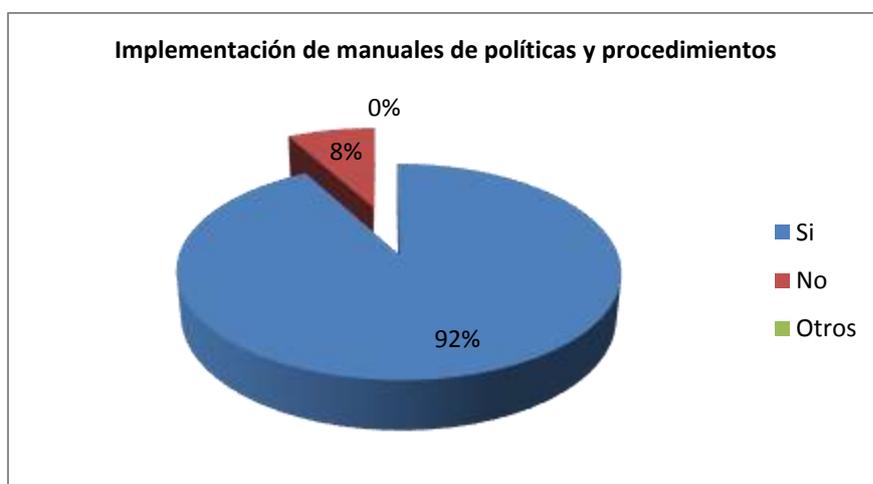


Figura 19 Implementación de manuales de políticas y procedimientos

Fuente: Encuestas (2015)

El 92% de empleados encuestados considera que la implementación de manuales de políticas y procedimientos para la nueva área de crédito y cobranzas, permitirá optimizar la liquidez de la compañía y el 8% dice que no. Este análisis confirma la necesidad que tiene el personal que maneja los créditos y cobranzas de tener manuales de políticas y procedimientos.

3.6 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada al inicio del estudio dice que “si se organiza el área de crédito y cobranzas y se implementan políticas y procedimientos, se optimiza el nivel de liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa CABLEFUT S.A.”

Tabla 26 Comprobación de hipótesis

PREGUNTAS	FAVORABLES		DESFAVORABLES	
	Valor absoluto	Valor relativo	Valor absoluto	Valor relativo
¿Considera usted que la creación del área de crédito y cobranzas con su estructura orgánica, permitirá recuperar la cartera de mejor manera y esto ayudará a optimizar la liquidez de la compañía?	37	97	1	3
¿Considera usted que la implementación de manuales de políticas y procedimientos para la nueva área de crédito y cobranzas, permitirá optimizar la liquidez de la compañía?	35	92	3	8
TOTAL	72	189	4	11
PORCENTAJE %		94,50		5,50

Fuente: Encuestas 2015

Las preguntas 14 y15 presentan resultados favorables que se ubican en el 94.50%, lo que demuestra que la reorganización del área de crédito y cobranzas y la aplicación de políticas y procedimientos de crédito, según los encuestados contribuirá a optimizar el nivel de liquidez, la solvencia y rentabilidad de la compañía CABLEFUT S.A., de esta forma se comprueba favorablemente la hipótesis planteada.

CAPITULO IV: LA PROPUESTA

ORGANIZAR EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS E IMPLEMENTAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ADMINISTRAR EL CRÉDITO Y LAS COBRANZAS EN LA EMPRESA CABLEFUT S.A.

4.1 TEMA DE ANÁLISIS

Evaluación de los procesos de crédito y cobranzas de la compañía CABLEFUT S.A.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 OBJETIVO GENERAL

Organizar el área de crédito y cobranzas debido a que en la actualidad las funciones de crédito y cobranzas están estrechamente relacionadas con el área de ventas y dotar a esta nueva área de la compañía de manuales de políticas y procedimientos que le permitan realizar de manera técnica la labor de otorgamiento de crédito y la ejecución de las cobranzas a los clientes.

4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Normar políticas apegadas a las leyes vigentes y las necesidades de la compañía, para otorgar crédito, previo a un análisis de riesgo a cada cliente solicitante.

- Ordenar las actividades del proceso de otorgamiento de crédito mediante la descripción de todas las actividades de cada uno de los intervinientes en el proceso.
- Normar políticas de ejecución de cobranzas apegadas a las leyes vigentes y que estén en concordancia con las políticas generales de la compañía.
- Fijar responsables de cada una de las actividades para ejecutar el otorgamiento de crédito.
- Fijar responsables de cada una de las actividades para la ejecución de cobranzas.

4.3 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Toda empresa u organización tiene definida su estructura organizacional y la manera de gestionar las operaciones que realiza a diario para generar servicios, elaborar o distribuir productos.

Al mismo tiempo algunos de los métodos definidos y aplicados muchas veces no dan los resultados esperados y afectan a la satisfacción del cliente y a la liquidez y rentabilidad de las empresas. Cuando esto sucede se hace necesario volver a organizar la empresa en conjunto o un área que resulte ineficiente o conflictiva y dotarle a la vez de herramientas como manuales o guías de trabajo que permita a sus integrantes (persona) trabajar siguiendo un patrón definido y organizadamente.

Es preciso señalar que esta reorganización y dotación de manuales de trabajo permitirá entre otros beneficios los siguientes:

- a. Definir responsables del área en conflicto y de cada una de las actividades que se ejecuten en dicha área;
- b. Dotar a esa área de manuales de políticas y procedimientos que marquen claramente el qué hacer y el cómo hacer cada una de las actividades definidas para el cumplimiento y ejecución de un proceso;
- c. Establecer una correcta separación de funciones, delimitando la actuación de cada colaborador del área;
- d. Eliminar instructivos y memos informales que sirven temporalmente pero que no son políticas bien pensadas y definidas para el largo plazo.

4.4 ORGANIZAR EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS E IMPLEMENTAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

4.4.1 NUEVO ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La organización del área de crédito y cobranzas, obliga necesariamente a plantear un nuevo organigrama para la compañía CABLEFUT S.A., en el cual se representan las divisiones por áreas y departamentos, los niveles jerárquicos, las vías de comunicación y los niveles de autoridad y responsabilidad; además que se constituirá en el instrumento que norme las principales relaciones y funciones de cada empleado que integra la compañía.

En cuanto a los cambios que presenta el nuevo organigrama se pueden evidenciar los siguientes.

- a. Sustitución de la estructura departamental vigente por una estructura por áreas;
- b. Adición de un departamento de asesoría legal;
- c. Se organiza el área de crédito y cobranzas;
- d. El contador pasa a depender y reportar al responsable del área administrativa.

La propuesta de este trabajo de investigación se centra en la nueva área de crédito y cobranzas a quien se le dotará de un manual de organización y de manuales de políticas y procedimientos que normen su funcionamiento.

