



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA
COMPAÑÍA FEPROVIND S.A.”**

AUTORES:

DE LA TORRE LEYTON ERIKA NATHALY

VILLEGA BARZOLA JAZMÍN MERCEDES

TUTOR DE TESIS:

CPA. QUIMÍ FRANCO DENNISE IVONNE, MGS.

GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE 2019



Universidad de Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela de Contaduría Pública Autorizada



**Tesis presentada como requisito para optar por el título de Contador Público
Autorizado**

Tema:

“Diseño de estrategias para la recuperación de cartera de la compañía FEPROVIND S.A.”

Autores:

De La Torre Leyton Erika Nathaly

Villega Barzola Jazmín Mercedes

Tutor de tesis:

CPA. Quimí Franco Dennise Ivonne, MGS.

Palabras claves:

COBRANZAS, DISEÑO, ESTRATEGIA, GESTIÓN, RENTABILIDAD

Guayaquil, 2019

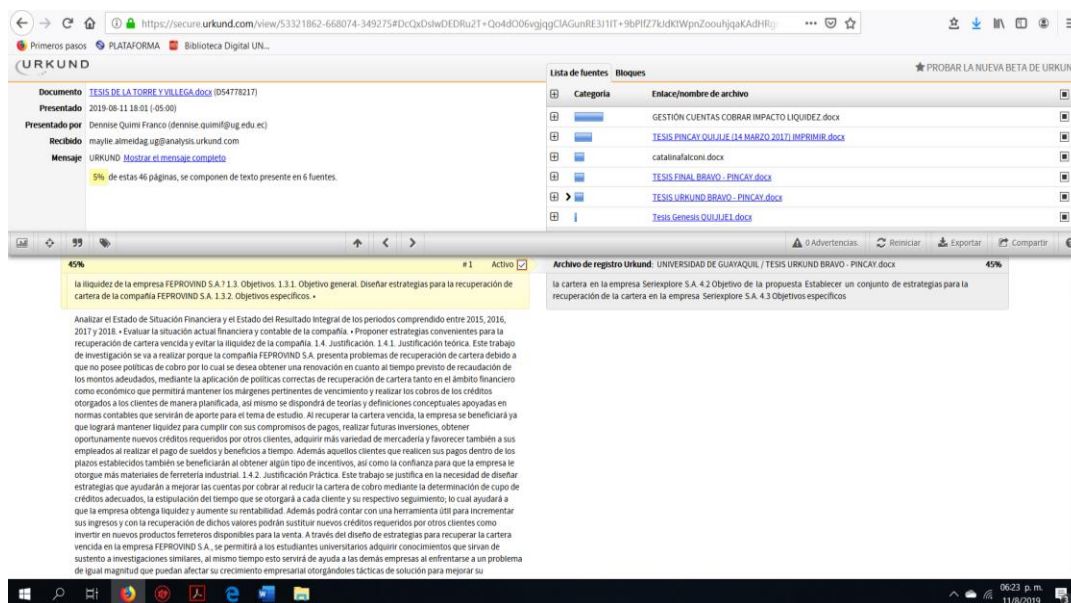


REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: “DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COMPAÑÍA FEPROVIND S.A.”		
AUTORES: De la Torre Leyton Erika Nathaly Villega Barzola Jazmín Mercedes	TUTOR: CPA. Quimí Franco Dennise Ivonne, Mgs. REVISOR: Ing. Julio Pacheco Jara.MDE	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas	
CARRERA: Contaduría Pública Autorizada		
GRADO OBTENIDO: Contador Público Autorizado		
FECHA DE PUBLICACIÓN: Septiembre 2019	Nº DE PÁGS: 88	
ÁREAS TEMÁTICAS: Crédito y Cobranza		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: Cobranzas, Diseño, Estrategia, Gestión, Rentabilidad.		
RESUMEN/ABSTRACT: El objetivo del trabajo de investigación es diseñar estrategias para la recuperación de cartera de la compañía FEPROVIND S.A., la que ofrece a sus clientes variedad de materiales de ferretería industrial como martillos, sierras, alambres, extintores y pequeñas herramientas a precios bajos, aun así mediante la técnica de revisión documental se utilizaron dos Estados Financieros como son el Estado de Situación Financiera y el Estado del Resultado Integral donde se tomaron datos de los últimos 4 años, los cuales sirvieron para el desarrollo de los respectivos ratios financieros de Gestión – Actividad. También se realizaron entrevistas al contador, al gestor de créditos y cobranzas, así como a dos expertos externos del área, donde se constató que la compañía carece de un manual de procedimientos para recuperar la cartera, de la misma forma se realizaron encuestas al personal de la compañía que representa la población. Por tal motivo se establecieron estrategias como ofrecer descuentos por pronto pago, cobrar intereses por mora, no ofrecer flexibilidad en las fechas de pago y realizar cobros primordiales en base al tiempo que tienen de vigencia los créditos otorgados.		
Nº DE REGISTRO:	Nº DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL:		
ADJUNTO PDF	SI (X)	NO ()
CONTACTO CON AUTORES: De La Torre Leyton Erika Nathaly Villega Barzola Jazmín Mercedes	Teléfono: 0990170604 0984036282	E-mail: Erikthaly@hotmail.com mercedes2424.jm@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Abg. Elizabeth Coronel	
	Teléfono: 0422690388 E-mail: fca.secretariageneral@ug.edu.	

CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **CPA. Dennise Ivonne Quimí Franco**, tutora del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **De La Torre Leyton Erika Nathaly**, con C.I. N° 0925796153 y **Villega Barzola Jazmín Mercedes**, con C.I. N° 0926324989, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Contador Público Autorizado**.

Se informa que el trabajo de titulación: “**Diseño de estrategias para la recuperación de cartera de la compañía FEPROVIND S.A.**”, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio URKUND quedando el 5% de coincidencia.



The screenshot displays the URKUND web interface. The top navigation bar includes 'Primeros pasos', 'PLATAFORMA', and 'Biblioteca Digital UN...'. The main content area shows a document titled 'TESIS DE LA TORRE VILLEGA.docx' (ID: 54778217) presented on 2019-08-11 18:01. The document is attributed to 'Dennise Quimi Franco (dennise.quimi@ug.edu.ec)' and received by 'maylie.almendag@analysis.arkund.com'. A message indicates that 5% of the 46 pages consist of text present in the sources. Below this, a table lists the sources, including 'GESTIÓN CUENTAS COBRAR IMPACTO LIQUIDEZ.docx', 'TESIS PINCAY QUIJUE (14 MARZO 2017) IMPRIMIR.docx', 'catalinatalcon.docx', 'TESIS FINAL BRAVO - PINCAY.docx', 'TESIS URKUND BRAVO - PINCAY.docx', and 'Tesis Genesis QUIJUE.docx'. The bottom section shows a preview of the document content, which discusses the financial situation and recovery strategies for FEPROVIND S.A. The interface also includes a sidebar with 'Lista de fuentes' and 'Bloques', and a bottom status bar with '0 Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

CPA. Dennise Ivonne Quimí Franco.

C.I. N°. 0924453582



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



CERTIFICADO DEL TUTOR

Guayaquil, 12 de agosto del 2019
Ing. Com. Édison Olivero Arias, MBA
Director de Carrera
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. El Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación **Diseño de estrategias para la recuperación de cartera de la compañía FEPROVIND S.A.**, de los estudiantes **De La Torre Leyton Erika Nathaly y Villega Barzola Jazmín Mercedes** indicando que han cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- ✓ El trabajo es el resultado de una investigación.
- ✓ Las estudiantes demuestran conocimiento profesional integral.
- ✓ El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- ✓ El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes que los estudiantes están aptos para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

CPA. Dennise Ivonne Quimí Franco
C.I. 0924453582



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



**LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO
COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACÁDEMICOS**

Nosotros, **De La Torre Leyton Erika Nathaly** con C.I. N°. **0925796153** y **Villega Barzola Jazmín Mercedes** con C.I. N°. **0926324989**, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “**Diseño de estrategias para la recuperación de cartera de la compañía FEPROVIND S.A.**” son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 144 del CÓDIGO ÓRGANICO DE LA ECOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente.

De La Torre Leyton Erika Nathaly
C.I. N°. 0925796153

Villega Barzola Jazmín Mercedes
C.I. N°. 0926324989

* CÓDIGO ÓRGANICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (registro Oficial n. 899-Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.

Dedicatoria

Queremos dedicarle este trabajo de investigación en primer lugar a Dios por llenarnos de sabiduría suficiente, por mantenernos con salud y valor para seguir luchando cada día aun cuando se presentan dificultades.

A nuestras familias por brindarnos su incondicional apoyo y aconsejarnos diariamente para que no desistamos y continuemos esforzándonos en este proceso de titulación, sus consejos han sido muy útiles para nosotras porque gracias a ellos continuamos con optimismo y perseverancia.

Agradecimiento

Agradecemos desde lo más profundo de nuestro corazón a Dios porque sin duda es quien nos guía cada día y nos enseña que nada en la vida es fácil, que hay que esforzarse para cumplir con cada uno de nuestros objetivos planteados, nada de esto fuese posible si no tuviésemos sus bendiciones diarias.

Un especial agradecimiento a nuestros familiares porque han estado junto a nosotras en este largo camino, pero tan anhelado; han sido incondicionales con nosotras acompañándonos cada día y aconsejándonos para que sigamos luchando diariamente.

A la CPA. Dennise Ivonne Quimí Franco por ser una excelente tutora académica, por compartir sus conocimientos con nosotras, por guiarnos en este proceso, por ayudarnos a cumplir este sueño tan anhelado y por el que seguimos luchando hasta el momento.

Gracias a todas las personas que nos acompañaron durante este proceso.

Tabla de Contenido

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	III
CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD	IV
CERTIFICADO DEL TUTOR	V
LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACÁDEMICOS	VI
Dedicatoria	VII
Agradecimiento	VIII
Índice de apéndices	XVIII
Resumen	XIX
Introducción	1
Capítulo I.....	3
El problema	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación y Sistematización de la Investigación	4
1.2.1. Formulación del problema.	4
1.2.2. Sistematización del problema.	4
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general.	4
1.3.2. Objetivos específicos.	4

	X
1.4. Justificación	5
1.4.1. Justificación teórica.....	5
1.4.2. Justificación Práctica.....	5
1.4.3. Justificación Metodológica.	6
1.5. Delimitación de la Investigación	7
1.6. Hipótesis y Variables	7
1.6.1. Hipótesis.....	7
1.6.2. Variable independiente.....	7
1.6.3. Variable dependiente.....	7
1.6.4. Operacionalización de las variables.	8
Capítulo II	9
Marco teórico.....	9
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2. Marco Teórico.....	11
2.2.1. Gestión de cobranza.	11
2.2.2. Crédito.....	12
2.2.3. Cobranza.	12
2.2.4. Cuentas por cobrar.	13
2.2.5. Estrategia.....	13
2.2.6. Estrategias de cobranza.	14

2.2.7. Estrategias Financieras.....	16
2.2.8. Certificación SGS.....	17
2.3. Marco Contextual	18
2.3.1. Antecedentes.	18
2.3.2. Misión.	19
2.3.3. Visión.	19
2.3.4. Valores Corporativos.	19
2.3.5. Organigrama de la empresa FEPROVIND S.A.	20
2.4. Marco Conceptual.....	21
2.5. Marco Legal.....	23
2.5.1. Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).....	23
2.5.2. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF 9): Instrumentos financieros.....	26
2.5.3. Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).	28
2.5.4. Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.	29
2.5.5. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2015).....	31
2.5.6. Resolución No. 345-2017-F Junta De Política y Regulación Monetaria y Financiera.....	33
2.5.7. Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero.	35

Capítulo III	37
Marco metodológico	37
3.1. Diseño de la Investigación	37
3.2. Tipo de la Investigación	39
3.2.1. Investigación descriptiva	39
3.2.2. Investigación analítica	39
3.2.3. Investigación explicativa	40
3.3. Población y Muestra	40
3.3.1. Población	40
3.3.2. Muestra	41
3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación	41
3.4.1. Técnicas de investigación.	41
3.4.1.1. <i>Entrevista</i>	41
3.4.1.2. <i>Encuesta</i>	42
3.4.1.3. <i>Observación directa</i>	42
3.4.1.4. <i>Revisión documental</i>	43
3.4.2. Instrumentos de investigación	44
3.4.2.1. <i>Cuestionario</i>	44
3.4.2.2. <i>Checklist</i>	44
3.4.2.3. <i>Estados Financieros</i>	45

3.4.2.4. <i>Ratios Financieros</i>	45
3.5. Desarrollo e Interpretación de las Entrevistas	47
3.5.1. Entrevista realizada al gestor del departamento de créditos y cobranzas de la compañía FEPROVIND S.A.	47
3.5.2. Entrevista realizada al contador de la compañía FEPROVIND S.A.	50
3.5.3. Entrevistas realizadas al jefe de créditos y cobranzas de la compañía Italian Max.	53
3.5.4. Entrevista realizada al asesor comercial de ventas y cobranzas de la empresa EGAR S.A.....	56
3.6. Desarrollo e Interpretación de la Encuesta	59
3.6.1 Encuesta aplicada a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.....	59
3.7. Observación Directa mediante un Checklist.....	69
3.7.1. Análisis e interpretación de la observación directa mediante un checklist.	70
3.8. Indicadores Financieros de la Compañía FEPROVIND S.A.	71
3.9. Análisis de los Resultados	72
3.9.1. Análisis de los resultados de las entrevistas.....	72
3.9.2. Análisis de los resultados de las encuestas.	72
3.10. Validación de la Hipótesis	73
Capítulo IV	75
La propuesta	75

4.1. Tema	75
4.2. Título.....	75
4.3. Justificación de la Propuesta.....	75
4.4. Objetivos de la Propuesta	76
4.4.1. Objetivo general.	76
4.4.2. Objetivos específicos.	76
4.5. Fundamentos de la Propuesta	76
4.6. Desarrollo de la Propuesta	76
4.6.1. Elaboración de procesos en la empresa FEPROVIND S.A.	77
4.6.1.1. <i>Análisis de estudio de la cartera de clientes.</i>	77
4.6.1.2. <i>Políticas de otorgamiento de créditos.</i>	78
4.6.3. Diseño de estrategias para recuperar la cartera.	81
4.6.3.1. <i>No ofrecer flexibilidad en las fechas de pago.</i>	81
4.6.3.2. <i>Realizar cobros primordiales en base al tiempo que tienen de vigencia los créditos otorgados.</i>	81
4.6.3.3. <i>Cobro de intereses a clientes morosos.</i>	82
4.6.3.4. <i>Ofrecer descuentos por pronto pago.</i>	82
4.6.3.5. <i>Ofrecer descuentos a los clientes para que cancelen los pagos atrasados..</i> 83	
4.6.3.6. <i>Compromisos de pagos.</i>	84
4.6.3.7. <i>No solicitar financiamiento bancario.</i>	84

4.7. Cronograma de la Propuesta	85
Conclusiones	87
Recomendaciones.....	88
Referencias Bibliográficas	89
Apéndices	95

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables de investigación.....	8
Tabla 2. Criterios de calificación según nivel de riesgo.	34
Tabla 3. Nivel de importancia que tiene para la compañía ofrecer un crédito.	59
Tabla 4. Riesgo al otorgar crédito.....	60
Tabla 5. Asesoramiento de crédito a clientes.....	61
Tabla 6 Métodos que aplica la compañía para la recuperación de la cartera de clientes.....	62
Tabla 7. Aspectos importantes al momento de otorgar un crédito.	63
Tabla 8. Garantías que debe pedir la compañía para extender créditos a sus clientes.....	64
Tabla 9. Plazo máximo de crédito que la compañía FEPROVIND S.A. otorga a sus clientes. ..	65
Tabla 10. Formas que emplea la empresa para realizar el cobro a sus clientes.	66
Tabla 11. Porcentaje de cobro de interés a clientes morosos.....	67
Tabla 12. Diseño de estrategias para recuperar la cartera de clientes.....	68
Tabla 13. Checklist	69
Tabla 14. Plazo de crédito que debe otorgarse de acuerdo al monto.	80
Tabla 15. Días de gracias de acuerdo al plazo de crédito.	80
Tabla 16. Cuadro de recargo por morosidad.....	82
Tabla 17. Descuentos por pronto pago	83
Tabla 18. Descuentos para clientes con facturas vencidas de 160 días o más.....	83
Tabla 19. Cronograma de cumplimiento de las estrategias para la compañía Feprovinc S.A.	85

Índice de Figuras

Figura 1.Ubicación de la compañía FEPROVIND S.A. Tomado de Google Maps	19
Figura 2. Organigrama de FEPROVIND S.A.....	20
Figura 3. Nivel de importancia que tiene para la compañía ofrecer un crédito.	59
Figura 4.Riesgo al otorgar crédito.	60
Figura 5. Asesoramiento de crédito a clientes.	61
Figura 6. Métodos que aplica la compañía para la recuperación de la cartera de clientes.	62
Figura 7.Aspectos importantes al momento de otorgar un crédito.	63
Figura 8.Garantías que debe pedir la compañía para extender crédito a sus clientes.	64
Figura 9.Plazo máximo de crédito que la compañía FEPROVIND S.A. otorga a sus clientes. ...	65
Figura 10. Formas que emplea la empresa para realizar el cobro a sus clientes.....	66
Figura 11. Porcentaje de cobro de interés a clientes morosos.	67
Figura 12. Diseño de estrategias para recuperar la cartera de clientes.	68

Índice de apéndices

Apéndice A. Modelo de la entrevista realizada al gestor de créditos y cobranzas y al contador. 95	95
Apéndice B. Modelo de la entrevista realizada a 2 expertos del área de créditos y cobranzas. ... 96	96
Apéndice C. Modelo de encuesta realizada a los empleados de FEPROVIND S.A. 97	97
Apéndice D. Carta de autorización de la empresa FEPROVIND S.A..... 100	100
Apéndice E. Respuesta de la carta de autorización..... 101	101
Apéndice F. Fotos de visita a la empresa FEPROVIND S.A. 102	102



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
AUTORIZADA**



**TEMA: “DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA
DE LA COMPAÑÍA FEPROVIND S.A.”**

Autores: Erika Nathaly De la Torre Leyton

Jazmín Mercedes Villega Barzola

Tutor: CPA. DENNISE QUIMÍ FRANCO, MGS.

Resumen

El objetivo del trabajo de investigación es diseñar estrategias para la recuperación de cartera de la compañía FEPROVIND S.A., la que ofrece a sus clientes variedad de materiales de ferretería industrial como martillos, sierras, alambres, extintores y pequeñas herramientas a precios bajos, aun así mediante la técnica de revisión documental se utilizaron dos Estados Financieros como son el Estado de Situación Financiera y el Estado del Resultado Integral donde se tomaron datos de los últimos 4 años, los cuales sirvieron para el desarrollo de los respectivos ratios financieros de Gestión – Actividad. También se realizaron entrevistas al contador, al gestor de créditos y cobranzas, así como a dos expertos externos del área, donde se constató que la compañía carece de un manual de procedimientos para recuperar la cartera, de la misma forma se realizaron encuestas al personal de la compañía que representa la población. Por tal motivo se establecieron estrategias como ofrecer descuentos por pronto pago, cobrar intereses por mora, no ofrecer flexibilidad en las fechas de pago y realizar cobros primordiales en base al tiempo que tienen de vigencia los créditos otorgados.

Palabras Claves: Cobranzas, Diseño, Estrategia, Gestión, Rentabilidad.



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



**DESIGN OF STRATEGIES FOR THE RECOVERY OF CARTERA DE LA
COMPAÑÍA FEPROVIND S.A.”**

Authors: Erika Nathaly De la Torre Leyton

Jazmín Mercedes Villega Barzola

Advisor: CPA. DENNISE QUIMÍ FRANCO, MGS

Abstract

The objective of the research work is to design strategies for the recovery of the portfolio of the company FEPROVIND SA, which offers its clients a variety of industrial hardware materials such as hammers, saws, wires, fire extinguishers and small tools at low prices, even though through In the document review technique, two Financial Statements were used, such as the Statement of Financial Position and the Statement of Comprehensive Income, where data from the last 4 years were taken, which served for the development of the respective Management - Activity financial ratios. Interviews were also conducted with the accountant, the credit and collection manager, as well as two external experts in the area, where it was found that the company lacks a manual of procedures to recover the portfolio, in the same way surveys were conducted on the personnel of The Company that represents the population. For this reason, strategies were established such as offering discounts for early payment, charging interest for late payment, not offering flexibility on payment dates and making primary payments based on the duration of the credits granted.

Keywords: Collections, Design, Strategy, Management, Profitability.

Introducción

Con el paso del tiempo las empresas debido a diferentes factores que afectan a la misma buscan mejoras que les permitan realizar procesos de forma más eficiente; ya que esto ayuda a que se cumpla con el logro de los objetivos. Actualmente un problema que afecta a las empresas es el de recuperación de cartera, porque en muchas ocasiones se ofrecen créditos a clientes y luego no se pueden recuperar, por tal motivo las empresas constantemente están buscando nuevas alternativas que les permitan mejorar la gestión de cartera.

La compañía sujeta al análisis ha sido FEPROVIND S.A., ya que desde el año 2015 refleja un valor considerable en sus cuentas por cobrar, las cuales han aumentado en los siguientes años, lo que indica que existen problemas en la recuperación de cartera. Por tal motivo el presente trabajo se justifica en base a la necesidad de realizar un análisis a la situación actual de la compañía, para diseñar estrategias que contribuyan a mejorar el proceso de recaudación de cobro en un tiempo adecuado y que permitan que la empresa aumente su liquidez.

En el capítulo I se detalla la problemática de la investigación, donde se identifican las causas y consecuencias en el aumento de la cartera en la compañía. En consecuente se determinaron el objetivo general y los específicos, procediendo con la delimitación de la investigación, la hipótesis, continuando con el reconocimiento de las variables independiente y dependiente, finalizando con la operacionalización de las variables.

El capítulo II corresponde al Marco Teórico donde se estudian los antecedentes de la investigación, citando trabajos que sirven de aporte y que están relacionados al tema de tesis, el Marco Contextual que presenta detalles de las actividades que realiza la compañía y su ubicación geográfica, en el Marco Conceptual se exponen conceptos válidos e importantes para el desarrollo del trabajo de tesis y el Marco Legal que se respalda en ciertas normas y leyes determinadas por las instituciones que regulan el desarrollo económico del país.

En el capítulo III se desarrolla el Marco Metodológico, donde se exponen teorías sobre el diseño y los tipos de investigación, además se define la población y la muestra que en este caso es representada por 6 personas en ambos casos, se determinan las técnicas e instrumentos de investigación, se desarrolla la validación de la hipótesis donde se precisan tanto los aspectos positivos como negativos de los resultados de las entrevistas y encuestas.

En el capítulo IV se detalla la Propuesta, donde se define el objetivo general y los específicos que son necesarios para controlar las actividades que se realizan en la empresa, además se presentan las políticas de otorgamiento de crédito y se diseñan las estrategias de cobro que permitan recuperar la cartera, finalmente se exponen las conclusiones a las que se llega y las recomendaciones que la compañía puede tomar como sugerencia.

Capítulo I

El Problema

1.1. Planteamiento del Problema

A nivel mundial existen empresas que tienen problemas de recuperación de cartera, estos se presentan debido a varios factores; tanto económicos, sociales, financieros, administrativos y ambientales, los cuales han conllevado a que se presente un alto índice de morosidad por parte de los clientes, por tal motivo actualmente en muchas empresas Latinoamericanas ha sido fundamental tener buena comunicación con los clientes, ya que esto les ha ayudado a que la gestión de cobranza sea más eficiente.

En Ecuador en estos últimos años se han presentado más casos de cartera vencida en pequeñas y medianas empresas; ya que no cuentan con respaldos económicos sólidos, lo que ocasiona que estas no puedan hacer frente a la falta de liquidez que se les presenta a corto plazo. Por ende, una empresa puede tener cuentas por cobrar a clientes; pero estas deben de ser canceladas por los mismos en el tiempo acordado, porque si no es así también provocan que las empresas no puedan hacerse cargo de las obligaciones contraídas con proveedores.

Para la realización del trabajo de tesis FEPROVIND S.A., será la compañía sujeta al análisis, la que ha presentado problemas en la recuperación de cartera debido a atrasos en los pagos por créditos otorgados. En el año 2018 un cliente importante se demoró en cancelar el valor de las facturas que había adquirido por compra de materiales de ferretería, lo cual hizo que las cuentas por cobrar aumenten considerablemente, ya que era un monto muy elevado.

Por esta razón en FEPROVIND S.A. se utilizarán los indicadores de Gestión - Actividad para conocer la rotación de las cuentas por cobrar y el periodo promedio de cobro y se hará uso de técnicas como son la entrevista y la encuesta, donde su herramienta es el cuestionario, otra técnica a emplear es la observación directa mediante un checklist para conocer a fondo el por qué del problema, con el fin de desarrollar estrategias para la recuperación de cartera.

1.2. Formulación y Sistematización de la Investigación

1.2.1. Formulación del problema.

¿Qué beneficios tendrá para FEPROVIND S.A. si se realiza un diseño de estrategias para la recuperación de cartera?

1.2.2. Sistematización del problema.

- ¿Cómo influye el impacto de la cartera de clientes en el rendimiento económico de la compañía FEPROVIND S.A.?
- ¿Que factores intervienen para que exista una deficiente recuperación de la cartera?
- ¿Cómo se podrá recuperar los montos adeudados significativos y evitar la iliquidez de la empresa FEPROVIND S.A.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar estrategias para la recuperación de cartera de la compañía FEPROVIND S.A.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Analizar el proceso de cobranzas que se da en la compañía.
- Evaluar la situación actual para identificar los inconvenientes que se presentan en la gestión de cobranza.
- Proponer estrategias convenientes para la recuperación de cartera vencida y evitar la iliquidez de la compañía.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica.

Esta investigación se va a realizar porque la compañía FEPROVIND S.A. presenta problemas de recuperación de cartera debido a que no posee políticas de cobro, por lo cual se desea obtener una renovación en cuanto al tiempo previsto de recaudación de los montos adeudados, mediante la aplicación de políticas correctas de recuperación de cartera que permitirán mantener los márgenes pertinentes de vencimiento y realizar los cobros de los créditos otorgados de manera planificada, así mismo se dispondrá de teorías y definiciones conceptuales apoyadas en normas contables que servirán de aporte para el tema de estudio.

Al recuperar la cartera vencida, la empresa se beneficiará ya que logrará mantener liquidez para cumplir con sus compromisos de pagos, realizar futuras inversiones, obtener oportunamente nuevos créditos requeridos por otros clientes, adquirir más variedad de materiales y favorecer también a sus empleados al realizar el pago de sueldos y beneficios a tiempo. Además, aquellos clientes que realicen sus pagos dentro de los plazos establecidos se beneficiarán al obtener algún tipo de incentivos, así como la confianza para que la empresa le otorgue más materiales de ferretería industrial.

1.4.2. Justificación práctica.

Este trabajo se justifica en la necesidad de diseñar estrategias que ayudarán a mejorar las cuentas por cobrar al reducir la cartera de cobro mediante la determinación de cupo de créditos adecuados, la estipulación del tiempo que se otorgará a cada cliente y su respectivo seguimiento; lo cual ayudará a que la empresa obtenga liquidez y aumente su rentabilidad. Además, podrá contar con una herramienta útil para incrementar sus ingresos y con la recuperación de dichos valores podrán sustituir nuevos créditos requeridos por otros clientes como invertir en nuevos productos ferreteros disponibles para la venta.

A través del diseño de estrategias para recuperar la cartera vencida en la empresa FEPROVIND S.A., se permitirá a los estudiantes universitarios adquirir conocimientos que sirvan de sustento a investigaciones similares, al mismo tiempo esto servirá de ayuda a las demás empresas al enfrentarse a un problema de igual magnitud que puedan afectar su crecimiento empresarial otorgándoles tácticas de solución para mejorar su rentabilidad.

1.4.3. Justificación metodológica.

La metodología que se va a emplear en la presente investigación permitirá obtener información para analizar la situación actual de la empresa FEPROVIND S.A. y conocer de esta manera la forma en que da seguimiento a la cartera y qué tipos de procesos utilizan para que los clientes cancelen sus deudas. Para el presente estudio se empleará la investigación documental, ya que se utilizará información de dos estados financieros como son el Estado de Situación Financiera y el Estado del Resultado Integral que permitirán desarrollar los ratios financieros que están relacionados con las cuentas por cobrar, además se utilizarán conceptos de libros, revistas, artículos y leyes que aporten con el tema de estudio.

Así mismo se analizará la información obtenida para determinar lo que originó el crecimiento de la cartera vencida. El diseño de estudio será descriptivo ya que permitirá conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas. Otra herramienta a emplear es la técnica de la observación directa mediante un checklist que servirá para conocer aquellos procesos que lleva a cabo la empresa. Además, mediante la técnica de entrevistas y encuestas se utilizará como instrumento el cuestionario que servirá para recopilar, medir y tabular información cuántica, sin embargo, para el análisis de los resultados deberá utilizarse lo cualitativo.

1.5. Delimitación de la Investigación

La investigación se realizará en un período de tiempo que abarca desde mayo a septiembre del 2019 en la compañía FEPROVIND S.A., la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil en la calle Lorenzo de Garaicoa 3809 y Camilo Destruge.

1.6. Hipótesis y Variables

1.6.1. Hipótesis.

Si se diseñara estrategias para la recuperación de cartera se podrá mejorar la gestión en el área de cobranzas en la empresa FEPROVIND S.A.

1.6.2. Variable independiente.

Diseño de estrategias

1.6.3. Variable dependiente.

Mejoras en la gestión de cobranzas.

1.6.4. Operacionalización de las variables.

Tabla 1.