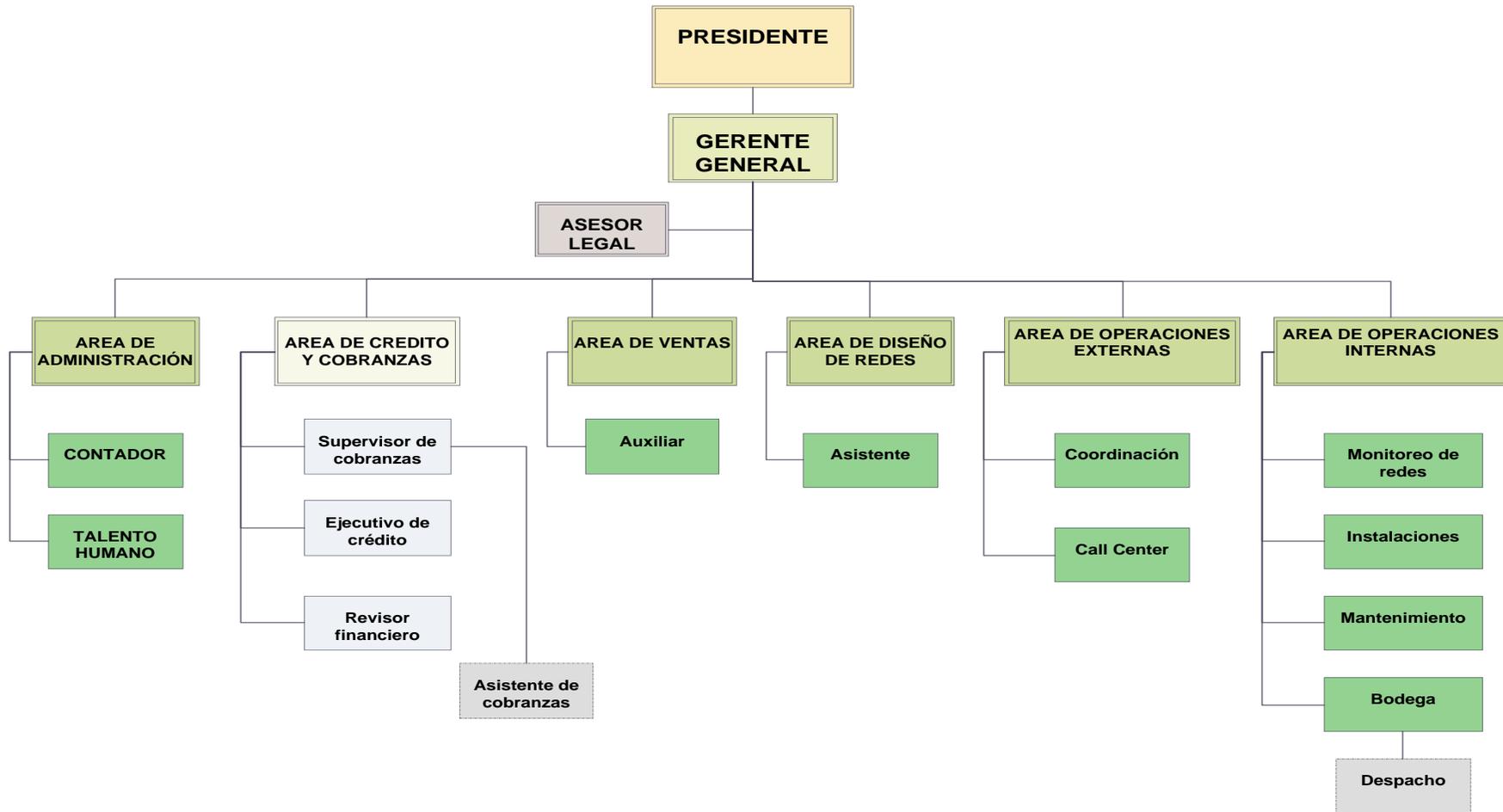


Figura 20 Nuevo organigrama de CABLEFUT S.A.

Fuente: Autoras con datos de la compañía CABLEFUT S.A.

4.4.2 MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA

Tabla 27 Inventario de procesos

EMPRESA CABLEFUT S.A. INVENTARIO DE PROCESOS				
TIPOS DE PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO
	9	14	44	
GOBERNANTES	DIRIGIR, ADMINISTRAR Y CONTROLAR LA COMPAÑÍA			MPP-G-DAC
		ADMINISTRAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		MPP-G-DAC-01
			Planificar las estrategias de la compañía	MPP-G-DAC-01-01
			Ejecutar la planificación de los negocios de venta de productos y provisión de servicios	MPP-G-DAC-01-02
		DIRIGIR LA COMPAÑÍA		MPP-G-DAC-02
			Normar las políticas de dirección	MPP-G-DAC-02-01
			Dirigir las áreas de la compañía	MPP-G-DAC-02-02
		REALIZAR EL CONTROL DE LA COMPAÑÍA		MPP-G-DAC-03
			Controlar el funcionamiento de las áreas de la compañía	MPP-G-DAC-03-01
		Medir la gestión de la compañía a través de indicadores de gestión	MPP-G-DAC-03-02	
		Realizar la rendición de cuentas	MPP-G-DAC-03-03	
PRODUCTIVOS	COMPRAR PRODUCTOS			MPP-P-COM
		COMPRAR PRODUCTOS PARA LA VENTA		MPP-P-COM-01
			Elaborar lista de productos a comprar	MPP-P-COM-01-01
			Seleccionar proveedores	MPP-P-COM-01-02
			Recibir cotizaciones de productos nacionales y del exterior	MPP-P-COM-01-03
			Comprar productos nacionales y del exterior	MPP-P-COM-01-04
	GESTIONAR LA VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS			MPP-P-VEN
		REALIZAR VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AL CONTADO Y A CRÉDITO		MPP-P-VEN-01
			Revisar el stock de productos disponibles	MPP-P-VEN-01-01
			Revisar cronograma de provisión de servicios	MPP-P-VEN-01-02
			Realizar publicidad y promoción de productos y servicios	MPP-P-VEN-01-03
			Realizar cotizaciones de productos o servicios a clientes	MPP-P-VEN-01-04
			Realizar venta de productos o servicios	MPP-P-VEN-01-05
			Facturar productos o servicios	MPP-P-VEN-01-06
			Entregar productos o servicios a los clientes	MPP-P-VEN-01-07
	OTORGAR CRÉDITO A CLIENTES			MPP-P-CRE
		ADMINISTRAR EL CRÉDITO A CLIENTES		MPP-P-CRE-01
			Analizar y aprobar solicitudes de crédito	MPP-P-CRE-01-01
			Desembolsar crédito a clientes	MPP-P-CRE-01-02
	DISEÑAR REDES DE INTERNET Y TELEVISIÓN			MPP-P-DRE
	EJECUTAR PROYECTOS DE REDES		MPP-P-DRE-01	
		Elaborar diseños de redes para nuevos proyectos	MPP-P-DRE-01-01	

PRODUCTIVOS	ADMINISTRAR LAS OPERACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			MPP-P- AOI
		EJECUTAR OPERACIONES DE TERCEROS (EXTERNAS)		MPP-P- AOI-01
			Coordinar y realizar instalaciones de servicios de terceros	MPP-P- AOI-01-01
			Coordinar y realizar mantenimientos de servicios de terceros	MPP-P- AOI-01-02
		EJECUTAR OPERACIONES INTERNAS		MPP-P- AOI-02
			Monitorear redes	MPP-P- AOI-02-01
			Instalar redes	MPP-P- AOI-02-02
			Mantener redes	MPP-P- AOI-02-03
			Administrar el inventario de productos	MPP-P- AOI-02-04
		ADMINISTRAR LAS COBRANZAS		MPP-P-COB
			GESTIONAR Y EJECUTAR LAS COBRANZAS	MPP-P-COB-01
			Ejecutar la recaudación normal de cobranzas	MPP-P-COB-01-01
			Efectuar gestión especial para cobranzas impagas	MPP-P-COB-01-02
			Ejecutar procedimiento de cobranzas pre legal	MPP-P-COB-01-03
		Ejecutar procedimiento de cobranzas por vía judicial	MPP-P-COB-01-04	
APOYO	ADMINISTRAR EL TALENTO HUMANO			MPP-A-ATH
		INCORPORAR PERSONAL		MPP-A-ATH-01
			Seleccionar personal	MPP-A-ATH-01-01
			Contratar personal	MPP-A-ATH-01-02
			Inducir al nuevo personal	MPP-A-ATH-01-03
		ADMINISTRAR LA PERMANENCIA DEL PERSONAL		MPP-A-ATH-02
			Pagar remuneraciones y beneficios de ley	MPP-A-ATH-02-01
			Capacitar al personal	MPP-A-ATH-02-02
			Evaluar el desempeño	MPP-A-ATH-02-03
		DESVINCULAR PERSONAL		MPP-A-ATH-03
			Desvincular por renuncia voluntaria	MPP-A-ATH-03-01
			Desvincular por otras causas tipificadas en las leyes vigentes	MPP-A-ATH-03-02
		ADMINISTRAR LA CONTABILIDAD		MPP-A-CON
			GESTIONAR EL PROCESO CONTABLE	MPP-A-CON-01
			Procesar asientos contables	MPP-A-CON-01-01
			Ejecutar cuadro y conciliación de cuentas	MPP-A-CON-01-02
		Elaborar declaraciones y anexos mensuales de impuestos	MPP-A-CON-01-03	
		Elaborar estados financieros	MPP-A-CON-01-04	
		Presentar informes de estados financieros a la Junta de Accionistas y a los organismos de control	MPP-A-CON-01-05	

Fuente: Elaborada con datos de la compañía CABLEFUT S.A.

4.4.3 ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

La organización de la nueva área de crédito y cobranzas exige a la compañía a organizarla de manera que cumpla los objetivos para los que ha sido creada, esto es que dirija los créditos de manera técnica y ejecute las cobranzas en los tiempos previstos en los contratos originales. Para esto se norma el presente manual de organización del área.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Introducción

El presente manual de organización tiene como objetivo normar el funcionamiento del área de crédito y cobranzas que contribuya a que la misma lleve adelante una gestión adecuada y apegada a normas y leyes vigentes.

La creación de esta área permitirá a la compañía optimizar los procesos de otorgamiento de crédito y ejecución de cobranzas que en la actualidad presentan saldos negativos en cuanto a su funcionamiento y gestión económica.

Este manual está compuesto por la base legal que rige al área y al proceso, las atribuciones, la ubicación de las jerarquías en el organigrama, y la descripción de las funciones de cada uno de los cargos que integran el área de crédito y cobranzas.

Marco jurídico por que se rige el área

El área de crédito y cobranzas y el personal que lo integra se regirán por las siguientes leyes y reglamentos:

- a. Constitución de la República del Ecuador
- b. Ley de Compañías
- c. Código de Comercio
- d. Código Civil
- e. Código del Trabajo

Atribuciones del área y sus integrantes

- Delinear las políticas de crédito y cobranzas generales y presentar para su aprobación del presidente de la compañía;
- Administrar los créditos y cobranzas basándose en las leyes vigentes y las políticas internas.