Operacionalización de las variables de investigación.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS O PREGUNTAS	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE Diseño de Estrategias	Proceso a través del cual la empresa define las diferentes alternativas u opciones estratégicas de que dispone.	Diseñar estrategias para mejorar el proceso en la gestión de cobranzas.	Proceso	Delimitación de los procesos.	¿Cómo se podrá delimitar los procesos en la gestión de cobranzas en FEPROVIND S.A.?	ENCUESTA	UESTIONARIO
			Cobranzas	Tiempo en recuperación o disminución de cartera.	¿Cómo se disminuirá el tiempo para recuperar o disminuir la cartera?	ENTREVISTA	CUESTIONARIO
DEPENDIENTE Mejoras en la gestión de cobranzas	Incrementar la labor de gestión de cobro para captar los recursos monetarios que han sido originados mediante una negociación comercial.	Se recuperaría la cartera o se disminuiría.	Mejoramiento en el nivel de cobranzas.	1. Análisis del caso. 2. Contacto con clientes. 3. toma de decisiones.	¿De qué manera se hará un análisis del caso para tomar las decisiones correctas?	OBSERVACIÓN DIRECTA	CHECKLIST
						REVISIÓN DOCUMENTAL	ESTADOS FINANCIEROS RATIOS FINANCIEROS

Nota. Tomado de los datos de la empresa en base al análisis del problema de la empresa mediante la Operacionalización de las variables.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

Según Mediavilla, A. (2015), en su trabajo de tesis titulado “estrategias de cobranza para el mejoramiento de la liquidez de Grafitext Cía. Ltda.”, planteó como objetivo general mejorar la liquidez de la empresa Grafitext Cia. Ltda., mediante la implementación de estrategias en las cuentas por cobrar y en la cartera global. Llegando a la conclusión de que la empresa no contaba con un análisis detallado de cartera, por lo que realiza un análisis, que indica que la implementación de estrategias de crédito y cobranzas aumenta la liquidez de la empresa, y se relaciona con la presente investigación, por tanto, se analizará la cartera.

Para Paredes, P. y Villafuerte, J. (2017), en su trabajo de tesis titulado “Diseño Estratégico para la recuperación de cartera de la Compañía Alzamy 2016”, determinaron como objetivo general realizar un estudio de implementación de estrategias que contribuyan con la recuperación de cartera en la compañía Alzamy S.A. para el año 2016. Concluyendo que debido a los montos registrados en las cuentas por cobrar en la empresa Alzamy S.A. correspondientes a \$390.714,31 dólares se han registrado pérdidas constantes en la misma desde el año 2011.

Esto es preocupante dado que representa un recorte de las utilidades netas esperadas lo que ha afectado a la estabilidad de la compañía a largo plazo, por lo que se estableció como necesario definir políticas en el Departamento de cobranzas que le permitan recuperar los valores adeudados en el plazo de un año, y se relaciona con la presente investigación, por tanto, sirven de sustento para la misma; ya que se amplificó el conocimiento sobre la importancia de la cartera en el rendimiento de la empresa, además se implementaron estrategias para recuperar los valores que perdió la empresa en el lapso de un año.

En el estudio realizado por el tesista Cepeda, J. (2018), en su tema denominado “desarrollo de estrategia para la recuperación de cartera de Resoluc S.A.”, determinó como objetivo general desarrollo de estrategias para la recuperación de Resoluc S.A. Llegando a la conclusión de que la empresa no realiza un análisis previo a los clientes para otorgarles el respectivo crédito y no existe una política definida para ofrecer los créditos, y se relaciona con la presente investigación, por tanto, se demuestra que es fundamental desarrollar estrategias en el área de créditos y cobranzas; ya que mejoran la liquidez de la empresa.

Según Burgos, S. y Caicedo, J. (2018), en su trabajo de investigación titulado “Estrategias de recuperación de cartera vencida en importadora Ilga Cía. Ltda. Guayaquil”, planteó como objetivo general establecer estrategias para minimizar los riesgos en la recuperación de la cartera vencida en la importadora Ilga Cía. Ltda. Concluyendo que la importadora no establece políticas de selección de clientes sujetos a créditos y no posee políticas crediticias.

Tampoco posee procesos establecidos para otorgar créditos a clientes, debido a esta problemática se diseñó un manual de procedimientos y políticas de crédito y cobranza, para así mejorar la liquidez a consecuencia de la cartera vencida, y se relaciona con la presente investigación, por tanto en el área de créditos y cobranzas es necesario la implementación de políticas y procesos, la supervisión del personal y la definición de reglas claras de conducta para recuperar la cartera.

Otro estudio revisado ha sido el de los tesisistas Noriega, V. y Yagual, S. (2018), llamado “Estrategias de recuperación de la cartera de clientes en Porconecu S.A.” y cuyo objetivo general fue definir estrategias que permitan la recuperación de la cartera vencida de clientes en Porconecu S.A. Llegando a la conclusión de que la empresa no maneja políticas referentes a la concesión de los créditos debido a que mantiene clientes que cuentan con facturas pendientes de pago y aún se les otorga crédito.

Esto perjudica a la evolución de la cartera, por ende, la administración deberá capacitar al personal del área de crédito y cobranza en el tratamiento y control del crédito que se concede a los clientes, y se relaciona con la presente investigación, por tanto, se pretende guiar a la administración de la empresa en la otorgación del crédito a los clientes mediante herramientas más efectivas que permitan gestionar la recuperación de la cartera.

Estas cinco tesis de referencia, realizadas por investigadores pertenecientes a instituciones de educación superior, son un sustento en la investigación y muestran lo importante de investigar este tipo de situaciones que perjudican a la liquidez y disminuyen el rendimiento de gran parte de empresas. Donde se plantea como necesidad el diseñar estrategias que sean de utilidad para determinar posibles riesgos financieros y el tiempo en que vence la cartera, teniendo como fin el recuperar la misma y obtener una mayor rentabilidad.

2.2. Marco Teórico

Para la realización de la presente investigación, se tomaron en consideración artículos previos realizados por diferentes autores; los cuales contienen temas que van relacionados con el objetivo de estudio, donde se plantean teorías que tienen que ver con el diseño de estrategias para recuperar la cartera, es así que toda la información obtenida servirá de sustento y brindará una mayor comprensión de este documento.

2.2.1. Gestión de cobranza.

Para Beltrán, D. y Vinuesa, A. (2018), la importancia de gestión de cobro se centra en el flujo de dinero realizado en las empresas por lo cual gestiona las entradas y salidas de dinero, el personal que realiza la gestión de cobro debe de contar con conocimientos previos al cargo a desempeñar, siguiendo los lineamientos de la organización, de tal manera que contribuya al cumplimiento de los objetivos. (p. 36)

La gestión de cobranza permite la conservación de los clientes y brinda nuevas posibilidades de volver a prestar, es por eso que muchas empresas otorgan créditos debido a que tienen el concepto de que obtendrán más clientes y de esta manera al final del periodo podrán aumentar su utilidad. Sin embargo, el otorgar créditos sin analizar los antecedentes crediticios no es recomendable; ya que al no tener suficiente información de los clientes esto tendrá como resultado que se incumplan en los pagos. Por ende, es importante que exista una buena gestión de cobranza para recuperar créditos vencidos en un tiempo estimado.

2.2.2. Crédito.

Según Morales, A. y Morales, J. (2014) “el crédito se ha usado a lo largo de la historia como una herramienta diversa. En la época helénica, el crédito lo ocupan los comerciantes y los negociantes para acrecentar sus empresas”. (p. 2) En la actualidad los créditos comerciales que concede una empresa por la venta de un bien o servicio no se dan de manera muy formal, ya que se otorgan a través de aplazamientos en la fecha de pago entre el vendedor y el comprador.

La mayoría de las personas o empresas compran bienes o adquieren un servicio a crédito, muchos no lo hacen al contado porque de esta forma les tomaría meses e incluso hasta años obtenerlos; aun así se debe tener cuidado debido a que hay quienes no cuentan con un plan de gastos que vaya acorde a su realidad, de tal manera que al no tener como pagar sus deudas se convertirían en morosos, por tal motivo si los clientes no cumplen con una serie de requisitos para adquirir un crédito las empresas no deberían de ofrecérselos.

2.2.3. Cobranza.

Gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, para lo cual desarrolla las siguientes actividades:

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.
- Desarrollar estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Informar a las áreas de ventas y distribución sobre el comportamiento del estatus de los clientes en el pago de sus créditos.
- Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados.
- Informar a las demás áreas de la empresa. (p. 90)

2.2.4. Cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar son créditos principalmente producidos por la venta de mercancías o servicios proporcionados a los clientes, donde los comprobantes de la operación son el registro del pedido de compra efectuado por el cliente o bien el contrato de compra-venta y constancia de la recepción de la mercancía o servicio que se ha proporcionado al comprador (p. 182). Las cuentas por cobrar simbolizan dinero que está en poder de los clientes y que al retornar a la compañía puede ser destinado para lo que requiera el negocio, por ejemplo si se realiza una inversión y se administra eficazmente, esta será útil para el progreso del negocio.

2.2.5. Estrategia.

Según Urbano, E. (2017) , “las estrategias son planes de acción que se aplican para cumplir los objetivos establecidos, estos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y conformes entre las unidades de la empresa” (p. 36). Las estrategias comúnmente son empleadas para estudiar el rendimiento de una empresa, estas determinan los procesos administrativos y verifican el desempeño de los empleados al momento de desarrollar sus actividades, es así que al diseñar estrategias para recuperar la cartera en la compañía los directivos podrán tomar mejores decisiones.

2.2.6. Estrategias de cobranza.

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

- **Cobranza normal**

Se realiza por los medios tradicionales de pago, entre los mecanismos que se usan se encuentra la emisión del estado de cuenta o factura al momento que se recibe el pago convencional, con lo cual el cliente se informa de la evolución de su crédito.

- **Cobranza preventiva**

En esta etapa se puede usar algún recordatorio de fechas de vencimiento próximas o recientes para los clientes, puede hacerse telefónicamente, a través de correo o bien por medio de visitadores. Esta cobranza deberá ser atendida en primera instancia vía telefónica y aquellos clientes con los que no se haya podido establecer contacto por la razón que sea, de hecho, deberán ser entrevistados en su domicilio por el visitador de la zona.

- **Cobranza administrativa**

Es la cartera de clientes que están por vencer y que no ha tenido gestión anterior. Conlleva mayor actividad que la cobranza preventiva. Porque en este caso se debe efectuar la cobranza vía telefónica. La cartera de clientes debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores de recuperación de crédito. Es necesario calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la emisión y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago de cada uno de los clientes.

- **Cobranza domiciliaria**

Cuando un cliente se encuentra atrasado en el pago de sus cuentas, a las cuales se les denomina cuentas morosas, la visita domiciliaria se hace necesaria para definir el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso. Esta cobranza se sugiere que sea atendida por un corresponsal y su gestor correspondiente. De acuerdo con el grado de atraso, por lo que debe clasificarse de la siguiente manera:

- a) Cobros en efectivo: significa cobrar todo el atraso o saldo (si está vencido).
- b) Por convenio: recibir un pago no menor a 50% y convenio con pagos posteriores que definan el atraso a corto plazo.
- c) Recuperación de mercancía.

- **Cobranza extrajudicial**

Se ejecuta para todas aquellas cuentas vencidas, donde quizá se ha aplicado algún tipo de gestión de cobranza anteriormente y sus resultados han sido infructuosos. En este caso la gestión de la cobranza es abordada de la siguiente manera:

- a) Verificación de la existencia de la persona natural o jurídica.
- b) Ubicación de nuevos antecedentes, domicilio particular o comercial.
- c) Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda no pagada.

- **Cobranza prejudicial**

En este caso son las cobranzas que hacen empresas propias o prestadoras de servicios de los bancos o cualquier otra institución, y comienza con el atraso de uno o más pagos de un crédito. A través de estas empresas de cobranza, el acreedor busca persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones y de esta forma evitar un juicio. Además de que estos gastos son cobrados al deudor bajo el rubro de gastos de cobranza.

- **Cobranza judicial**

Se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos que constituían las garantías. El acreedor inicia el trámite ante los tribunales de justicia correspondientes para que a través de un juicio se dicte la sentencia para recuperar el saldo del crédito y los gastos de cobranza. (p. 152-154)

2.2.7. Estrategias financieras.

Según Paredes, J. (2017), no importa el tamaño del negocio o empresa, el objetivo es el mismo: incrementar los números, ya sea en ventas, en recursos, en alianzas, en equipo humano. Por eso las estrategias financieras son decisiones importantes para la vida de un negocio o empresa ya que determinan la consecución de recursos y objetivos en un tiempo determinado. En las grandes empresas como Apple, AT&T o Microsoft, estas decisiones son tomadas por figuras de la más alta autoridad, con gran visión de negocios y con el apoyo de un equipo conocedor del mercado, generalmente integrado por contadores, asesores financieros, corredores de bolsa y hasta la gente de sistemas.

En un negocio o empresa pequeña generalmente quien toma las decisiones es el dueño o propietario, quien, aunque posee la visión, carece de información global sobre temas que, incluso, podrían ser determinantes para el sector, tales como el ámbito de la seguridad o de la política económica a nivel global. (p.1) Por tal motivo si quien toma las decisiones en una empresa es el dueño, este debe tener información suficiente sobre el negocio.

Según Núñez, J. (2014), en la actualidad es indispensable que las Pymes desarrollen adecuadas estrategias financieras que le permitan, combinando las habilidades del administrador financiero y los servicios financieros la maximización de los recursos de la entidad con el objetivo del crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Algunas de las estrategias financieras que las Pymes pueden adoptar para hacer prosperar a la entidad podrían ser:

- Elegir al administrador financiero que esté capacitado para poder enfrentar las necesidades de la entidad, que cuente con los conocimientos y la experiencia necesaria para poder resolver las diferentes contingencias que se lleguen a presentar, ante el cambiante mercado local y nacional.
- Ser competitivos ante los diferentes mercados en los que se devuelven procurando siempre la innovación y la creación de productos atractivos que cubran las expectativas de demanda de los clientes.
- Realizar evaluaciones de manera periódica sobre opciones de financiamiento con tal de poder invertir en la entidad y se logre el crecimiento del mismo.
- Realizar de manera periódica un análisis de las razones financieras y de esta manera medir la economía de la empresa.
- Analizar periódicamente los estados financieros para poder tomar adecuadas decisiones. (p. 1 - 4)

2.2.8. Certificación SGS.

Según Dawson, K (2019) El desarrollo de un Sistema de Gestión de Seguridad (SGS) es una solución rápida y rentable, dicho sistema contribuye a la reducción del riesgo de operación de una organización. El desarrollo de un SGS está disponible para cualquier compañía sea ésta grande o pequeña, puede variar desde pequeños operadores hasta grandes corporaciones tanto privadas como gubernamentales. (p.1) La adopción de un SGS permite que una empresa sea recompensada por su compromiso con la seguridad al contar con un plan de riesgos laborales que contribuyan a la reducción de incidentes. Además, la compañía al cumplir con las normas hará que los clientes prefieran consumir sus materiales ferreteros.

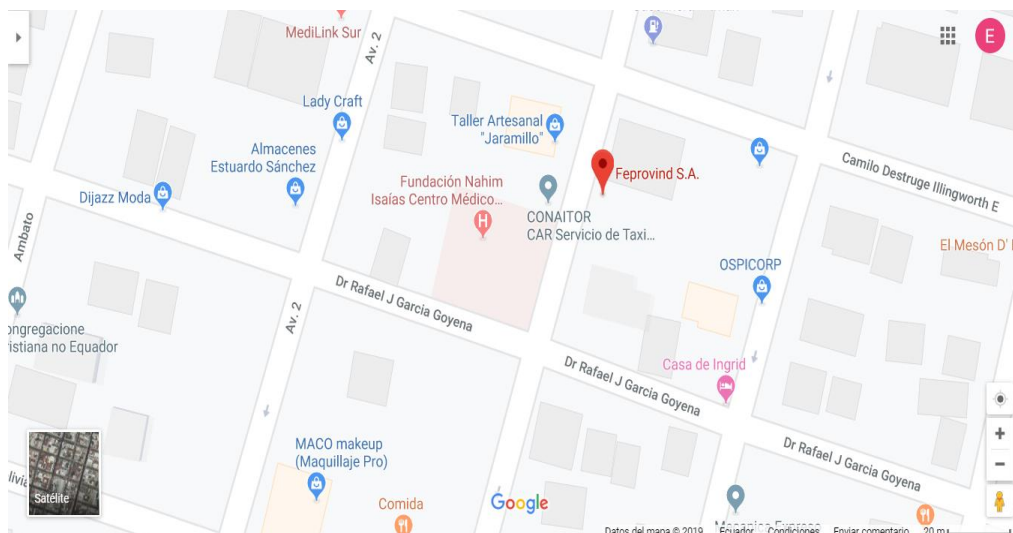
2.3. Marco Contextual

2.3.1. Antecedentes.

La empresa FEPROVIND S.A. con RUC 0992780045001, domiciliada en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Parroquia Ximena se encuentra situada en la calle Lorenzo de Garaicoa 3809 y Camilo Destruge; fue fundada el 17 de julio del 2012 y desde la fecha en que inicio sus actividades, es decir el 3 de agosto del 2012 ofrece a sus potenciales clientes la más variedad gama de materiales de ferretería industrial como martillos, sierras, destornilladores, alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes, extintores y pequeñas herramientas en general a precios bajos y a crédito, basados en criterios que cumplen con estándares de calidad y con los requisitos legales y ambientales que le sean aplicables.

FEPROVIND S.A. está constituida por un capital suscrito de \$ 800 dólares americanos, donde los accionistas principales que conforman la entidad son el Sr. Dany Danilo Bajaña Macías como gerente general, de nacionalidad Ecuatoriana cuya aportación al capital es de \$ 160; el Sr. Ricardo Amado Mendoza Ostaiza, como presidente, de nacionalidad Ecuatoriana cuya aportación es de \$400 y el Sr. Mendoza Contreras Jimmy Gabriel, de nacionalidad Ecuatoriana, con una aportación de \$240 según constancia del registro de sociedades en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.

Con el paso de los años la empresa ha adquirido reconocimiento en el ámbito industrial debido a su servicio personalizado, inmediato, satisfaciendo las expectativas de sus clientes, sin embargo, ha presentado variaciones significativas en sus ingresos debido a la falta de liquidez por el aumento de sus cuentas por cobrar, debido a esto se observa la necesidad de diseñar estrategias para la recuperación de cartera.



*Figura 1.*Ubicación de la compañía FEPROVIND S.A.
Tomado de Google Maps

2.3.2. Misión.

FEPROVIND S.A., empresa especializada en la provisión de productos de ferretería industrial, desarrolla sus actividades brindando un estilo único, ágil y efectivo, para suplir los requerimientos de sus clientes y lograr la solución de sus problemas operativos, en el ámbito de nuestra actividad. Oferta sus servicios basados en criterios que cumplen con estándares de calidad y con los requisitos legales y ambientales que le sean aplicables.

2.3.3. Visión.

Ser reconocidos en un mediano plazo, como un referente nacional en la venta y distribución de productos de ferretería industrial; supliendo las necesidades de sus clientes, comprometidos en el desarrollo económico, social y ambiental de los grupos de interés.

2.3.4. Valores corporativos.

- **Excelencia en la atención al cliente**

FEPROVIND S.A. tiene como objetivo brindar a sus clientes la mejor calidad de servicio, reflejándose en la atención personalizada y la búsqueda de soluciones a sus requerimientos.

- **Calidad y garantía**

La variedad y calidad de los productos distribuidos POR FEPROVIND S.A. son evaluados y analizados cuidadosamente, para cumplir los estándares de calidad exigidos por sus clientes, brindando un servicio postventa que satisfaga dichas exigencias.

- **Respeto por el medio ambiente**

El compromiso con el cuidado y respeto por el medio ambiente se ve reflejado en la preocupación por cumplir con la legislación ambiental aplicable.

- **Agilidad y comodidad de entrega**

El compromiso de FEPROVIND S.A. lleva a brindar los tiempos de entrega más ágiles y rápidos que se pueden encontrar en el mercado, ofreciendo un servicio de seguimiento continuo para que el cliente sienta la experiencia personalizada del servicio.

2.3.5. Organigrama de la empresa FEPROVIND S.A.

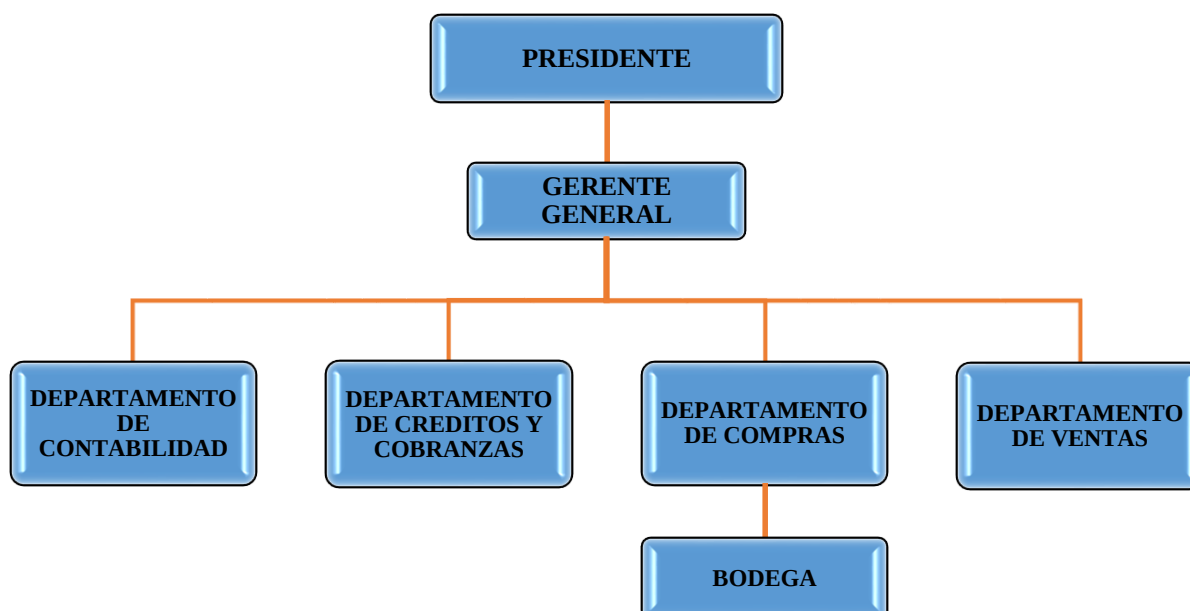


Figura 2. Organigrama de FEPROVIND S.A.

2.4. Marco Conceptual

Beneficio: se refiere al provecho o ganancia que se adquiere por realizar una inversión o actividad comercial, el cual comprende resultados positivos; por ende, satisface alguna necesidad y se obtiene del cálculo de la diferencia entre los ingresos totales y los costos.

Cliente: es una persona o ente económico que recibe un servicio o compra un bien y que a cambio de eso debe pagar cierta cantidad de dinero u otro tipo de gratificación, el cliente es el agente para el cual un sujeto económico realiza sus actividades ordinarias.

Cobranza: se da con el fin de recuperar los créditos que han sido concedidos por una empresa, donde se adquiere dinero a causa de algún pago por la venta de un producto o la prestación de servicios, donde se receipta dicho pago por medio de un área específica.

Crédito: es la cantidad de dinero que debe ser pagada a una entidad, por ejemplo, a un banco, en un tiempo establecido de antemano, junto con intereses que son considerados como un beneficio para el acreedor y bajo las condiciones acordadas.

Cuentas por cobrar: son derechos que posee una empresa por prestar un servicio o vender bienes a terceros; donde el dinero que esta pendiente de cobro representa un crédito que la empresa otorga a sus compradores y que es generado por su actividad económica.

Deuda: es una obligación que adquiere una persona o ente jurídico por ofrecer un servicio o la venta de un producto que debe ser pagada en un tiempo determinado de antemano, esta se da con la intención de restablecer una situación, en sentido contable una deuda representa un pasivo.

Diseño: es la consecuencia de un proceso que tiene como objetivo principal encontrar una solución a un tema o problema, para crear un esquema donde se utilizan distintas metodologías y técnicas; un ejemplo es la planificación de actividades.

Estrategia: es un plan que utiliza una empresa para precisar las distintas alternativas estratégicas o procedimientos que posee, ayudando a la toma de decisiones con el fin de obtener los mejores resultados y alcanzar el objetivo propuesto por la empresa.

Gestión: es un conjunto de acciones que se llevan a cabo, donde se utilizan recursos de los que dispone una empresa; con el fin de incrementar su rendimiento económico, determinar una situación o concretar un plan y así cumplir con los objetivos propuestos.

Liquidez: determina la capacidad de un activo para transformarse en dinero en efectivo en un corto plazo, sin que este pierda significativamente su valor y que mediante esta manera una empresa pueda cumplir con las obligaciones que ha adquirido con terceros durante la práctica económica de dicha empresa.

Morosidad: es aquella práctica en la que no se cumple con el pago de una obligación en una fecha que ya ha sido determinada. En el ámbito económico y financiero esta práctica disminuye el rendimiento y retrasa el cumplimiento de los objetivos de una empresa.

Objetivos: son los pasos que se deben ejecutar en un tiempo determinado para lograr un propósito o alcanzar una meta, es fundamental fijar objetivos en un proceso de planificación; ya que estos son ponderables y permiten observar los resultados de los mismos.

Planificación: es un proceso que ayuda en la toma de decisiones, son los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir con los objetivos propuestos y hacer realidad diversos propósitos, mediante pasos que han sido fijados de antemano; donde se emplean distintas herramientas.

Plazo: jurídicamente se refiere a la fecha que se cumple el pago de una deuda según un período legal; el cual ha sido señalado con anterioridad, especificando el nacimiento o la terminación de dicha deuda y el tiempo en que el acreedor podrá ejercer sus derechos.

Políticas: son procedimientos, reglas o principios que han sido acogidos por una empresa para la elaboración de los documentos contables; las políticas avalan que toda la información financiera esté registrada de acuerdo a los principios contables.

Procesos: son fases o pasos realizados de forma ordenada que se enfocan en dar un resultado determinado, estos son realizados con la finalidad de obtener una mejor productividad de algo, además ayudan a eliminar algún tipo de obstáculo y precisan una operación.

Rentabilidad: es el provecho o el beneficio que se adquiere por medio de una inversión, en un período de tiempo establecido, es un elemento indispensable al momento de la planificación, tanto económica como financiera, lo que determinará si un proyecto es sustentable.

2.5. Marco Legal

El desarrollo de este trabajo de investigación se respalda en ciertas normas y leyes determinadas por las instituciones que regulan el desarrollo económico del país, por lo que se tomará como base las normativas que se detallan a continuación:

2.5.1. Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

La Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (2017) establece en la sección 11 párrafo 11.21 que al final de cada periodo sobre el que se informa, una entidad evaluará si existe evidencia objetiva de deterioro del valor de los activos financieros que se midan al costo o al costo amortizado. Cuando exista evidencia objetiva de deterioro del valor, la entidad reconocerá inmediatamente una pérdida por deterioro del valor en resultados. (p. 67)

Análisis

Según las NIIF para las PYMES en la sección 11 párrafo 11.21 indica que una empresa debe contar con un estudio de deterioro para evaluar al final de cada periodo, el 31 de diciembre de cada año, si existe o no un deterioro del valor de los activos financieros medidos al costo o costo amortizado y en el caso de existir se reconocerá como pérdida por deterioro en resultados.

También la Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (2017) establece en la sección 11 párrafo 11.22 que la evidencia objetiva de que un activo financiero o un grupo de activos está deteriorado incluye información observable que requiera la atención del tenedor del activo respecto a los siguientes sucesos que causan la pérdida:

- (a) dificultades financieras significativas del emisor o del obligado;
- (b) infracciones del contrato, tales como incumplimientos o moras en el pago de los intereses o del principal;
- (c) el acreedor, por razones económicas o legales relacionadas con dificultades financieras del deudor, otorga a éste concesiones que no le habría otorgado en otras circunstancias;
- (d) pase a ser probable que el deudor entre en quiebra o en otra forma de reorganización financiera; o
- (e) Los datos observables que indican que ha habido una disminución medible en los flujos futuros estimados de efectivo de un grupo de activos financieros desde su reconocimiento inicial, aunque la disminución no pueda todavía identificarse con activos financieros individuales incluidos en el grupo, tales como condiciones económicas adversas nacionales o locales o cambios adversos en las condiciones del sector industrial. (p. 67)

Análisis

Según las NIIF para las PYMES en la Sección 11 párrafo 11.22 establece que el incumplimiento del pago del principal o mora en el pago de intereses, las dificultades financieras significativas del obligado, la quiebra del deudor y cualquier asunto que lleve a concluir una pérdida del flujo de caja como comportamiento del mercado, tecnología o asuntos legales y económicos es una evidencia clara de que existe el deterioro de un activo financiero y las entidades están obligadas a registrarlos como tal.

En esta misma Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (2017) se establece en la sección 11 párrafo 11.24 que una entidad evaluará el deterioro del valor de los siguientes activos financieros de forma individual: (a) todos los instrumentos de patrimonio con independencia de su significatividad; y (b) otros activos financieros que son significativos individualmente. Una entidad evaluará el deterioro del valor de otros activos financieros individualmente o agrupados sobre la base de características similares de riesgo crediticio. (p. 68)

Análisis

En este párrafo se establece la forma en como una entidad evaluará el deterioro de activos financieros; si estos representan inversiones en títulos de capital la evaluación de cada activo será individual y para aquellos activos financieros significativos se requiere de una evaluación individual. Así mismo la norma también establece que la evaluación de los activos financieros pueden ser grupales, pero sobre la base de características de riesgo.

Sin embargo esta Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (2017) estipula en la sección 11 párrafo 11.25 que una entidad medirá una pérdida por deterioro del valor de los siguientes activos financieros medidos al costo o costo amortizado de la siguiente forma:

(a) Para un activo financiero medido al costo amortizado de acuerdo con el párrafo 11.14, la pérdida por deterioro es la diferencia entre el importe en libros del activo y el valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados, descontados utilizando la tasa de interés efectivo original del activo. Si este activo financiero tiene una tasa de interés variable, la tasa de descuento para medir cualquier pérdida por deterioro de valor será la tasa de interés efectiva actual, determinada según el contrato.