Estructura orgánica

a. Organigrama estructural

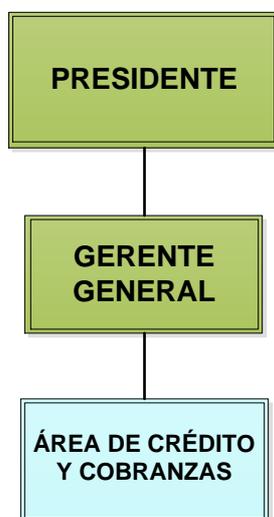


Figura 21 Organigrama estructural

Fuente: Investigación de autoras para compañía CABLEFUT S.A.

b. Organigrama por cargos y plazas

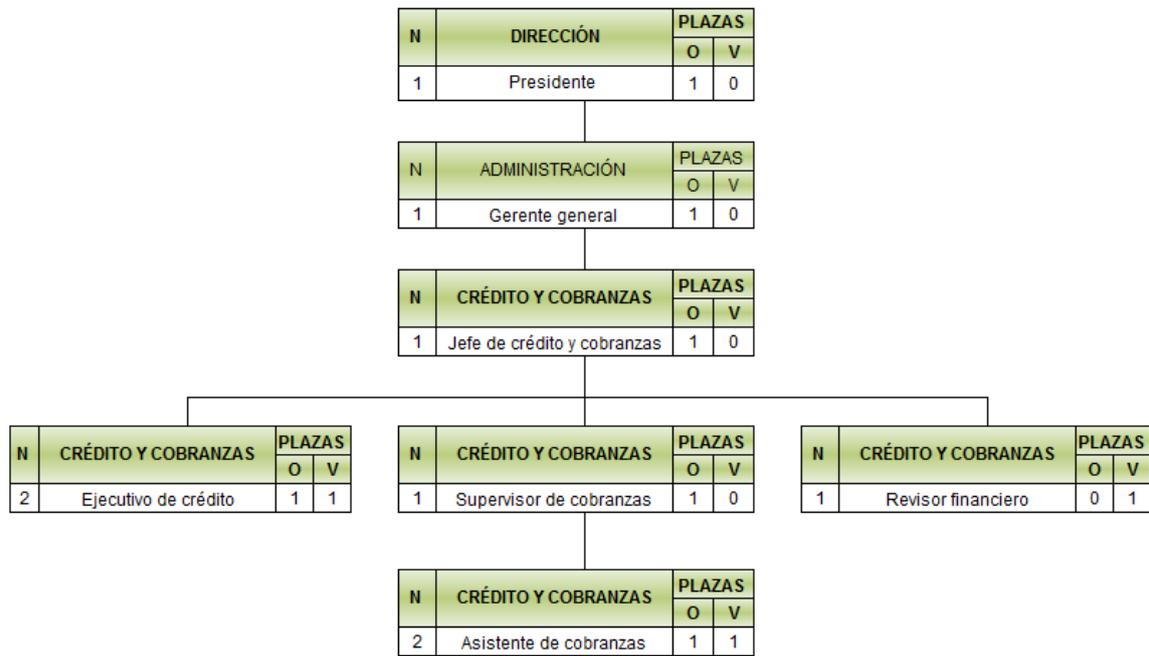


Figura 22 Organigrama por cargos y funciones

Fuente: Investigación de autoras para compañía CABLEFUT S.A.

Funciones y perfiles por cargo

a. Jefe de crédito y cobranzas

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE FUNCIONAL:	Jefe de crédito y cobranzas	
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	Área de crédito y cobranzas	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente general	
CARGOS DE LOS SUBALTERNOS:	Ejecutivo de crédito, Supervisor de cobranzas y Revisor financiero	
HORARIO: 8h30 a 17h30	UBICACIÓN:	Oficina central
2. PROPÓSITO DEL PUESTO		
Realizar gestión de crédito y cobranzas y dirigir el personal del área		
3. RELACIONES DE TRABAJO		
Internas:	Con las áreas de ventas, gerencia general y administración	
Externas:	Con clientes de la compañía y bancos	

4. FUNCIONES PRINCIPALES					
ID	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	A
1	Analizar las solicitudes de crédito presentadas por los clientes	X			
2	Pre aprobar créditos a clientes previo a la calificación de riesgo	X			
3	Elaborar informe de créditos otorgados		X		
4	Planificar la gestión de cobranzas por créditos concedidos al cliente		X		
5	Diagnosticar el estado de las cobranzas		X		
6	Controlar el cumplimiento de políticas y procedimientos del proceso de crédito y cobranzas	X			
7	Aprobar informes de gestión de cobranzas a clientes	X			
8	Aprobar informe de ejecución de cobranzas a clientes		X		

5. PERFIL			
Estudios:	Universidad	Maestría en Administración de empresas, Ing. Comercial, Economista, CPA	Graduado
Experiencia:	3 años como jefe de crédito en empresas similares		
Conocimientos:	Principios contables, leyes tributarias del Ecuador, redacción de informes gerenciales, sistemas informáticos, conocimientos de análisis de crédito, análisis financiero, sistema contable		
Habilidades Técnicas:	Manejo de técnicas de cobranzas, manejo de office en el computador, normas de calidad, ortografía, manejo de páginas del SRI y Superintendencia de Compañías		
Idiomas:	Castellano	Nivel	Avanzado
	Inglés	Nivel	Medio
Computación:	Excel	Nivel	Avanzado

	Word	Nivel	Medio
	Power Point	Nivel	Medio
	Outlook	Nivel	Medio
	Internet	Nivel	Medio
Otros:	Sistema operativo	Nivel	Avanzado

b. Ejecutivo de crédito

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE FUNCIONAL:	Ejecutivo de crédito	
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	Área de crédito y cobranzas	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de crédito y cobranzas	
CARGOS DE LOS SUBALTERNOS:	N/A	
HORARIO: 8h30 a 17h30	UBICACIÓN:	Oficina central
2. PROPÓSITO DEL PUESTO		
Analizar el riesgo de cada uno de los crédito		
3. RELACIONES DE TRABAJO		
Internas:	Con las áreas de ventas, gerencia general y administración	
Externas:	SRI, Superintendencia de Compañías	

4. FUNCIONES PRINCIPALES					
ID	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	A
1	Revisar las solicitudes de crédito de clientes	X			
2	Validar la información presentada por los clientes en la solicitud de crédito	X			
3	Calificar los créditos	X			
4	Emitir informe de crédito aprobados y negados	X			

5. PERFIL			
Estudios:	Universidad	Ing. Comercial, Economista, CPA	Graduado
Experiencia:	3 años en cargos similares		
Conocimientos:	Principios contables, leyes tributarias del Ecuador, redacción de informes gerenciales, sistemas informáticos, conocimientos de análisis de crédito, conocer el funcionamiento de los buró de crédito, análisis financiero, sistema contable.		

Habilidades Técnicas:	Manejo de técnicas de crédito, manejo de office en el computador, ortografía, manejo de páginas del SRI y Superintendencia de Compañías		
Idiomas:	Castellano	Nivel	Avanzado
	Inglés	Nivel	Medio
Computación:	Excel	Nivel	Avanzado
	Word	Nivel	Medio
	Power Point	Nivel	Medio
	Outlook	Nivel	Medio
	Internet	Nivel	Medio
Otros:	Sistema operativo	Nivel	Avanzado

c. Supervisor de cobranzas

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE FUNCIONAL:	Supervisor de cobranzas	
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	Área de crédito y cobranzas	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de crédito	
CARGOS DE LOS SUBALTERNOS:	Asistente de cobranzas	
HORARIO: 8h30 a 17h30	UBICACIÓN:	Oficina central
2. PROPÓSITO DEL PUESTO		
Administrar el proceso de cobranzas		
3. RELACIONES DE TRABAJO		
Internas:	Área de ventas y administración	
Externas:	Con clientes externos	

4. FUNCIONES PRINCIPALES					
ID	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	A
1	Planificar las cobranzas a clientes deudores		X		
2	Elabora cronograma de cobranzas a clientes		X		
3	Gestionar las cobranzas a clientes	X			
4	Revisar informe de gestión de cobranzas	X			
5	Revisar informe de ejecución de cobranzas		X		
5	Recibir el reporte diario de ventas efectuadas al contado y a crédito	X			

5. PERFIL			
Estudios:	Universidad	Ing. Comercial, Economista, CPA	Graduado
Experiencia:	2 años en cargos similares		
Conocimientos:	Principios contables, leyes tributarias, análisis financiero, redacción de informes ejecutivos, manejo de office, sistema contable.		
Habilidades Técnicas:	Técnicas de cobranzas, técnicas de atención al cliente		
Idiomas:	Castellano	Nivel	Avanzado
	Inglés	Nivel	Medio
Computación:	Excel	Nivel	Avanzado
	Word	Nivel	Medio
	Power Point	Nivel	Medio
	Outlook	Nivel	Medio
	Internet	Nivel	Medio
Otros:	Sistema operativo	Nivel	Medio

d. Asistente de cobranzas

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE FUNCIONAL:	Asistente de cobranzas	
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	Área de crédito y cobranzas	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Supervisor de cobranzas	
CARGOS DE LOS SUBALTERNOS:	N/A	
HORARIO: 8h30 a 17h30	UBICACIÓN:	Oficina central
2. PROPÓSITO DEL PUESTO		
Gestionar y ejecutar el proceso de cobranzas a clientes		

3. RELACIONES DE TRABAJO	
Internas:	Área de ventas y administración
Externas:	Clientes externos

4. FUNCIONES PRINCIPALES					
ID	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	A
1	Gestionar el cobro del crédito con el cliente	X			
2	Ejecutar las cobranzas a los clientes	X			
3	Receptar los cheques al día y posfechados de clientes	X			
4	Registrar el pago recibido del cliente	X			
5	Presentar informe detallado de gestión de cobranzas	X			
6	Presentar informe de cobranzas realizadas		X		

5. PERFIL			
Estudios:	Universidad	Ing. Comercial, Economista, CPA	Cursando ultimo nivel o Egresado
Experiencia:	1 año en cargos similares		
Conocimientos:	Principios y normas contables, leyes tributarias, redacción de informes ejecutivos, manejo de office, sistema contable.		
Habilidades Técnicas:	Técnicas de cobranzas, técnicas de atención al cliente		
Idiomas:	Castellano	Nivel	Medio
	Inglés	Nivel	Medio
Computación:	Excel	Nivel	Medio
	Word	Nivel	Medio
	Power Point	Nivel	Medio
	Outlook	Nivel	Medio
	Internet	Nivel	Medio
Otros:	Sistema operativo	Nivel	Medio

e. Revisor financiero

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE FUNCIONAL:	Revisor financiero
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	Área de crédito y cobranzas

CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de crédito	
CARGOS DE LOS SUBALTERNOS:	N/A	
HORARIO: 8h30 a 17h30	UBICACIÓN:	Oficina central
2. PROPÓSITO DEL PUESTO		
Administrar las cuentas de la compañía en los bancos		
3. RELACIONES DE TRABAJO		
Internas:	Áreas de ventas, administración y gerencia	
Externas:	Bancos	

4. FUNCIONES PRINCIPALES					
ID	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	A
1	Revisar los pagos efectuados por los clientes a través del sistema financiero	X			
2	Conciliar la cuenta bancos de la compañía	X			
3	Emitir informe de los pagos efectuados por los clientes	X			
4	Emitir el informe de la conciliación diaria	X			

5. PERFIL			
Estudios:	Universidad	Ing. Comercial, Economista, CPA	Graduado
Experiencia:	2 años en cargos similares		
Conocimientos:	Principios y normas contables, leyes tributarias, análisis financiero, redacción de informes ejecutivos, manejo de office, sistema contable.		
Habilidades Técnicas:	Técnicas financieras y contables, manejo de páginas del sistema financiero		
Idiomas:	Castellano	Nivel	Medio
	Inglés	Nivel	Medio
Computación:	Excel	Nivel	Avanzado
	Word	Nivel	Medio
	Power Point	Nivel	Medio
	Outlook	Nivel	Medio
	Internet	Nivel	Medio
Otros:	Sistema operativo	Nivel	Medio

4.4.4 DOCUMENTACIÓN DE MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

4.4.4.1 Manual para administrar el crédito a clientes

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
	ADMINISTRAR EL CREDITO A CLIENTES			
	Código del manual	Emisión	Fecha última versión	Versión
	MPP-P-CRE-01	2015-12-02	02/12/2015	

I. Objetivos

Objetivo del manual. Disponer de un documento que permita conocer detalladamente los pasos necesarios para realizar el análisis y otorgamiento de crédito a clientes por ventas que se realicen a nivel nacional de productos y servicios en el campo de las telecomunicaciones, este servirá como herramienta de apoyo para todos los usuarios que intervienen en el proceso.

Objetivo del proceso. Normar el otorgamiento de crédito a los clientes y su administración, que permita elevar las ventas de productos y servicios con el menor riesgo posible para la compañía.

II. Responsables

- Presidente
- Gerente general
- Jefe de crédito y cobranzas
- Ejecutivo de crédito
- Revisor financiero

III. Marco Jurídico

- Ley de compañías
- Ley de Régimen Tributario

- Código de Comercio

IV. Políticas

Políticas generales

- CABLEFUT S.A. comercializadora de productos y prestación de servicios para las telecomunicaciones, segmentará su portafolio de ventas a crédito, dirigiéndose a dos mercados objetivos:
 - Crédito a personas naturales, y
 - Crédito a personas jurídicas
- Se considerarán las ventas a crédito como operaciones inmediatas por lo que estas se procesarán en el mismo día de presentada la solicitud de crédito.
- Para ser calificado como sujeto de crédito el cliente de CABLEFUT S.A. deberá haber realizado mínimo 2 compras anteriores.
- La compañía no calificará como sujeto de crédito a las personas naturales o jurídicas que:
 - Estén vinculadas a la compañía
 - Registren operaciones vencidas en el sistema financiero
 - Que tengan demandas judiciales
 - Que tengan problemas de identidad en el Registro Civil
 - Que tengan valores pendientes con el SRI
 - Que tengan problemas con ARCOTEL
- Los horarios de trabajo para procesar los créditos serán los siguientes:
 - Entrega de solicitudes de crédito por parte del jefe de ventas, en el transcurso del día laborable.
 - Análisis y concesión de crédito, en el día de la recepción de la solicitud de crédito.
- Los clientes deberán presentar la siguiente documentación para optar por un crédito:
 - a. Clientes personas naturales:

- Solicitud de crédito llenada en su totalidad y firmada por el cliente y con el visto bueno del ejecutivo de ventas que lo contactó.
 - Cédula de ciudadanía y certificado de votación, copia a color.
 - Planilla de servicios básicos actualizada, copia o verificada en las páginas Web.
 - 2 copias de facturas de otros proveedores del cliente solicitante.
 - 2 referencias comerciales (mínimo una).
 - Una referencia bancaria.
- b. Clientes personas jurídicas (empresas):
- Solicitud de crédito llenada en su totalidad y firmada por el representante legal de la empresa solicitante y visto bueno del ejecutivo de ventas que lo contactó.
 - Cédula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal, copia a color.
 - Copia del nombramiento del representante legal certificado por el registro mercantil.
 - RUC actualizado de la empresa, copia a color.
 - Planilla de servicios básicos actualizada, copia o verificada en las páginas Web.
 - 2 copias de facturas de otros proveedores de la empresa solicitante.
 - 3 referencias comerciales.
 - Una referencia bancaria.

Políticas de montos y plazos a otorgar el crédito

- Los plazos y montos a los que la compañía CABLEFUT S.A. conceda los créditos a sus clientes serán definidos por el responsable del área de crédito y cobranzas y aprobado por el Gerente general, estos se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 28 Montos y plazos de crédito

MONTO EN USD		PLAZOS EN DÍAS		DEFINE	APRUEBA
Desde	Hasta	Mínimo	Máximo		
\$ 0	\$ 1.000	15	30	Jefe de crédito	Jefe de crédito
\$ 1.001	\$ 2.000	31	60	Jefe de crédito	Jefe de crédito
\$ 2.001	\$ 5.000	31	60	Jefe de crédito	Gerente general
\$ 5.001	\$ 10.000	61	90	Jefe de crédito	Presidente
\$ 10.001	En adelante	90	120	Jefe de crédito	Presidente / Gerente general

Fuente: Desarrollo de autoras con información de CABLEFUT S.A.

Características de la solicitud de crédito

- Este documento contendrá la siguiente información:
 - Los datos básicos de la compañía: Nombre comercial, logotipo, # de solicitud, Ruc, fecha.
 - Los datos básicos del cliente:
 - Persona natural: 2 nombres, 2 apellidos, # de cédula, # de RUC, dirección, teléfono, ingresos, egresos, patrimonio y referencias comerciales y personales.
 - Persona jurídica: nombres y apellidos del representante legal, RUC, dirección de la empresa, teléfonos, estado de situación económica y referencias de otros proveedores.

Políticas de aprobación del crédito

- El área de crédito y cobranzas deberá reunir todos los documentos normados para la concesión del crédito.
- La solicitud de crédito deberá pasar el proceso de revisión y validación, bajo los siguientes parámetros:

Tabla 29 Factores de validación de solicitud

PERSONAS NATURALES				
FACTORES	OPCIONES DE VALIDACION			VALOR PARCIAL
Teléfono de negocio /Residencia	Contesta	No contesta	No le pertenece	
	3	2	1	3
Ingresos mensuales	Mayor a 30.000	Hasta 30,000	Menor a 10,000	
	3	2	1	2
Antigüedad de negocio	Más de 4 años	De 1 a 4 años	Menos de 1 año	
	3	2	1	3
Residencia	Propia	De familiar	Alquilada	
	3	2	1	2
Tiempo en residencia	Más de 3 años	De 1 a 3 años	Menos de 1 año	
	3	2	1	1
TOTAL:				11

PERSONAS JURÍDICAS				
FACTORES	OPCIONES DE VALIDACION			VALOR PARCIAL
Teléfono de negocio / Domicilio	Contesta	No contesta	No le pertenece	
	3	2	1	3
Ingresos mensuales	Mayor a 50.000	Hasta a 50,000	Menor a 20,000	
	3	2	1	2
Antigüedad de negocio	Más de 5 años	De 1 a 3 años	Menos de 1 año	
	3	2	1	1
Local, oficinas, planta	Propia	De accionistas	Alquilada	
	3	2	1	1
Tiempo en local	Más de 3 años	De 1 a 3 años	Menos de 1 año	
	3	2	1	2
TOTAL:				9