(b) Para un activo financiero medido al costo menos el deterioro del valor de acuerdo con los apartados (b) y (c) (ii) del párrafo 11.14, la pérdida por deterioro es la diferencia entre el importe en libros del activo y la mejor estimación (que necesariamente tendrá que ser una aproximación) del importe (que podría ser cero) que la entidad recibiría por el activo si se vendiese en la fecha sobre la que se informa. (p. 68)

Análisis

La sección 11 párrafo 11.25 indica dos formas de medición de una pérdida por deterioro de activos financieros que son: activos financieros medidos al costo amortizado en donde el deterioro es la diferencia entre el importe en libros del activo y el valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados, descontados utilizando la tasa de interés efectivo original del activo y como segunda forma está la de los activos financieros medidos al costo en donde el deterioro es la diferencia entre el valor en libros del activo y el precio de venta estimado que se recibiría por el activo en caso de venta en la fecha de cierre de los estados financieros; en este caso hay que tener presente la tasa de interés establecida por el mercado.

2.5.2. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF 9): Instrumentos financieros.

La Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF 9): Instrumentos financieros. (2014) En el capítulo 2 alcance estipula que esta norma no se aplicará a:

(f) Contratos a término entre un adquirente y un accionista que vende para comprar o vender una adquirida que dará lugar a una combinación de negocios dentro del alcance de la NIIF 3 Combinaciones de Negocios en una fecha de adquisición futura. El plazo del contrato a término no debería exceder un periodo razonable normalmente necesario para obtener las aprobaciones requeridas y para completar la transacción.

(g) Compromisos de préstamo diferentes a los compromisos de préstamo descritos en el párrafo 2.3. Sin embargo, un emisor de compromisos de préstamo aplicará los requerimientos de deterioro de valor de esta Norma a los compromisos de préstamo que no estén de otra forma dentro del alcance de esta Norma. También, todos los compromisos de préstamo están sujetos a los requerimientos de baja en cuentas de esta Norma.

(i) Derechos a recibir pagos para reembolsar a la entidad por desembolsos que requiere realizar para cancelar un pasivo que reconoce como una provisión de acuerdo con la NIC 37 Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes, o para los que, en un periodo anterior, reconoció una provisión de acuerdo con la NIC 37. (p. 3)

Análisis

La NIIF 9 establece todos los requerimientos para el respectivo conocimiento y medición de los activos y pasivos financieros y algunos contratos de compra y venta de partidas no financieras para ayudar a que los usuarios tengan una mejor comprensión, aplicación e interpretación de estos principios y de esta forma mejorar la presentación financiera reduciendo las asimetrías contables que se originan debido al modelo de negocio. Las pequeñas y medianas empresas que tengan problemas de liquidez o estén haciendo mal uso de su capital deben utilizar esta normativa para mejorar su rentabilidad ya que permitirá evaluar y medir de manera eficaz el deterioro de los instrumentos financieros.

2.5.3. Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).

La Ley de Régimen Tributario Interno (2018) en el capítulo IV en la sección primera referente a las deducciones, artículo 10 establece que las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas.

Las provisiones serán deducibles hasta por el monto que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establezca. (p. 14)

Análisis

El artículo 10 numeral 11 establece que serán deducibles las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio efectuadas en cada ejercicio impositivo sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, así mismo indica que no serán deducibles para efectos tributarios las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados; así como por los créditos concedidos a favor de terceros relacionados, además indica que el monto deducible de las provisiones lo establece la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

2.5.4. Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

El Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (2018) en el capítulo IV Depuración de los ingresos, artículo 28 Gastos generales deducibles, numeral 3 estipula que:

Serán deducibles los valores registrados por deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables generados en el ejercicio fiscal y originados en operaciones del giro ordinario del negocio, registrados conforme la técnica contable, el nivel de riesgo y esencia de la operación, en cada ejercicio impositivo, los cuales no podrán superar los límites señalados en la Ley. La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo al valor de deterioro acumulado y, la parte no cubierta, con cargo a los resultados del ejercicio, y se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- a) Haber constado como tales, durante dos (2) años o más en la contabilidad;
- b) Haber transcurrido más de tres (3) años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- c) Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- d) Haberse declarado la quiebra o insolvencia del deudor; y,
- e) Si el deudor es una sociedad que haya sido cancelada.

Esta disposición aplicará cuando los créditos se hayan otorgado a partir de la promulgación del presente reglamento.

También serán deducibles las provisiones para cubrir riesgos de incobrabilidad que efectúan las instituciones del sistema financiero de acuerdo con las resoluciones que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera emita al respecto.

No serán deducibles las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados de acuerdo al Código Monetario Financiero, así como por los créditos concedidos a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Los créditos incobrables que cumplan con una de las condiciones previstas en la indicada ley serán eliminados con cargos a esta provisión y, en la parte que la excedan, con cargo a los resultados del ejercicio en curso.

No se entenderán créditos incobrables sujetos a las indicadas limitaciones y condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, los ajustes efectuados a cuentas por cobrar, como consecuencia de transacciones, actos administrativos firmes o ejecutoriados y sentencias ejecutoriadas que disminuyan el valor inicialmente registrado como cuenta por cobrar. Este tipo de ajustes se aplicará a los resultados del ejercicio en que tenga lugar la transacción o en que se haya ejecutoriado la resolución o sentencia respectiva. (p. 26 - 27)

Análisis:

En el numeral 3 se establece que serán deducibles los valores registrados por deterioro de los activos financieros de créditos incobrables durante el ejercicio fiscal y por operaciones del giro ordinario del negocio, registradas en cada ejercicio impositivo, los que no podrán superar los límites señalados en la Ley. La eliminación de los créditos incobrables se realizará con cargo al valor de deterioro acumulado y, la parte no cubierta a resultados del ejercicio, y si ha cumplido con haber constado mínimo 2 años en la contabilidad, que el vencimiento del crédito sea mayor a 3 años, haber prescrito la acción para el cobro del crédito, que se haya declarado quiebra o insolvencia del deudor o si es sociedad que haya sido cancelada.

Además, no serán deducibles las provisiones realizadas por créditos que excedan los porcentajes determinados de acuerdo al Código Monetario Financiero, los concedidos a favor de terceros, ni las provisiones por créditos que estén al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. No se entenderán créditos incobrables sujetos a las indicadas condiciones previstas en la LORTI, los ajustes de cuentas por cobrar, procedentes de transacciones, actos administrativos firmes o ejecutoriados y sentencias ejecutoriadas que disminuyan el valor que se registró como cuenta por cobrar, estos ajustes se aplicarán a los resultados del ejercicio en que tenga lugar la transacción.

2.5.5. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2015).

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2015) En el Capítulo VII: protección contractual, artículo 47 establece lo siguiente con respecto al sistema de crédito:

Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;

El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;

El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,

La suma total a pagar por el referido bien o servicio.

Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero (p. 12 – 14)

Análisis

En el artículo 47 citado anteriormente se estipula que el proveedor cada vez que realice una venta al consumidor debe de informarle sobre el precio que debe pagar por el bien o servicio, los intereses a pagar o cualquier otro recargo, el número de pagos y la suma total a pagar. Así mismo prohíbe el cálculo de intereses sobre intereses que ya han sido generados recalculándolo cada vez que se realice el pago de una cuota.

Además, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2015) en el artículo 48 referente a pagos anticipados estipula que, en toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado, o a realizar pre-pagos parciales en cantidades mayores a una cuota. En estos casos, los intereses se pagarán únicamente sobre el saldo pendiente. (p.14)

Análisis

El artículo 48 hace referencia que el cliente puede pagar por adelantado el monto adeudado o realizar pagos parciales mayores a una cuota; lo cual es beneficioso para el cliente ya que sus intereses disminuirán debido a que estos se pagarían solo sobre saldos pendientes mas no por cuotas adelantadas.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2015) en el artículo 50 referente a pagos con tarjeta de crédito establece: El precio para el pago con tarjeta de crédito, será el mismo precio que al contado. Toda oferta, promoción, rebaja o descuento exigible respecto a la modalidad de pago al contado, será también exigible por el consumidor que efectúa pagos mediante el uso de tarjetas de crédito, salvo que se ponga en su conocimiento oportuna y adecuadamente, en la publicidad o información respectiva y de manera expresa, lo contrario.(p.15)

Análisis

En el art. 50 indica que, si el cliente realiza su pago con tarjeta de crédito, el precio no varía en cuanto al pago al contado. Así mismo indica que el consumidor que pague algún bien o servicio con tarjeta de crédito tiene el mismo derecho de gozar de ofertas, descuentos, promociones o rebajas, al menos que la empresa de a conocer por medio de alguna publicidad que no aplican dichas promociones en esta forma de pago.

2.5.6. Resolución No. 345-2017-F Junta De Política y Regulación Monetaria y Financiera.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2017) en el capítulo IV de las garantías y límite de créditos en la sección 1 sobre las garantías artículo 7 establece: “Todas las operaciones de crédito deberán estar garantizadas. Las entidades deberán definir en sus políticas y manuales los criterios necesarios para la exigencia, aceptación, constitución y avalúo de garantías”. (p. 7)

Análisis

El artículo 7 citado anteriormente trata sobre la garantía que debe de dar las entidades a los clientes que realicen compras a créditos, las cuales deben estar establecidas en sus políticas o manuales en donde debe de indicarse todas las exigencias necesarias para otorgar esta garantía de crédito a sus clientes.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2017) en el capítulo V de la calificación, sección 1 sobre la cartera de crédito y contingentes, artículo 11 establece:

Las entidades calificarán la cartera de crédito y contingentes en función de la morosidad, conforme a los criterios que se detallan a continuación:

Tabla 2.
Criterios de calificación según nivel de riesgo.

NIVEL DE RIESGO	CATEGORÍA	PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO (EMPRESARIAL Y CORPORATIVO)	PRODUCTIVO COMERCIAL PRIORITARIO (PYME)	MICROCRÉDITO	CONSUMO ORDINARIO Y PRIORITARIO EDUCATIVO	VIVIENDA INTERÉS PÚBLICO, INMOBILIARIO
DÍAS DE MOROSIDAD						
RIESGO NORMAL	A-1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A-2	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 35
	A-3	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 36 hasta 65
RIESGO POTENCIAL	B-1	De 36 hasta 65	De 36 hasta 65	De 36 hasta 50	De 36 hasta 50	De 66 hasta 120
	B-2	De 66 hasta 95	De 66 hasta 95	De 51 hasta 65	De 51 hasta 65	De 121 hasta 180
RIESGO DEFICIENTE	C-1	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 66 hasta 80	De 66 hasta 80	De 181 hasta 210
	C-2	De 126 hasta 180	De 126 hasta 155	De 81 hasta 95	De 81 hasta 95	De 211 hasta 270
DUDOSO RECAUDO	D	De 181 hasta 360	De 156 hasta 185	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 271 hasta 450
PÉRDIDA	E	Mayor a 360	Mayor a 185	Mayor a 125	Mayor a 125	Mayor a 450

Fuente: Resolución No. 345-2017-F Junta De Política y Regulación Monetaria y Financiera. (p. 7-8)

Análisis

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en el artículo 11 citado anteriormente hace referencia a que las empresas deben calificar la cartera de crédito y contingencia según el nivel de riesgo y a la categoría que pertenecen dependiendo de los días de morosidad, así como del tipo de empresa a la que pertenezca.

Además la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2017) en el capítulo V de la calificación en la sección 1 sobre la cartera de crédito y contingentes artículo 12 establece: “Las operaciones de cartera de crédito y contingentes que entren en proceso judicial o procedimiento coactivo, deberán reclasificarse en la categoría de dudoso recaudo "D", independientemente de su morosidad. Las de categoría E mantendrán la misma calificación”. (p. 8)

Análisis

En el artículo 12 se establece que las empresas deben de categorizar a aquellos clientes que realicen operaciones a créditos como dudoso recaudo “D”, cuando la empresa se vea en la necesidad de efectuar el cobro por medio de algún proceso judicial o procedimiento coactivo muy independientemente de los días de atraso que tenga el cliente en sus pagos, pero aquellos que pertenezcan a la categoría “E” mantendrán la misma calificación.

2.5.7. Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero.

La Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero (2014) en el artículo 96 establece que:

Las instituciones que conforman el sector financiero público y privado, están obligadas a suministrar al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos, la información necesaria para mantenerlo actualizado. A fin de dar cumplimiento con esta obligación, las instituciones financieras deberán observar los siguientes criterios:

a) La periodicidad con la cual se debe remitir la información al Registro Crediticio será determinada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y en ningún caso podrá ser superior a un mes. Se establecerán procesos de reportes especiales para enmendar inmediatamente los errores que se hayan cometido, con la finalidad de lograr la depuración de este registro.

b) La información remitida deberá contener, al menos, los siguientes datos de identificación, en caso de que quien haya contratado el crédito sea una persona natural: nombres y apellidos completos, el número de cédula de identidad y ciudadanía o pasaporte; y, en caso de que se trate de una persona jurídica se hará constar la razón social y el número de Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Respecto de la información relativa a la operación crediticia, se exigirán los siguientes datos, tanto para las personas naturales como para las personas jurídicas: fecha en la que se originó la obligación, la fecha desde la cual la misma es exigible, la fecha de pago, el monto del capital a la fecha del reporte, el monto del interés devengado a la fecha del reporte, el monto del interés de mora a la fecha del reporte, y el estado en que se encuentra el crédito, haciendo constar de forma expresa si respecto del mismo se ha planteado reclamo administrativo o se ha iniciado proceso judicial.

c) No se podrán registrar ni reportar valores correspondientes a conceptos que no se hayan originado en operaciones de crédito directas y que no hayan sido solicitadas expresamente por el cliente. (p. 36 – 37)

Análisis

La Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero en el Artículo 96 estipula que todas las instituciones sean estas públicas o privadas están obligadas a suministrar al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de datos públicos, información crediticia para mantenerlos actualizados y deben tener claro cuál es el tiempo de entrega de esta información; la cual no debe ser mayor a un mes, así mismo se debe presentar reportes si existe algún error para poder enmendarlos depurándolos del registro.

Esta información debe contener datos de identificación como el número de cédula o pasaporte para las personas naturales y para las personas jurídicas el número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) también debe contener información sobre la operación crediticia y si se ha planteado reclamo administrativo o se ha iniciado proceso judicial. Así mismo este artículo deja en claro que si el cliente no ha solicitado un crédito directamente no se podrán registrar ni reportar valores.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Diseño de la Investigación

Según Zita, A. (2019) establece que “la investigación se vale de la metodología científica, que es una herramienta para proceder, de forma estructurada y sistemática, al análisis y la indagación del problema planteado” (p. 1). Por lo tanto, se puede decir que el presente trabajo a realizar se vale del método científico que es el recurso utilizado para obtener información relevante y fidedigna para solucionar el problema, desarrollando teorías, ampliando conocimientos y refutando resultados.

También, Hernández et al. (2018) afirma que durante la etapa en que se elabora el diseño de la investigación, es necesario evaluar las ventajas de los distintos métodos que se utilizarán en la recolección de datos. Una vez que el investigador ha decidido con qué enfoque realizará su trabajo y cuáles son los datos que debe buscar para lograr los objetivos y probar la hipótesis, debe pasar a seleccionar cuales son los métodos, técnicas e instrumentos más adecuados y, en el caso de estos últimos, cuando los que exista no son los más apropiados, los modifica o construye de acuerdo con los fines de la investigación. (p. 93)

Con este argumento se define al método de investigación como aquellas rutas o procedimientos que se siguen para adquirir conocimientos, el cual permite describir a continuación el tipo de investigación según el lugar en que se va a realizar, el enfoque a emplear que servirá como guía del estudio, así como todos los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar para llevar a cabo esta investigación, que ayudarán a probar nuestra hipótesis. Por lo tanto, la presente investigación será de campo, puesto que se obtendrá información directamente de la empresa, lugar donde se originan los acontecimientos.