Fuente: Definición de factores basados en metodología de (Emery & Fineerty, J. , 2000)

Tabla 30 Tabla de decisión

MÁXIMO PUNTAJE	15
DEFINICION DE VALORES	DECISIÓN
De 0 a 6	No pasa validación
De 7 a 11	Necesita más información
De 12 a 15	Pasa validación

Fuente: Definición de puntaje por autoras de tesis con la aprobación de la compañía en estudio

- Todos los créditos pasarán el scoring de crédito con el fin de minimizar los riesgos de cobro a futuro, aplicando 5 parámetros:
 - (1) El carácter del cliente solicitante del crédito, se medirá en base a información de la residencia, del negocio, la experiencia crediticia y las referencias.
 - (2) La capacidad del cliente para pagar, esta se medirá en base a la información económica presentada por el cliente (Deudor) y si ya es cliente de la compañía revisando el historial de pago de deudas anteriores.
 - (3) El capital que tiene el cliente como respaldo, se medirá a través de verificar la solvencia de los activos y el endeudamiento actual.
 - (4) El colateral que constituye la garantía de la deuda adquirida, se medirá a través de verificar el tipo de garantía si es real o no.
 - (5) Las condiciones del sector económico del cliente deudor, se medirá a través del monto de ventas mensuales y de analizar el entorno económico y el mercado en el que se desenvuelve el cliente solicitante del crédito.

La compañía deberá realizar un scoring general de calificación de riesgo a los clientes solicitantes de crédito.

La columna de escalas del scoring de calificación de riesgo, variará de acuerdo al tipo de clientes, monto y plazo solicitado. Estas variaciones deberán ser programadas en el sistema que use la compañía para el análisis de riesgo de crédito.

Tabla 31 Scoring de calificación de crédito

PARÁMETROS	% DE PESO	FACTORES DE EVALUACIÓN	SUBFACTORES DE EVALUACIÓN	ESCALAS	PUNTAJE
CARÁCTER	25%	Residencia	Tipo de residencia	Propia	3
				De familiar	2
				Alquilada	1
			Tiempo de residencia	Más de 3 años	3
				De 1 a 3 años	2
				Menos de 1 año	1
		Negocio / Almacén	Tipo de negocio	Propio	3
				De accionistas	2
				Arrendado	1
			Tiempo del negocio	Más de 5 años	3
				De 1 a 3 años	2
				Menos de 1 año	1
		Reporte de crédito	Puntuación buró de crédito	A	3
				B	2
				C	1
Referencias	Referencias personales	Buena	3		
		Regular	2		
		Mala	1		
	Referencias comerciales	Buena	3		
		Regular	2		
		Mala	1		
CAPITAL	15%	Solvencia	Endeudamiento actual	0 a 30%	3
				30,1 % a 60%	2
				60,1% a en adelante	1

CAPACIDAD DE PAGO	50%	Ingreso depurado mensual	Ingres depurado mensual	De 0 a 3.000	1
				De 3.001 a 5.000	2
				Mayor de 5.000	3
		Ahorro mensual	Ahorro mensual	10% del ingreso	1
				20% del ingreso	2
				30% del ingreso	3
CONDICIONES	5%	Ventas mensuales	Ventas mensuales	Mayores a 30.000	3
				Hasta 30.000	2
				Menores a 10.000	1
		Entorno económico	Estado actual	Bueno	3
				Malo	2
				Regular	1
COLATERAL	5%	Garantías	Tipo de garantía	No tiene	1
				No suficiente	2
				Suficiente	3
5	100%	10	13	39	

Fuente: Definición de factores basado en metodología de (Emery & Fineerty, J. , 2000)

Tabla 32 Tabla de decisión

MÁXIMO PUNTAJE	39
DEFINICION DE VALORES	DECISIÓN
De 0 a 15	No pasa calificación de riesgo
De 16 a 30	Necesita más información
De 31 a 39	Pasa calificación de riesgo

Fuente: Definición de puntaje por autoras de tesis con la aprobación de la compañía en estudio

- Los créditos deberán ser aprobados de forma definitiva basándose en la tabla normada en la política de montos y plazos

Políticas de entrega de créditos

- Los créditos serán concedidos a los clientes, una vez culminada la etapa de revisión, calificación y aprobación.
- Los créditos serán desembolsados a los clientes, cuando se entreguen los productos o se presten los servicios contratados.

V. Descripción de procedimientos

Procedimiento 1.- Analizar y aprobar solicitudes de crédito

Jefe de ventas

1. Remite listado de clientes que han solicitado créditos, las solicitudes de crédito y las notas de pedido

Jefe de crédito y cobranzas

2. Recibe listado de clientes y solicitudes de crédito
3. Revisa listado contra datos de solicitudes
4. Valida documentos adjuntos de acuerdo a requisitos normados en políticas
5. Califica solicitudes de acuerdo a los parámetros definidos en las políticas de validación.
6. Remite listado de clientes y solicitudes a ejecutivo de crédito

Ejecutivo de crédito

7. Recibe listado y solicitudes
8. Valida datos de cada uno de los clientes presentados en las solicitudes de crédito en las páginas Web de las siguientes entidades:
 - 7.1 En el buró de crédito, verifica la situación económica del cliente.
 - 7.2 En el SRI, verifica el RUC del cliente, si la actividad económica corresponde a la presentada en la solicitud y si mantiene deuda pendiente con dicha entidad.
 - 7.3 En el Registro Civil, valida dos nombres y dos apellidos y si no tiene homónimos.
9. Realiza calificación del riesgo de crédito aplicando métodos analíticos matemáticos (Scoring de crédito) que determinan el valor a otorgar y las condiciones en las que se entrega el crédito. El scoring de crédito esta detallado en las políticas de aprobación de crédito.
10. Finalizado el análisis del riesgo de crédito, emite informe de clientes calificados como sujetos de crédito y los no calificados.
11. Remite informe al jefe de crédito y cobranzas

Jefe de crédito y cobranzas

12. Recibe informe de riesgo de crédito del ejecutivo de crédito
13. Revisa los créditos aprobados y los negados
14. Pre aprueba los créditos que han pasado la calificación de riesgo y por monto de acuerdo a políticas
15. Solicita a Gerente general y Presidente aprobar los créditos que han pasado la calificación de riesgo y que les corresponde de acuerdo a políticas de montos y plazos.

Presidente / Gerente general

16. Reciben solicitudes de crédito que han pasado la calificación de riesgo
17. Aprueban de acuerdo a políticas

Jefe de crédito y cobranzas

18. Recibe solicitudes de crédito aprobadas
19. Ingresa en el sistema, revisa cada uno de los créditos solicitados:
20. Marca la opción aprobación para aquellos créditos que han pasado todo el proceso de análisis y calificación
21. Marca la opción negados para aquellos créditos que no pasaron el proceso de calificación

FIN

Procedimiento 2.- Desembolsar créditos a clientes**Jefe de crédito y cobranzas**

1. Envía correo electrónico a jefe de ventas con listado de créditos aprobados y negados.
2. Solicita proceder a desembolsar el crédito concedido a clientes, a través de la entrega de productos o la provisión del servicio contratado.

Jefe de ventas

3. Recibe listado de créditos aprobados
4. Ingresa en el sistema y verifica información entregada
5. Solicita al auxiliar de ventas coordinar con el jefe de operaciones internas o externas la entrega del producto o servicio contratado

FIN

4.4.4.2 Manual para gestionar y ejecutar las cobranzas

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
	GESTIONAR Y EJECUTAR LAS COBRANZAS			
	Código del manual	Emisión	Fecha última versión	Versión
	MPP-P-CRE-01	2015-12-02	02/12/2015	

I. Objetivos

Objetivo del manual. Disponer de un documento que sirva de guía a los integrantes del área de crédito y cobranzas para realizar las actividades del proceso de cobranzas a clientes de CABLEFUT S.A.

Objetivo del proceso. Establecer políticas y procedimientos que le permitan a la compañía CABLEFUT S.A. realizar a través de sus ejecutivos la gestión de cobranzas de sus ventas a crédito, de manera pertinente y manteniendo al cliente.

II. Responsables

- Gerente general
- Jefe de crédito y cobranzas
- Supervisor de cobranzas
- Asistente de cobranzas
- Revisor financiero

III. Marco Jurídico

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario
- Código Civil
- Código de Comercio
- Código Penal

IV. Políticas de cobranzas

- La compañía CABLEFUT S.A., ha definido políticas de cobro de créditos y recuperación de cartera, que le permitirán contar con procesos para comunicarse y tratar a los clientes deudores que incluya:
 - Seguimiento a la gestión del supervisor de cobranzas y del asistente de cobranzas
 - Enviar avisos de cobranzas de forma física y por vía electrónica regularmente a los clientes que no cumplan a tiempo sus obligaciones
 - Efectuar visitas personalizadas y llamadas telefónicas a los clientes con el fin de saber el estado de sus negocios y recordar fecha de pago
 - Llevar adelante cobranzas personalizadas en el negocio de los clientes
 - Impulsar procesos judiciales de cobro cuando el cliente ha caído en mora frecuentemente
- La cobranza normal de las facturas se regirá por los plazos pactados en el contrato original.
- La cobranza normal de las facturas podrá extenderse 7 días a partir de la fecha de vencimiento del crédito, siempre que el cliente deudor tenga con la compañía una calificación de cliente A que equivale a puntualidad de pago.
- Cuando los clientes no cumplan los plazos incluida la prórroga, por pago de productos y servicios, se realizará un proceso de cobranza prejudicial.
- La compañía podrá retirar los productos a aquellos clientes que no cumplan los plazos y estén dispuestos a devolver la mayor parte o la totalidad de los productos.
- El área de crédito y cobranzas ejercerá un seguimiento constante a las cuentas por cobrar a clientes en lo referente a plazos de pago, acordados en el contrato original.
- Los cheques que no tengan fondos, recibidos de clientes por pago de adquisición de productos o prestación de servicios, deberán ser cobrados nuevamente en un máximo de 72 horas a partir de recibir la comunicación del banco girado.
- El jefe de crédito y cobranzas será responsable de planificar y dirigir la gestión y ejecución de cobranzas de manera oportuna.
- Los cobros en efectivo, deberán ser entregados en la caja de la compañía el mismo día de la recaudación.
- Los pagos recibidos en cheques, deberán ser entregados al revisor financiero.

- Los informes de las recaudaciones del día deberán ser elaborados y presentados el día del cobro
- Los créditos vencidos por más de 180 días pasarán al proceso de cobranza judicial, en donde se agotarán todas las posibilidades de recaudación con el cliente deudor, antes de pasar al establecimiento de demandas.
- Los créditos que después de haber pasado las instancias judiciales no se puedan cobrar, pasarán al estado de créditos incobrables.

V. Descripción del procedimiento

Procedimiento 1.- Ejecutar la recaudación normal de cobranzas

Jefe de ventas

1. Imprime reporte de clientes a los que se les ha entregado productos a crédito o se le ha hecho contratos de prestación de servicios a crédito.
2. Envía el reporte junto con facturas de salida de productos y las órdenes de trabajo por servicios vendidos, a jefe de crédito y cobranzas.

Jefe de crédito y cobranzas

3. Recibe reporte de clientes, facturas de salida de productos y las órdenes de trabajo por servicios vendidos del jefe de ventas.
4. Revisa en las facturas que los productos vendidos hayan sido entregados y en las órdenes de trabajo que el servicio este programado ejecutar.
5. Separa las facturas y ordenes de trabajo por vendedor y sector.
6. Entrega reporte y facturas al supervisor de cobranzas.

Supervisor de cobranzas

7. Con las facturas separadas por el jefe de crédito prepara reporte de facturas por cobrar.
8. Entrega este reporte de facturas por cobrar al asistente de cobranzas.

Asistente de cobranzas

9. Con el reporte de facturas por cobrar realiza gestión de cobro a los clientes.

Supervisor de cobranzas / Asistente de cobranzas

10. Diariamente contactan al cliente vía telefónica o por correo electrónico y le recuerda la fecha de pago de su crédito
 - 10.1 Si el pago es en efectivo o cheque, visita al cliente para retirar el efectivo o cheque.
 - 10.2 Si el pago es vía transferencia o depósito bancario, solicita al revisor financiero verificar la acreditación en las cuentas de la compañía, en las páginas Web de los bancos en los que la compañía tiene cuenta.

- 10.3 Depositan en caja el dinero en efectivo recaudado de los clientes.
- 10.4 Registran el cobro de la factura en el sistema contable.
- 10.5 Los cheques entregan al revisor financiero.

Revisor financiero

11. Recibe los cheques a fecha o posfechados recaudados de clientes
12. Revisa que estén girados correctamente.
13. Coloca el sello y firma de autorizado para el depósito.
14. Entrega en caja para su respectivo depósito.
15. Registra el cobro de la factura en el sistema contable.

Asistente de cobranzas

16. Registra en el reporte de facturas las observaciones a la ejecución de cobros realizada.
17. Cada día realiza la gestión de cobro ejecutando las actividades 10 y 11.

Supervisor de crédito

18. Emite *reporte de cartera de crédito*, con este informe realiza todos los días, control a la gestión de cobros del asistente de crédito.
19. Basándose en este reporte realiza los siguientes controles:
 - 14.1 Verifica que las facturas estén completas.
 - 14.2 Verifica que los saldos de las facturas coincidan con lo registrado en el sistema.
 - 14.3 Verifica los clientes que no han pagado a tiempo o presentan retraso en los pagos.
 - 14.4 Verifica los saldos de las facturas y si existen devoluciones o descuentos
20. Verificadas las facturas en el reporte de cartera de crédito, emite *reporte de vencimientos por mes*.
21. Junto con el asistente de crédito y cobranzas visitan a los clientes que no han pagado en la fecha prevista.
22. En los casos que no se pueda visitar al cliente, realizan llamada telefónica o envían correo electrónico a los responsables de las empresas deudoras.
23. Elabora reporte de novedades encontradas en las visitas, llamadas telefónicas realizadas a los clientes y correos electrónicos recibidos.

24. Remite por correo electrónico reporte de novedades al jefe de crédito y cobranzas

Jefe de crédito y cobranzas

25. Recibe reporte de novedades de cobranzas

26. Con este reporte, programa las cobranzas fuera del tiempo de contrato.

FIN

Procedimiento 2.- Efectuar gestión especial para cobranzas impagas

Supervisor de cobranzas / Asistente de cobranzas

1. Cuando un cliente no ha cumplido los pagos en los plazos originales del contrato, realizan gestión de cobranzas especial para cada uno de los deudores.
2. Utilizando fuentes externas de información, analizan para cada uno de los casos:
¿Cuál es la realidad económica del cliente?, si el crédito se otorgó siguiendo todo el proceso, ¿Por qué cayó en mora?
3. Se comunican con el cliente o visitan y validan información registrada.
4. Diagnostican la situación actual verificando ¿Cuál es el problema por el que cayó en mora?
5. Generan alternativa de solución, analizando todos los escenarios.
6. Obtienen compromiso de pago, este debe beneficiar a las dos partes.
7. Verifican el cumplimiento del compromiso de pago por parte del cliente.
8. Realizan seguimiento de cada caso, analizando las acciones realizadas hasta el momento.
9. Si existe incumplimiento del compromiso pactado, analizan las nuevas acciones a tomar, desde una nueva negociación hasta optar por vía judicial.
10. Agotadas las opciones de cobro analizan pasar estos créditos a deudas irrecuperables.

FIN

Procedimiento 3.- Ejecutar procedimiento de cobranzas pre legal**Supervisor de cobranzas**

1. Cada viernes emite reporte de cartera de vencimientos.
2. Revisa los vencimientos y si la deuda no ha pasado los 45 días, emite avisos de cobranza.
3. Entrega avisos de cobranza al asistente de cobranzas.

Asistente de cobranzas

4. Recibe avisos de cobranza y notifica a los clientes.
5. Solicita a los clientes firmar el aviso de cobranza física o electrónicamente y remitir escaneado por correo electrónico.
6. Entrega copia del aviso de cobranzas firmada por el cliente al supervisor de cobranzas.
7. Entregados los avisos, emite estado de cuenta de los clientes con crédito vencido.
8. Entrega reporte de cartera de vencimientos y copia de estados de cuenta de clientes al supervisor de cobranzas para gestión personal de cobro junto con el jefe de crédito y cobranzas.

Jefe de crédito y cobranzas / Supervisor de cobranzas

9. Visitan a cada uno de los clientes que tienen créditos vencidos por más de 45 días.
10. Acuerdan con el cliente una nueva forma de pago y a un nuevo plazo.

Supervisor de cobranzas

11. Emite informe de gestión realizada con clientes que tienen créditos vencidos por más de 45 días.
12. Envía reporte a Jefe de crédito y cobranzas.
13. Cada fin de mes emite reporte de créditos ampliados el plazo de pago con el cálculo del interés de mora.
14. Revisa aquellos clientes que no han cumplido el nuevo plazo.
15. Emite reporte de clientes que ha caído en mora por segunda vez.
16. Envía reporte de clientes que han caído en mora por segunda vez, al jefe de crédito y cobranzas.

Jefe de crédito y cobranzas

17. Recibe reporte de clientes que han caído en mora por segunda vez.
18. Toma esta información para elaborar informe para el asesor legal.