Según Muñoz, C. (2015) refiere que al contar con las técnicas e instrumentos para obtener toda la información necesaria la investigación de campo es más confiable, aunque en algunos casos pueda presentar limitaciones ya que demanda de recursos humanos y materiales costosos así como de habilidad y capacidad técnica para obtener información veraz. (p.94)

Según Figueroa, M. (2016) establece que el enfoque cualitativo se basa en un esquema inductivo, es expansivo y por lo común no busca generar preguntas de investigación de antemano ni probar hipótesis preconcebidas, sino que estas surgen durante el desarrollo del estudio. Es individual, no mide numéricamente los fenómenos estudiados ni tampoco tiene como finalidad generalizar los resultados de su investigación; no lleva a cabo análisis estadístico; su método de análisis es interpretativo, contextual y etnográfico en cambio el enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas. (p. 4)

De acuerdo con el párrafo anterior la investigación se guiará por el enfoque mixto ya que se va a requerir tanto de la investigación cuantitativa y cualitativa que serán de ayuda para que el proceso de recolección de datos sea más eficaz. El enfoque cualitativo se usará debido a que se recopilará información por varios medios como la entrevista que será realizada al gestor de créditos y cobranzas y al contador de la empresa así como a dos expertos externos en créditos y cobranzas.

Así mismo se llevará a cabo la encuesta en donde serán partícipes el presidente, el gerente general, el contador, el gestor de créditos y cobranzas, el gestor de compras y el gestor de ventas, esta información tendrá que ser analizada con el fin de responder a las interrogantes de investigación, así como a la hipótesis planteada. El enfoque cuantitativo será aplicado porque por medio de la encuesta se tendrán datos estadísticos y porcentuales que servirán para medir los resultados de manera concluyente.

Según Baena, G. (2014) establece que “la investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica de la indagación en documentos” (p. 12). En base a lo mencionado por el autor esta investigación es también de tipo documental debido al uso de información de artículos, revistas, libros, informes y páginas web como la Superintendencia de Compañías de donde se descargarán los Estados Financieros de la empresa, de los cuales se obtendrá información necesaria para el desarrollo de los ratios financieros relacionados al tema.

3.2. Tipo de la Investigación

3.2.1. Investigación descriptiva.

Según Martínez, C. y Galán, A. (2014) establece que la investigación descriptiva se diferencia de la investigación experimental porque el investigador no hace nada sobre los objetos o sujetos que investiga, excepto observarlos o encuestarlos con el fin de obtener información sobre los objetos o personas tal como son, para describir los hechos de la realidad objeto del estudio sin alterar nada. (p. 49) Se empleará este tipo de investigación puesto que se requiere conocer y comprender diferentes situaciones que han provocado el vencimiento de la cartera dentro de la empresa, que ayudarán a que se especifiquen los procesos llevados a cabo, los cuales se obtendrán por medio de preguntas y análisis de datos.

3.2.2. Investigación analítica.

Según Buján, A. (2017) define al método analítico como “el conjunto de técnicas que permiten conocer cualitativa y/o cuantitativamente la composición de cualquier proceso en el que se encuentre” (p. 2). Este tipo de investigación permitirá conocer todos los elementos que han contribuido en el problema de cartera, así como los procesos que se han llevado a cabo y de esta forma plantear una solución de mejora aplicando conocimientos adquiridos de teorías, así como realizando estudios estadísticos que permitan medir el origen del problema.

En el presente estudio se analizará y comparará los Ratios Financieros de Gestión - Actividad entre los cuales están la rotación de las cuentas por cobrar y el periodo promedio de cobro de los años comprendidos entre el 2015 al 2018 y toda la información obtenida para comprender mejor los cambios que han tenido las cuentas por cobrar y descubrir aquellos sucesos relevantes que han ocasionado el problema; los que serán examinados para probar la hipótesis planteada y establecer nuevas tácticas para la gestión de cobranza.

3.2.3. Investigación explicativa.

Según Hernández, R. (2014) afirma que “el interés del estudio explicativo se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (p.95). Este tipo de investigación será empleada debido a la necesidad de buscar y explicar por qué se ha ocasionado el problema de cartera y qué efectos ha presentado en la empresa, permitiendo el uso de fuentes secundarias como teorías, leyes y artículos publicados, así como el uso de técnicas como la entrevista o encuesta, que deben ser realizadas a un profesional que conozca del tema y que esté relacionado directamente con la empresa, lo que permitirá que se dé un diagnóstico acertado al problema de estudio.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población.

Según Ibañez, J. (2015) indica que población es “el conjunto total de los elementos que tienen en común la característica a estudiar” (p.63). De acuerdo a esta definición la compañía FEPROVIND S.A., está conformada por 7 trabajadores en donde la población estará compuesta por 4 personas que van a ser parte de la entrevista, las cuales son el gestor de créditos y cobranzas y el contador de la compañía así como 2 expertos externos en el área de créditos y cobranzas. Para la encuesta se tomará como precedente al presidente, al gerente, al gestor de créditos y cobranzas, al contador, al gestor de compras y al gestor de ventas.

3.3.2. Muestra.

Según Rodríguez, J. , Pierdant, A. y Rodríguez, A. (2016) afirma que la muestra está formada por una parte de los elementos de la población en estudio. Esta debe cumplir ciertas condiciones como: los elementos que la forman deben tomarse de la población en estudio mediante una técnica de muestreo y con base en el cálculo la más pequeña de ser posible, pero al mismo tiempo representativo de la población. (p.6)

Según la definición anterior, para la muestra se tomará toda la población debido a que el número de trabajadores que pertenecen a la empresa es reducido, aun así, son un elemento muy representativo ya que conocen de todo el movimiento en cuanto a créditos y cobranzas. Entre ellos están el contador, el gestor de créditos y cobranzas, y los dos expertos externos a quienes se les realizará la entrevista, así mismo se contará con la participación del presidente, el gerente general, el contador, el gestor de créditos y cobranzas, el gestor de compras y el gestor de ventas para realizar la encuesta, quienes en conjunto proporcionarán información valiosa que será analizada para la toma de decisiones dando así solución a la cartera vencida.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación

3.4.1. Técnicas de investigación.

3.4.1.1. Entrevista.

Según Troncoso, C. y Amaya, A. (2017) afirma que “La entrevista, una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador” (p. 330). La información proporcionada por el entrevistado servirá de aporte para el desarrollo de la investigación y ayudará a que se realicen las correcciones respectivas, o a su vez se tomen decisiones apropiadas relacionadas a la recuperación de la cartera vencida.

Las entrevistas a realizar constarán de 8 preguntas para cada entrevistado quienes serán el contador, el gestor de créditos y cobranzas, y dos expertos externos del área a analizar; de los cuales se obtendrá información sobre el movimiento financiero y la evolución de la cartera de clientes que servirá de ayuda para encontrar alternativas de solución que se puedan diseñar como estrategia para mejorar la gestión de cobranza y disminuir la morosidad.

3.4.1.2. Encuesta.

Según Lopez, P. y Fachelli, S. (2015) la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. (p. 8)

Esta técnica permitirá obtener información basada en opiniones de los colaboradores de la compañía e identificar el grado de inquietud y preocupación que poseen, por la afectación que presenta la cartera, lo que está ocasionando una disminución en la liquidez. Esta encuesta constará de 10 preguntas que serán realizadas al personal relacionado con los créditos que se le otorga a los clientes, así como el cobro que se les efectúa, los cuales son el gerente general, el contador, el gestor de créditos y cobranzas, el gestor de compras y el gestor de ventas, con la finalidad de encontrar posibles soluciones a la problemática de la investigación.

3.4.1.3. Observación directa.

Según Penalva, C., Alaminos, A., Francés, A. y Santacreu, O. (2015) aseguran que las técnicas de observación hacen aproximaciones directas en los escenarios naturales donde se desarrolla la acción social. Eso implica una presencia en directo del observador sobre el fenómeno que estudia para, de esta manera, poder reconstruir el significado de la acción social desde el punto de vista de los sujetos. La observación participante intenta acercarse lo más posible a los escenarios naturales en que se lleva a término la acción social.

El observador participa, en mayor o menor grado, de las vivencias (experiencias y acciones cotidianas) de los sujetos a los que observa, interactúa con ellos, y puede contrastar lo que dicen con lo que hacen. De esta manera tiene acceso y puede conectar todos los aspectos o dimensiones a que rodean la vida social. (p.58) Según esta definición la observación directa se centra en estudiar directamente al fenómeno sobre el cual se obtendrá información a través de las experiencias de las personas que estén vinculada con el objeto de estudio, así como del entorno en donde se encuentran e identificar todos los aspectos relevantes que hayan ocasionado que exista algún problema y dar alternativas de solución.

Mediante la observación directa se podrá evidenciar la situación actual de la compañía mediante el uso del checklist, el que reflejará varios procesos establecidos de acuerdo al tema de estudio, que serán evaluados en la empresa para saber si cumple o no con algunos de ellos e identificar las posibles falencias que están provocando que exista una ineficaz recuperación de cartera y a través de esto diseñar estrategias para mejorar la calidad de la gestión de cobro.

3.4.1.4. Revisión documental.

Según Danel, O. (2016) afirma que la revisión bibliográfica y documental constituye uno de los principales pilares en los que se sustenta la investigación educativa. La elaboración del marco teórico a partir de la revisión documental resulta imprescindible, ya que, fundamentalmente, nos permite delimitar con mayor precisión nuestro objeto de estudio y constatar el estado de lo investigado. (p. 3) De acuerdo a lo mencionado por el autor, la revisión documental es una técnica que consiste en consultar y obtener información relevante a través de documentos como libros, tesis, revistas, periódicos, archivos digitales, páginas web que fundamentan el propósito de la investigación y que permiten el desarrollo del marco teórico y conceptual.

Esta técnica se aplicará debido a que se consultará información de libros, revistas, tesis que contengan temas similares a la presente investigación así como de páginas web, una de ellas es la Superintendencia de Compañías de donde se descargarán los Estados Financieros de FEPROVIND S.A., para realizar los ratios financieros de rotación de las cuentas por cobrar y el periodo promedio de cobro, los que ayudarán a probar la hipótesis planteada.

3.4.2. Instrumentos de investigación.

3.4.2.1. Cuestionario.

Según Lopez, P. y Fachelli, S. (2015) establece que “el cuestionario constituye el instrumento de recogida de los datos donde aparecen enunciadas las preguntas de forma sistemática y ordenada, y en donde se consignan las respuestas mediante un sistema establecido de registro sencillo” (p.17). El cuestionario será el instrumento que se va a utilizar para realizar la encuesta y entrevistas, las cuales serán de gran utilidad; ya que mediante estas se obtendrá información sobre los procedimientos que utilizan al ofrecer los créditos a clientes, además los dos entrevistados externos nos ofrecerán mayor información basada en la experiencia adquirida en el área que será útil para mejorar la gestión de la cartera de clientes.

3.4.2.2. Checklist.

Según Baca, G. et al. (2014) las hojas de verificación, también conocidas como hojas de datos, son formatos que almacenan información relevante sobre un proceso o una realidad. Las hojas de verificación no tienen un formato único, ya que la información almacenada en ellas depende de la naturaleza del proceso a ser analizado y del diseño propio que cada persona establezca para sus registros. (p.120) Con esta definición se puede decir que el checklist es un formato que sirve para controlar el cumplimiento de un listado de requisitos o recolectar datos de manera ordenada y sistemática permitiendo que no quede nada pendiente por evaluar y que el diseño dependa de cómo la persona desee llevar su registro.

El checklist o lista de control será el instrumento que se empleará para realizar la observación directa en la compañía FEPROVIND S.A., el cual es un formato de lo más óptimo, que ayudará en la investigación a obtener datos importantes que servirán para minimizar posibles errores de una manera más sencilla en la compañía y para llevar un mejor control acerca del funcionamiento de las actividades de la misma y del proceso de cobranzas.

3.4.2.3. Estados financieros.

Según García, V. (2015) “los llamados estados financieros son reportes que surgen del sistema de registro contable y representan la situación financiera de la entidad”. (p.209) Estos son documentos que revelan la situación económica de una compañía, cuyo fin es presentar información acerca del movimiento y las variaciones que se dan en un periodo de tiempo establecido y así que se tomen las decisiones apropiadas sobre el porvenir de la compañía. En la investigación se utilizarán como instrumento el Estado de Situación Financiera y el Estado del Resultado Integral; los que se descargarán de la página de la Superintendencia de Compañías y serán utilizados para realizar los indicadores financieros de Gestión - Actividad.

3.4.2.4. Ratios financieros.

Según Calzada, H. (2017) los ratios financieros representan una razón matemática que vincula diferentes rubros que integran un estado financiero con fines comparativos, y sirven para evaluar el desempeño financiero y operativo de la empresa en un determinado momento o su comportamiento histórico durante un periodo de tiempo determinado, a su vez los ratios financieros se dividen en las siguientes categorías:

- **De liquidez:** se refieren a la capacidad de pago a corto plazo de la empresa.
- **De rendimiento:** miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.
- **De apalancamiento:** determinan el grado de endeudamiento de la empresa.

- **De actividad y rotación:** mide la eficiencia y la velocidad de recuperación de lo invertido.
- **De valor mercado (múltiplos bursátiles):** miden la rentabilidad de la empresa en términos de valor mercado de sus acciones. (p.1)

En la presente tesis los indicadores financieros que se utilizarán serán aquellos de Gestión-Actividad que servirán para determinar la rotación de las cuentas por cobrar y el periodo promedio de cobro que ayudarán a determinar si existe eficacia en la administración de la empresa al hacer efectivo el pago de los créditos otorgados a clientes. Estos ratios serán un instrumento útil porque permitirán que se tomen medidas que servirán para corregir posibles errores en la gestión.

3.5. Desarrollo e Interpretación de las Entrevistas

3.5.1. Entrevista realizada al gestor del departamento de créditos y cobranzas de la compañía FEPROVIND S.A.

ENTREVISTA #1

Lugar y Fecha: Guayaquil, 19 de Julio del 2019

Cargo: Gestor del departamento de Créditos y Cobranzas de la compañía FEPROVIND S.A.

1. ¿Actualmente la compañía cuenta o no con un manual de procedimientos para la recuperación de cartera? ¿Podría explicar el por qué?

No cuenta con un manual de procedimientos para la recuperación de cartera por motivos de costos, incluso FEPROVIND es una empresa pequeña que no tiene departamentos específicos debido a que está compuesta por 7 personas, pero si cuenta con otros tipos de manuales como de selección de personal, de selección de proveedores y un plan mínimo de prevención de riesgos laborales auditados por el Sistema SGS que garantiza la calidad de servicios y productos en cualquier industria.

2. ¿Cuántas personas están encargadas de realizar la gestión de cobranza en la empresa?

Solo yo estoy encargado de realizar la gestión de cobranza.

3. ¿La empresa cuenta con una base de datos que registre los créditos concedidos a los clientes? ¿Si su respuesta es sí podría explicar cuál es el procedimiento?