FIN

Procedimiento 4.- Ejecutar procedimiento de cobranzas por vía judicial**Jefe de crédito y cobranzas**

1. Ingresar al sistema a la opción de cuentas por cobrar y seleccionar a los clientes que tienen vencido su crédito por más de noventa días.
2. Verificar datos de los clientes que están vencidos con el reporte de clientes que han caído en mora por segunda vez.
3. Exportar información a archivo Excel y generar reporte de vencimientos.
4. Junto con el supervisor de cobranzas realizar gestión de cobros visitando a los clientes que están en mora más de 90 días.
5. Ingresar en archivo Excel en cada uno de los clientes el motivo por el que no ha pagado, que pueden ser: problemas económicos, calamidad doméstica o negativa de pago.
6. Realizar informe de clientes que no pagarán por la vía normal de cobro.
7. Remite informe al asesor jurídico de la compañía

Asesor jurídico

8. Recibe informe de clientes cuyo vencimiento de la deuda pasa los 180 días
9. Coordina con el gerente de la compañía las acciones legales de cobro.
10. Realiza negociaciones jurídicas con el cliente que ha caído en mora por más de 180 días en las cortes de justicia.
11. Si no se puede cobrar en esta instancia, gestiona con el gerente de la compañía demandas judiciales contra el cliente moroso.
12. Solicita medidas preventivas de orden legal en la corte, para proteger las respectivas garantías y la enajenación de bienes del cliente deudor.
13. En coordinación con el Jefe de crédito y cobranzas realiza liquidación de deuda más intereses y gastos judiciales.

14. Si el cliente está dispuesto a pagar por vía legal realiza liquidación de deuda para el pago respectivo.
15. Si la corte decide una restructuración de la deuda, realiza liquidación de deuda, intereses y gastos judiciales.
16. Si el cliente no ha utilizado los productos, solicita a la corte la devolución de los mismos.

Jefe de crédito y cobranzas

17. Realizada la gestión judicial de cobro, emite informe de créditos incobrables y lo direcciona al gerente general.

FIN

4.4.4.3 Documentación

Con la organización del área de créditos y cobranzas y la implementación de manuales de políticas y procedimientos de los procesos: Administrar el crédito a clientes y Gestionar y ejecutar las cobranzas, se espera:

- Calificar correctamente a los clientes midiendo en base a parámetros técnicos definidos en las políticas de crédito.
- Gestionar las cobranzas con personal especializado y de forma técnica
- Ejecutar las cobranzas siguiendo políticas y procedimientos definidos en los manuales

Estas acciones llevarán a la compañía a disminuir su cartera vencida en un porcentaje considerable

Tabla 33 Proyección de cobro de cartera año 2016

PROYECCIÓN DE LA CARTERA DE LA COMPAÑÍA CABLEFUT S.A. - PERÍODO DICIEMBRE 2015 - JUNIO 2017												
	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	TOTAL ACUM
TOTAL VENTAS	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 1.320.000,00
VENTAS CRÉDITO	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 880.000,00
VENTAS CONTADO	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 440.000,00
TOTAL COBRADO	\$ 102.000,00	\$ 90.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 100.000,00	\$ 150.000,00	\$ 145.000,00	\$ 160.000,00	\$ 140.000,00	\$ 80.000,00	\$ 1.327.000,00
CARTERA VENCIDA	\$ 288.574,85	\$ 278.574,85	\$ 238.574,85	\$ 238.574,85	\$ 238.574,85	\$ 258.574,85	\$ 228.574,85	\$ 203.574,85	\$ 163.574,85	\$ 143.574,85	\$ 183.574,85	\$ 2.464.323,33
PORCENTAJE	-7,08%	-3,47%	-14,36%	0,00%	0,00%	8,38%	-11,60%	-10,94%	-19,65%	-12,23%	27,86%	
										\$ 1.190.574,85	100	
										\$ 183.574,85	15,42	% Cartera vencida

Fuente: Compañía CABLEFUT S.A.

CONCLUSIONES

El desarrollo del análisis del problema y la propuesta de solución diseñada conducen a plantear las siguientes conclusiones:

- Con la valiosa ayuda de los funcionarios de la empresa, se pudo realizar un diagnóstico general siendo factible identificar sus fortalezas, debilidades y la proyección que tiene en cuanto a negocios futuros que le permitirán elevar sus ingresos. Por otro lado, el diagnóstico del funcionamiento del actual proceso de crédito y cobranzas, ejecutado por el área de ventas determinó que tiene falencias marcadas ya que el otorgamiento de crédito no pasa un exhaustivo proceso de análisis de riesgo y las cobranzas no son ejecutadas de manera eficiente.
- Así también la participación de los colaboradores de la empresa permitió en base a encuestas analizar el funcionamiento de los actuales procesos de crédito y cobranzas, ejecutados por el área de ventas, los resultados obtenidos, la factibilidad de creación de una nueva área y la documentación de manuales de políticas y procedimientos. Los resultados más relevantes se detallan a continuación:
 - El 61% de los encuestados manifiesta que los créditos otorgados a clientes no pasan una exhaustiva evaluación de riesgo, esto incide de manera desfavorable a la recuperación de la cartera.
 - El 66% de los consultados califica de regular la gestión de los ejecutivos que realizan las cobranzas de la compañía, esto en parte es debido a que no son especialistas en el proceso y porque no reciben capacitación oportuna.
 - El 84% de los encuestados cree que los problemas de recuperación de cartera afectan a la liquidez de la empresa, este resultado avala la necesidad de normar procedimientos que optimicen la gestión de cobro de la compañía.
 - El 97% de los encuestados considera que la organización del área de crédito y cobranzas con su estructura orgánica, permitirá recuperar la cartera de mejor manera, esto sin lugar a dudas ayudará a elevar la liquidez de la compañía.
 - Por último, el 92% de los empleados consultados afirman que contar con manuales de políticas y procedimientos de los procesos de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera mejorará la liquidez y rentabilidad de la compañía.

- En definitiva, una vez realizado el diagnóstico general de la empresa y del estado de los procesos de crédito y cobranzas, se propone la organización de un área de crédito y cobranzas, con personal especializado; que permitirá antes de entregar los créditos analizar el riesgo personalizado por cliente y una vez otorgado hacer un seguimiento técnico y oportuno de la recaudación de las deudas en los plazos pactados originalmente. Al mismo tiempo se plantea la documentación de manuales de políticas y procedimientos que sirvan de guía al personal de la nueva área, que lleve a optimizar los tiempos de entrega de créditos y recuperación de cartera.

RECOMENDACIONES

Las conclusiones planteadas conducen a elevar a consideración de la compañía CABLEFUT las siguientes recomendaciones:

- Aplicar la propuesta de solución, empezando por la organización del área de crédito y cobranzas.
- Contratar personal especializado para la evaluación del riesgo de crédito y la recuperación de cartera de crédito normal y vencida.
- Aplicar los manuales de políticas y procedimientos diseñados para la administración del otorgamiento de crédito y la gestión y ejecución de cobranzas.
- Exigir al ejecutivo de crédito, la aplicación del procedimiento de evaluación de riesgos normado por la compañía, a todos los créditos y de acuerdo a los montos regulados en las políticas.
- Actualizar los manuales de políticas y procedimientos cada que se cambien las políticas internas o salgan nuevas leyes que afecten a los procesos de crédito y cobranzas.
- Aplicar métodos de negociación que no afecten la relación futura de la compañía con los clientes, procurando en todo momento no pasar al cobro por la vía judicial.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre de Mena, J., Rodríguez, M.M. , & Tous, Z.D. . (2002). *Organización y Métodos de Trabajo* . Madrid : Lavel, S.A. .
- Alarcón Gonzalez, J. (2010). *Reingeniería de procesos empresariales* . Madrid: Fundación Cofemetal .
- Alvarez Torres, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México, D.F.: Panorama Editorial.
- BBC Mundo. (2011). *La crisis financiera de 2008 en Estados Unidos "habría podido evitarse"*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/01/110127_economia_eeuu_crisis_evitable_jrg.shtml
- Bermudez, T., & Rodríguez, L.F. . (2013). *Investigación en la gestión empresarial* . Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro* . Barcelona : Profit Editorial .
- Chiluiza, R. (2011). La recaudación de la cartera vencida como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa FREVI de la ciudad de Ambato en el período 2011. Tungurahua, Ecuador.
- Collell & Asociados, C.A. . (2014). *Importancia de la gestión por procesos en al empresa* . Obtenido de <https://collellca.wordpress.com/2012/08/20/importancia-de-la-gestion-por-procesos-en-la-empresa/>
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal . (2007). *Guía para elaboración y actualización de manuales de procedimientos administrativos* . Recuperado el 07 de 09 de 2015, de http://www.cjef.gob.mx/Documentos/Transparencia/practica1_geampa.pdf
- De La Torre, G. (2010). Creación del área de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la recaudación de la empresa farmacéutica Recalcine S.A. Quito, Ecuador .
- Definición, MX. . (2015). *Definición de cobranza* . Obtenido de <http://definicion.mx/cobranza/>
- El Mundo. (2014). *El ABC de la economía* . Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/liquidez.aspx>
- Emery, D., & Fineerty, J. . (2000). *Administración de las cuentas por cobrar y del inventario* . New Jersey: Pretice Hall Inc. G. .
- Faga, H., & Ramos, M.M.E. (2006). *Como conocer y manejar sus costos para toamr decisiones rentables* . Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. .

- Fernandez, A. (1997). *El proceso administrativo* . México F.F.: Diana .
- Grandes Pymes . (2014). *Importancia de la gestión por procesos en empresas exitosas* .
Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/01/31/importancia-de-la-gestion-de-procesos-en-las-empresas-exitosas/>
- Guzman, V. (1996). *La ciencia de la administración* . México, D.F. : Limusa-Wiley.
- Inversión-es: La enciclopedia de las inversiones . (2014). *Liquidez* . Obtenido de
<http://www.inversion-es.com/liquidez.html>
- Investigación Holística . (2016). *La investigación proyectiva* . Obtenido de
<http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>
- Molina Aznar, V. (2005). *Estrategias de cobranzas en epoca de crisis* . Mexico, D.F. :
Ediciones Fiscales ISEF.
- Monografías.com. (2011). *Metodología de la investigación*. Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos23/metodos-de-investigacion/metodos-de-investigacion.shtml>
- Montes, C. (2005). La administración del departamento de crédito y cobranzas en empresas farmacéuticas. México, D.F., México.
- Moreno, B. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación educativa* .
Guadalajara : Editorial Progreso.
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México, D.F. : Limusa S.A., C.V.
- Rincón, C. (2012). *Contabilidad Siglo XXI* . Bogota, D.C. : Ecoe Ediciones .
- Rosenberg, J. (1999). *Diccionario de administración y finanzas*. Barcelona: Oceano Centrum.
- Ruiz de Velasco, A. (2007). *Manual de derecho mercantil* . Madrid : Universidad Pontificia Comillas .
- Santandreu, E. (2002). *Diccionario de términos financieros* . Barcelona: Ediciones Granica S.A. .
- Universidad Nacional de Colombia. (2014). *Fundamentos de administración* . Obtenido de
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm
- Vercher Bellver, S. (2004). *El plan de gestión*. Barcelona: Marcombo, Boixareu Editores.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista de diagnóstico sobre el funcionamiento del área que maneja el crédito y las cobranzas de la empresa



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA QUE MANEJA EL CRÉDITO Y LAS COBRANZAS DE LA EMPRESA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS

Empresa	CABLEFUT S.A.	Fecha:	25/11/2015
Cargo:	Jefe de ventas	Entrevistadores:	Egresadas de CPA
Profesión:	Ing. Comercial	Campo:	Organización y procesos
Objetivo.: Conocer de manera más amplia el funcionamiento del proceso de crédito y cobranzas en la compañía CABLEFUT S.A.			

Pregunta: ¿Quién maneja en la actualidad el proceso de otorgamiento de crédito y la ejecución de cobranzas?

Respuesta: Efectivamente, no existe área de crédito y cobranzas, el proceso lo ejecuta personal del departamento de ventas no especialista en análisis de crédito y ejecución de cobranzas.

Pregunta: ¿Cuáles son las funciones del personal del departamento de ventas que maneja el proceso de otorgamiento de crédito y la ejecución de cobranzas?

Respuesta: Son las siguientes:

- Calificar montos y plazos de los créditos que se otorgan al cliente
- Emitir facturación a clientes
- Gestionar cobranzas en coordinación con el jefe de ventas
- Coordinar la revisión del stock de productos que debe tener mensualmente la compañía
- Realizar el envío de las ventas al cliente mediante courier o por transporte de la empresa
- Promocionar los productos mediante los canales que dispone la compañía

Pregunta: ¿Cuáles son las debilidades del área y las debilidades del personal que maneja el proceso?

Respuesta: Son muchas, en gran parte provocadas por la falta de expertis de nuestro personal:

- Desorganización del nivel jerárquico, el personal hace funciones que no le corresponde
- Un alto porcentaje del personal de ventas que ejecuta los procesos de otorgamiento de crédito y ejecución de cobranzas no cuenta con estudios superiores
- Existe deficiencia en la ejecución de cobranzas
- Incorrecta evaluación del riesgo al otorgar un crédito al cliente
- El desenvolvimiento del personal es deficiente por la falta de políticas y procedimientos del procesos de otorgamiento de crédito y ejecución de cobranzas
- No se ejecuta el cobro a los clientes en los plazos previstos en el contrato original
- El personal no recibe ningún tipo de capacitación interna ni externa
- No existen políticas de crédito y cobranzas definidas

Pregunta: ¿Cuál es el porcentaje de la cartera vencida aproximada a la fecha?

Respuesta: Hasta el mes pasado estuvo cercana al 50%, para confirmar esto les voy a enviar un cuadro al cierre de noviembre.



Entrevistado: Jefe de ventas

Claudia Tapia P.

Entrevistadoras: Andreina Guaño; Lidy Baque.

Andreina O. Guaño

Lidy Baque Chávez

Anexo 2. Encuesta de diagnóstico del funcionamiento del área de crédito y cobranzas y sus procesos



001

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y SUS PROCESOS

Objetivo.- Conocer el actual funcionamiento del área de crédito y cobranzas y los procesos, con el fin de evaluar la necesidad de reorganizar el área e implementar políticas y procedimientos que se adapten a las necesidades de la compañía, de los empleados y de los clientes externos.

Preguntas.- Están dirigidas a directivos, gerentes, jefes departamentales y personal de todas las áreas de la compañía. Le solicitamos contestar el siguiente interrogatorio.

Fecha de encuesta: 25 Nov 2011

1. ¿En qué nivel jerárquico está usted ubicado?

De dirección De administración De mandos medios Operativo

2. ¿Cuál es su nivel académico?

2do. Nivel 3er. Nivel 4to. Nivel

3. ¿Cómo evalúa usted la actual estructura orgánica del área de ventas que maneja el proceso de crédito y cobranzas?

Muy buena Buena Regular

4. ¿Los créditos otorgados a los clientes pasan una exhaustiva evaluación de riesgo?

Si No

5. ¿Cómo define usted el desempeño del personal del área de ventas que maneja el proceso de crédito y cobranzas?

Muy bueno Bueno Regular

6. ¿Qué calificación le da usted a los ejecutivos que realizan el análisis de los créditos?

Muy buena Buena Regular

7. ¿Considera prudentes los plazos a los que la compañía otorga crédito a sus clientes?

Si No

8. ¿Con qué frecuencia es capacitado al personal de la compañía que maneja los procesos administrativos y operativos?

Mensual Trimestral Semestral Anual Ninguna



001

9. ¿Cómo califica usted la gestión de los ejecutivos que realizan las cobranzas de la compañía?

Muy buena	Buena	Regular	<input checked="" type="checkbox"/>
-----------	-------	---------	-------------------------------------

10. ¿Cómo califica usted la cartera de crédito que mantiene la empresa en la actualidad?

Muy buena	Buena	Regular	<input checked="" type="checkbox"/>
-----------	-------	---------	-------------------------------------

11. ¿Cree usted que los resultados obtenidos por el área de ventas que realiza la gestión de otorgamiento de crédito y la ejecución de cobranzas son: Muy buenos, buenos, o regulares?

Muy buenos	Buenos	Regulares	<input checked="" type="checkbox"/>
------------	--------	-----------	-------------------------------------

12. ¿Cree usted que los problemas de recuperación de cartera afectan a la liquidez de la empresa?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

13. ¿Considera usted que la falta de políticas claras de crédito, afectan al funcionamiento del área de crédito y cobranzas?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

14. ¿Considera usted que la creación del área de crédito y cobranzas con su estructura orgánica, permitirá recuperar la cartera de mejor manera y esto ayudará a optimizar la liquidez de la compañía?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

15. ¿Considera usted que la implementación de manuales de políticas y procedimientos para la nueva área de crédito y cobranzas, permitirá optimizar la liquidez de la compañía?

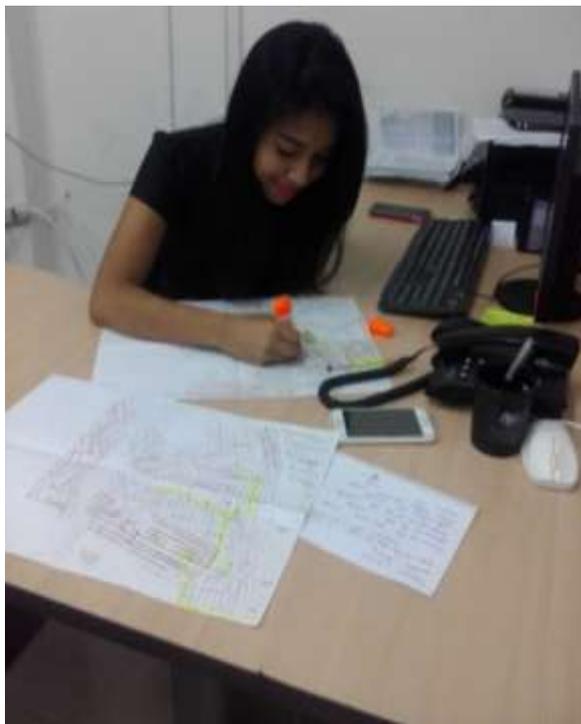
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Anexo 3. Instalaciones de empresa CABLEFUT S.A.

Bodega



Diseño de redes



Operativa



Anexo 4. Fotos de encuestas realizadas en la empresa CABLEFUT S.A.



Anexo 5. Encuesta a gerente**Anexo 6.** Investigación en Biblioteca Municipal