Por el momento no, en la compañía no contamos con una base de datos que registre el crédito que se le otorga a los clientes, debido a que como política se ofrecen créditos de 30 hasta 60 días de plazo, pero si tenemos una base de datos donde están registrados los proveedores e incluyen los productos que estos ofrecen a la compañía y otra donde constan las industrias a las que les sirve como proveedor.

4. ¿Explique en qué situación se encuentran las cuentas por cobrar actualmente?

FEPROVIND tiene clientes que se demoran en pagar, este es un problema que se presenta comúnmente debido a que hay empresas que cancelan con unas semanas de atraso. Actualmente la compañía tiene clientes reconocidos que se han conseguido de forma empírica; por medio de otros proveedores y de visitas mensuales a distintas industrias, a estos clientes se les suele extender el tiempo de crédito ya que los pagos son seguros, sin embargo la compañía presenta montos elevados en la cuentas por cobrar desde el año anterior debido a una empresa que se estaba demorando en sus pagos, los cuales eran representativos, actualmente esta deuda ya está cancelada.

5. ¿En la actualidad que es lo que se está haciendo en la empresa para disminuir los pagos atrasados de los clientes?

Actualmente se está evaluando al cliente en relación con otros proveedores para conocer si realizan sus pagos a tiempo o si poseen deudas pendientes con algunos de ellos y evitar posibles riesgos que en un futuro afecten a la liquidez de la empresa.

6. ¿Existe algún procedimiento para recordarles a los clientes cuando tienen que cancelar su deuda?

Sí, yo me encargo de notificar mediante correo electrónico las facturas que han vencido o que están por vencer al departamento de compras de la industria a la que se ha vendido, en caso de no obtener respuesta me comunico por vía telefónica.

7. ¿Piensa usted que es eficiente la gestión de cobranzas que se lleva a cabo en la empresa? ¿Explique por qué?

Yo pienso que si es eficiente porque cuando se da el caso de clientes que tiene facturas vencidas, envió un correo indicando el valor adeudado y la fecha de vencimiento de su crédito, entonces ellos revisan y luego se comunican conmigo indicando el día en que pagarán la deuda.

8. ¿Cree usted que diseñar estrategias para la recuperación de cartera podría ayudar a mejorar la rentabilidad de FEPROVIND S.A.? ¿Explique el por qué?

Yo creo que si ayudaría a mejorar la rentabilidad de la empresa, pero no del todo debido a que solo disminuiría la morosidad por medio de una eficiente gestión de cobro, pero en sí no solo se trata de recuperar la cartera vencida más bien para mejorar la rentabilidad se requiere de vender cada día más para obtener más ingresos.

3.5.2. Entrevista realizada al contador de la compañía FEPROVIND S.A.

ENTREVISTA #2

Lugar y Fecha: Guayaquil, 19 de Julio del 2019

Cargo: Contador de la compañía FEPROVIND S.A.

1. ¿Actualmente la compañía cuenta o no con un manual de procedimientos para la recuperación de cartera? ¿Podría explicar el por qué?

No cuenta con un manual de procedimientos para recuperar cartera porque el costo para adquirirlo esta entre \$200 a \$1000 dependiendo la magnitud de la compañía sin embargo la empresa cuenta con un manual de selección de personal, un manual de selección de proveedores y un plan mínimo de prevención de riesgos laborales auditados por el Sistema SGS (Sistema de Gestión de Seguridad) que es considerado un referente mundial en calidad e integridad, debido a que fue un requisito de una de las empresas a las que le vende.

2. ¿Cuántas personas están encargadas de realizar la gestión de cobranza en la empresa?

FEPROVIND S.A. es una empresa muy pequeña donde su actividad es ser proveedor industrial es decir compra lo que el cliente pide, puede ser desde una cinta scotch hasta un martillo eléctrico en donde existe un gestor de ventas y un gestor de compras, este último cotiza lo que el cliente pide, envía la cotización a la empresa que requiere el producto para que lo apruebe y luego debe realizar la respectiva compra y entregar estos materiales al vendedor para que los facture y los entregue al clientes, luego de esto se realiza la gestión de cobro en donde el gestor de créditos y cobranzas envía la factura por correo a la empresa indicando los montos y el plazo a pagar.

- 3. ¿La empresa cuenta con una base de datos que registre los créditos concedidos a los clientes? ¿Si su respuesta es sí podría explicar cuál es el procedimiento?**

La empresa cuenta con una base de datos de los productos adquiridos en donde indica a que proveedor se le realizó la compra y una base de datos donde solo constan los clientes a quienes provee, pero no permite registrar los créditos concedidos ya que como política la empresa concede créditos de 30 a 60 días.

- 4. ¿Explique en qué situación se encuentran las cuentas por cobrar actualmente?**

La situación en que se encuentra las cuentas por cobrar es preocupante, debido a que hay clientes que no cancelan sus deudas en el tiempo establecido es decir suelen demorarse más días; lo que está afectando la liquidez de la empresa debido a que el tipo de clientes que maneja FEPROVIND comúnmente realizan sus pagos a créditos.

- 5. ¿En la actualidad que es lo que se está haciendo en la empresa para disminuir los pagos atrasados de sus clientes?**

Lastimosamente FEPROVIND no le puede quitar el crédito a sus clientes debido a que son industrias, es decir no se puede dar el lujo de perder a estos clientes al no concederle créditos; ya que pueden existir otros proveedores que si lo hagan, sin embargo, un punto a favor de FEPROVIND es el obtener la certificación SGS que en muchos casos algunas industrias lo requieren como requisito. Por lo tanto, lo que está haciendo la empresa es llegar a un tipo de consenso y buscar financiamiento bancario para seguir otorgando crédito a sus clientes.

- 6. ¿Existe algún procedimiento para recordarles a los clientes cuando tienen que cancelar su deuda?**

Si eso sí, el gestor de créditos y cobranzas les envía por medio de correo electrónico las facturas o en algunos casos realiza llamadas telefónicas comunicándoles los valores pendientes antes de su vencimiento.

- 7. ¿Piensa usted que es eficiente la gestión de cobranzas que se lleva a cabo en la empresa? ¿Explique por qué?**

No es eficiente ya que aunque se busque la mejor manera de realizar el cobro, el problema radica en que el cliente pague; esto se da debido a la falta de liquidez en el sistema financiero.

- 8. ¿Cree usted que diseñar estrategias para la recuperación de cartera podría ayudar a mejorar la rentabilidad de FEPROVIND S.A.? ¿Explique por qué?**

No creo, lo que sí se puede hacer es diseñar estrategias para vender y captar más a los clientes y de esta manera estar encima de otros proveedores debido a que no se puede imponer al cliente en este caso a una industria el no despacharle la mercadería si no paga a tiempo; ya que existe millón de gente que quiere ofrecer productos similares a los que ofrece FEPROVIND.

3.5.3. Entrevistas realizadas al jefe de créditos y cobranzas de la compañía Italian

Max.

ENTREVISTA #3

Lugar y Fecha: 19 de julio del 2019

Nombre: Jhon Dávila

Cargo: Jefe de créditos y cobranzas en la empresa Italian Max.

1. ¿Cómo afecta la cartera vencida a la liquidez de una empresa?

Si la compañía no recupera la cartera de clientes no podrá asumir las deudas contraídas con terceras personas, lo que afectaría su liquidez de pago.

2. ¿Cómo se puede evitar un incremento de la cartera pendiente por cobrar?

Haciendo un estudio de cuál es la proporción de la cartera y hacer un programa de cobranzas exhaustiva enfocado a los clientes habituales a quienes hay que consentir brindándoles una buena atención y realizando una correcta gestión de cobro para que luego paguen a la compañía el monto adeudado.

Por ejemplo si yo tengo en el mes \$30.000 de ventas, pero de lo recuperado yo solamente tengo un 10%; eso no me representa ni siquiera mi gasto fijo, entonces tenemos que hacer un análisis de mercado para ver en qué circunstancias se encuentra el cliente al cual yo le he vendido y llegar de la mejor manera a él, para recaudar no solo el 10%, sino un 40% que es el objetivo para tener una rentabilidad mensual no buena; pero sí estable que permita cubrir los gastos de la compañía.

3. ¿Cómo haría usted para que la recuperación de las cuentas pendientes por cobrar año a año sea menor?

Una manera es plantear distintos plazos de pago dependiendo del volumen de la transacción y del tipo de cliente, en caso de que no se tenga confianza en la recepción del pago de ciertos clientes simplemente se deberá vender al contado.

Otra manera si no se está dando de forma correcta la gestión de venta y de cobro es mejorar la atención al cliente tanto de parte del cobrador como por el vendedor. Si yo voy déspota obviamente no voy a recaudar el dinero adeudado porque no me van a pagar; ya que el ambiente en el que gira el negocio depende bastante de mi usuario o consumidor, es como el lema que dice que: “el cliente siempre tiene la razón”, aunque no se le puede dar la razón a un cliente que no paga, pero hay que llegar a cobrar esta cuenta incobrable, porque ese es un dinero que le está afectando a su compañía en el apalancamiento financiero.

Entonces haciendo un análisis al cliente y con una buena predisposición también se puede recuperar año a año la cartera, debido a una buena atención por parte del vendedor al cliente para que este se sienta satisfecho y cumpla con el requerimiento de pago.

4. ¿Piensa que las empresas deberían ser más estrictas al momento de ofrecer un crédito?

Sí, deben de tener un debido control del área crediticia para tomar una decisión al momento de ofrecer el crédito, para esto existen páginas de buro crediticio que sirven como referencia para llegar a la toma de decisiones.

5. ¿Cada que tiempo considera usted que se deben realizar las gestiones de cobro?

Se debe realizar diariamente un análisis de la cartera que mantiene la compañía y comenzar a enviar notificaciones a las personas o empresas deudoras en el momento que se encuentre cerca de la fecha de vencimiento que por lo general se envían 5 días antes de que se cumpla el plazo de pago por el crédito otorgado.

6. ¿La elaboración de una base de datos que permita clasificar a cada cliente de acuerdo al tiempo de atraso en sus pagos sería para usted una de las opciones para prevenir la cartera vencida y por qué?

Sí, porque así se tendrá una mejor apreciación, un mayor control de la base de datos de los clientes y se podrá determinar con exactitud los plazos vencidos; tanto en tiempo como en monto.

7. ¿Considera usted que las empresas actualmente cumplen con el debido asesoramiento de créditos a sus clientes?

No todas las compañías cuentan con un asesoramiento óptimo, no hay la debida capacitación al talento humano para tener un mejor proceso de la cartera de clientes y así evitar que caiga o que tenga un plazo muy alargado de cobro.

8. ¿A su criterio cuales serían las causas por las cuales los clientes incumplen con sus obligaciones en plazos establecidos?

Según mi criterio la mayoría de clientes adquieren una mayor cantidad de deudas de las que pueden costear con el salario que mantienen, pero también afecta la estabilidad que ellos sostienen en su empleo y en su hogar.

3.5.4. Entrevista realizada al asesor comercial de ventas y cobranzas de la empresa EGAR S.A.

ENTREVISTA #4

Lugar y Fecha: Guayaquil, 19 de Julio del 2019

Nombre: Lcdo. Miguel Peláez Zambrano

Cargo: Asesor comercial ventas y cobranzas en la empresa EGAR S.A.

1. ¿Cómo afecta la cartera vencida a la liquidez de una empresa?

Afecta ya que habitualmente todas las empresas requieren manejar efectivo para pagar a empleados así mismo necesita adquirir materiales para su uso o para la venta entonces al retrasarse la cartera lo que produce es que estos pagos también se comiencen a atrasar y la empresa tenga que realizar algún préstamo bancario que le permita cubrir estas deudas, aunque a su vez le proporcione un interés.

2. ¿Cómo se puede evitar un incremento de la cartera pendiente por cobrar?

Se puede evitar este incremento siempre que se considere a la gestión de cobros como una prioridad, en donde se realicen seguimientos continuos a la cartera de clientes llevando un registro del monto a pagar y el número de días en que se les otorga el crédito para recordarles de forma anticipada el pago de la deuda y motivarlos para que realicen sus pagos a tiempo concediéndoles un descuento si paga antes del plazo establecido o una penalidad si se pasan de este plazo.

3. ¿Cómo haría usted para que la recuperación de las cuentas pendientes por cobrar año a año sea menor?

Como ya lo mencione anteriormente, yo en lo personal llevaría un control estricto de las cuentas por cobrar realizando seguimientos continuos a la cartera de clientes, de tal manera que informaría al cliente unos días antes de que se cumpla el plazo del crédito establecido, el monto a pagar y la fecha de vencimiento de la factura.

Así mismo realizaría ventas sin ir más allá de lo que el cliente pueda pagar; es decir sin sobre endeudar al cliente, esto se lograría analizando los pagos realizados durante los últimos 5 años en donde se verán reflejados los meses en que el cliente suele comprar más, lo que es un indicio para poderle vender más en ese mes; ya que consideraría que tendría más trabajo a diferencia de los otros meses y por ende tendría dinero para cancelar.

4. ¿Piensa que las empresas deberían ser más estrictas al momento de ofrecer un crédito?

Así es, toda empresa debería hacer una averiguación real del pago; ya que a veces el problema del atraso se da debido a que las empresas por vender, lo que hacen simplemente es revisar el buró del clientes, pero si ellos verificaran como paga el cliente o a cuantas empresas le han comprado, tuvieran información verídica de como el cliente se comporta pagando; ya que hay clientes que tienen y pagan y otros clientes que tienen y no les gusta pagar.

5. ¿Cada que tiempo considera usted que se deben realizar las gestiones de cobro?

Yo considero que debería de realizarse cada mes para que el primer mes cancele el 50 % de la deuda y el segundo mes termine de cancelar los otros 50 % del pago total.

6. ¿La elaboración de una base de datos que permita clasificar a cada cliente de acuerdo al tiempo de atraso en sus pagos sería para usted una de las opciones para prevenir la cartera vencida y por qué?

Si porque al mantener una base de datos permite identificar al cliente a quien se le puede vender más y a quienes no, categorizándolos según como paguen, por ejemplo existen clientes triple A que son aquellos que mantienen sus pagos al día; también existen clientes de categoría B que es aquel que se atrasa en su pago de 10 a 15 días y categoría C que es aquel cliente que se atrasa 75 días en el pago de su factura.

En mi caso a aquellos clientes de categoría A se les otorga un descuento del 10 % como incentivo para que realicen siempre sus pagos a tiempo en el caso de que sea un cliente tipo C ya no se les concede nuevamente créditos hasta que esté al día en sus pagos.

7. ¿Considera usted que las empresas actualmente cumplen con el debido asesoramiento de créditos a sus clientes?

Considero que no todas las empresas cumplen con brindar información en cuanto al otorgamiento de crédito debido a que algunas empresas se benefician de los intereses que se producen de los pagos atrasados, por lo cual no dan a conocer a veces el porcentaje que se cobra por mora y que en muchos casos suelen ser muy elevados.

8. ¿A su criterio cuales serían las causas por las cuales los clientes incumplen con sus obligaciones en plazos establecidos?

De acuerdo a mi experiencia son algunos factores entre estos está el factor económico que durante los últimos 2 años ha afectado al país en el cual actualmente existe escasez de trabajo y por ende los clientes no van a tener como cancelar la deuda, otro factor es, que con el pasar del tiempo se ha dejado de evaluar a los clientes lo que impide conocer la manera de cómo han estado realizando sus pagos con otras entidades, esto es un problema que no permite ver como el cliente ha evolucionado y estimar el riesgo de impago o retraso.

3.6. Desarrollo e Interpretación de la Encuesta

3.6.1 Encuesta aplicada a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.

1. ¿Qué nivel de importancia cree usted que tiene para la compañía ofrecer un crédito?

Tabla 3.

Nivel de importancia que tiene para la compañía ofrecer un crédito.

Nº	OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	%
1	Alta	6	100%
2	Media	0	0%
3	Baja	0	0%
	TOTAL	6	100%

Nota: Encuesta dirigida a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.

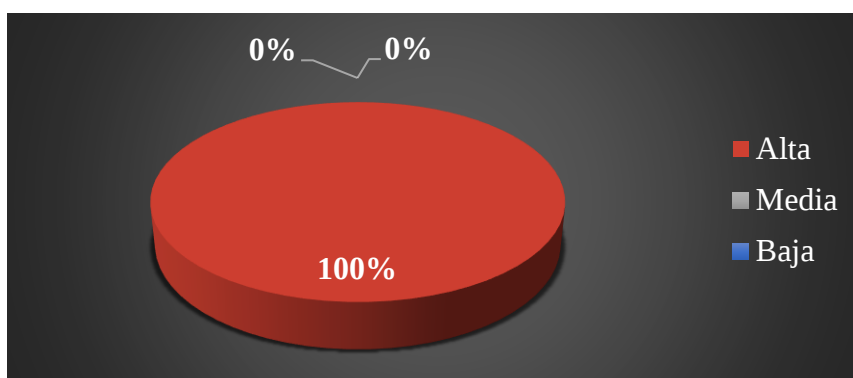


Figura 3. Nivel de importancia que tiene para la compañía ofrecer un crédito.

Análisis

Del 100% de la población que corresponde a 6 personas, en su totalidad están de acuerdo en que el nivel de importancia que tiene para FEPROVIND S.A. ofrecer un crédito es alto, debido a que la compañía es proveedora de importantes industrias; quienes compran sus materiales de ferretería. Estos clientes potenciales comúnmente no cancelan al contado, prefieren realizar todos sus pagos a crédito; ya que representan grandes valores económicos.

2. ¿Está usted de acuerdo que al otorgarse un crédito sin el debido soporte la empresa enfrente riesgos?

Tabla 4.

Riesgo al otorgar crédito.

Nº	OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	%
1	Totalmente de acuerdo.	6	100%
2	De acuerdo.	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	0	0%
4	En desacuerdo.	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo.	0	0%
TOTAL		6	100%

Nota: Encuesta dirigida a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.

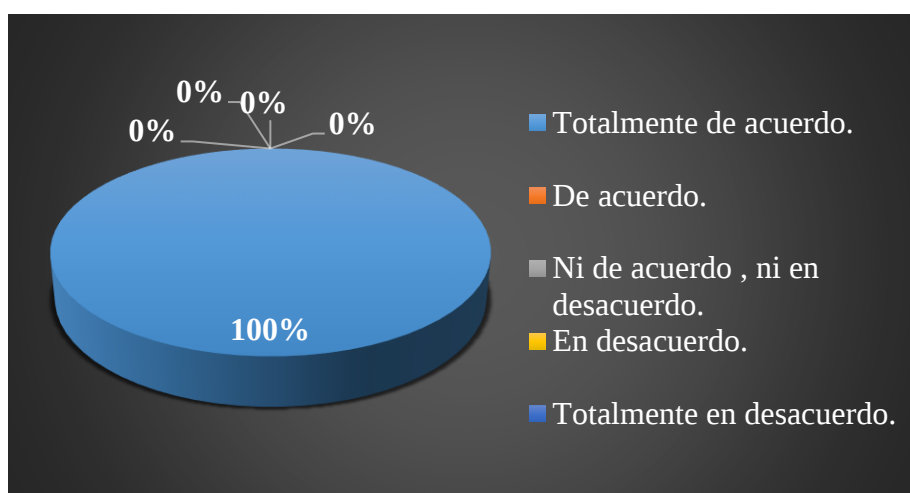


Figura 4. Riesgo al otorgar crédito.

Análisis

El 100% de la población está totalmente de acuerdo en que la compañía enfrenta riesgos si se ofrecen créditos sin el debido soporte, por tanto están conscientes de los problemas que pueden presentarse por otorgar estos créditos sin respaldo; aun así han seguido ofreciendo por el tipo de clientes que mantienen, ya que indicó que son industrias reconocidas que suelen demorarse en sus pagos, pero que de una u otra forma estos valores son recuperables.

3. ¿Considera usted que la compañía FEPROVIND S.A. cumple con el asesoramiento de crédito a sus clientes?

Tabla 5.
Asesoramiento de crédito a clientes.

Nº	OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	%
1	Muy frecuentemente	6	100%
2	Frecuentemente	0	0%
3	Ocasionalmente	0	0%
4	Raramente	0	0%
5	Nunca	0	0%
	TOTAL	6	100%

Nota: Encuesta dirigida a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.

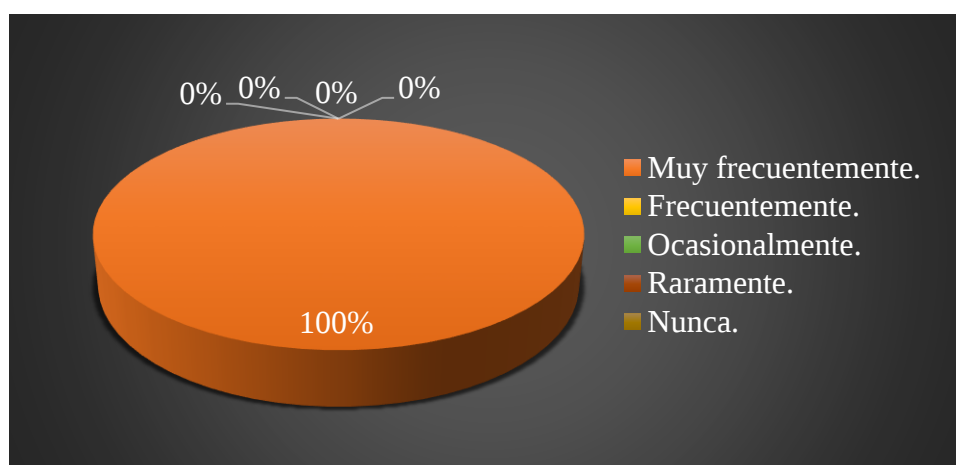


Figura 5. Asesoramiento de crédito a clientes.

Análisis

Las 6 personas que fueron encuestadas y que se tomaron como población representando el 100% indican que quienes conforman la compañía están capacitados para ofrecer el debido asesoramiento de crédito a sus clientes, es así que se les otorga desde 30 a 90 días de crédito para que puedan cancelar sus deudas contraídas con la compañía, además coinciden en que sus clientes están de acuerdo con la flexibilidad de pago que les ofrece FEPROVIND S.A., ya que no todas las empresas extienden a sus clientes las fechas de cancelación de valores pendientes.

4. ¿Está usted de acuerdo con los métodos que aplica la compañía para la recuperación de cartera de clientes?

Tabla 6

Métodos que aplica la compañía para la recuperación de la cartera de clientes.

Nº	OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	%
1	Muy de acuerdo.	2	33%
2	Algo de acuerdo.	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	1	17%
4	Algo en desacuerdo.	0	0%
5	Muy en desacuerdo.	3	50%
TOTAL		6	100%

Nota: Encuesta dirigida a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.

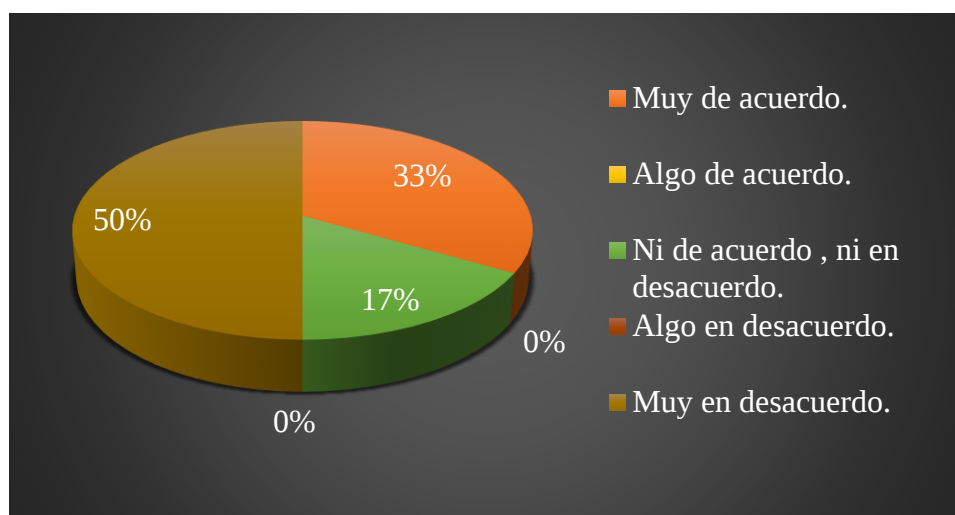


Figura 6. Métodos que aplica la compañía para la recuperación de la cartera de clientes.

Análisis

El 17% de la población encuestada indicó que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con los métodos que aplica la compañía para la recuperación de cartera, el 33% está muy de acuerdo, ya que piensan que la forma correcta es enviar mensajes por correo electrónico indicando el valor de la deuda. Sin embargo el 50% no está de acuerdo con los métodos que emplea FEPROVIND e indican que la forma más eficaz es visitar a los clientes directamente.

5. ¿Qué aspectos cree usted que son importantes al momento de otorgar un crédito?

Tabla 7.

Aspectos importantes al momento de otorgar un crédito.

Nº	OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	%
1	Revisión del historial crediticio.	4	67%
2	Contrato firmado por el cliente.	0	0%
3	Garantía entregada por el cliente.	0	0%
4	Aprobación de crédito.	2	33%
TOTAL		6	100%

Nota: Encuesta dirigida a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.



Figura 7. Aspectos importantes al momento de otorgar un crédito.

Análisis

El 67% de los encuestados de la compañía estuvo de acuerdo en que la revisión del historial crediticio es un aspecto importante que se debe tomar en cuenta al momento de otorgar un crédito porque así la compañía puede saber si su cliente está en el buró de crédito y esto serviría como referencia para la toma de decisiones. En cuanto a la diferencia del 33%, los encuestados piensan que la aprobación de crédito es suficiente para conseguir clientes importantes.

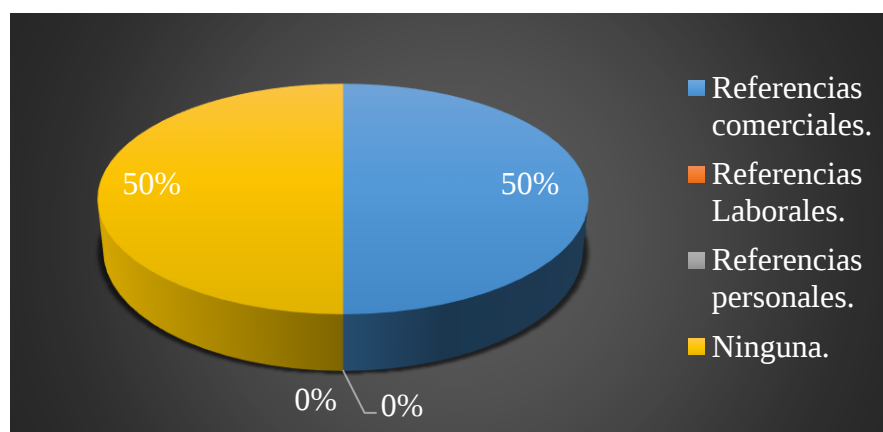
6. ¿Qué tipo de garantías cree usted que debería pedir la compañía para extender un crédito a sus clientes?

Tabla 8.

Garantías que debe pedir la compañía para extender créditos a sus clientes.

Nº	OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	%
1	Referencias comerciales.	3	50%
2	Referencias Laborales.	0	0%
3	Referencias personales.	0	0%
4	Ninguna.	3	50%
	TOTAL	6	100%

Nota: Encuesta dirigida a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.



*Figura 8.*Garantías que debe pedir la compañía para extender crédito a sus clientes.

Análisis

El 50% de las personas encuestadas consideran que las garantías que debe solicitar la compañía para extender un crédito a sus clientes son las referencias comerciales, y el otro 50% de la población encuestada indicó que no debe pedir ninguna garantía porque con solo el hecho de escuchar el nombre de las industrias y saber el tiempo que se mantienen en el mercado es suficiente para darse cuenta que pagarán sus deudas, aunque se demoren en cancelar, son clientes importantes que comúnmente realizan compras grandes.

7. ¿Cuál es el plazo máximo de crédito que la empresa otorga a sus clientes?

Tabla 9.

Plazo máximo de crédito que la compañía FEPROVIND S.A. otorga a sus clientes.

Nº	OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	%
1	15 días	0	0%
2	1 mes	0	0%
3	3 meses	6	100%
4	Mas	0	0%
	TOTAL	6	100%

Nota: Encuesta dirigida a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.

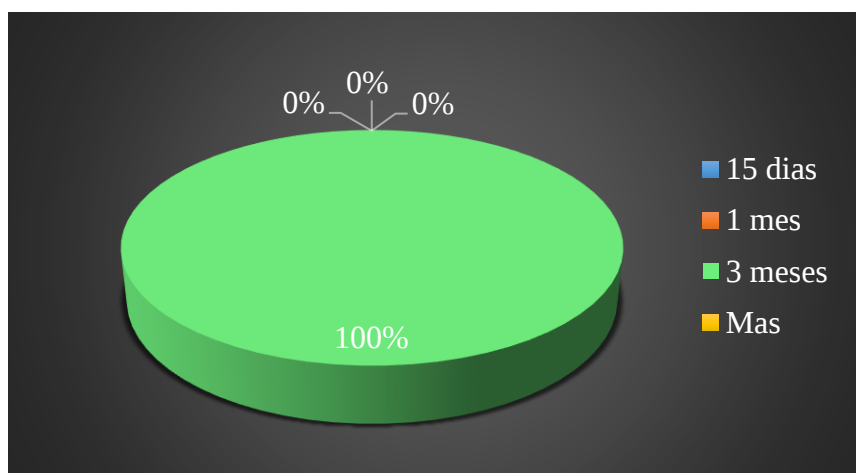


Figura 9. Plazo máximo de crédito que la compañía FEPROVIND S.A. otorga a sus clientes.

Análisis

El 100% de la población que fue encuestada estuvo de acuerdo e indicó que el plazo máximo de crédito que ofrece la compañía es de 90 días o 3 meses; esto se da porque mantiene a clientes que en ocasiones no le pagan en la fecha estipulada debido a diferentes motivos, pero que para FEPROVIND son importantes ya que indican que finalmente sus clientes realizarán el pago de los valores pendientes que mantienen con la compañía.

8. ¿Cuál de las siguientes formas emplea la empresa para realizar el cobro a sus clientes?

Tabla 10.
Formas que emplea la empresa para realizar el cobro a sus clientes.

Nº	OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	%
1	Llamadas telefónicas.	2	33%
2	Visita a los Clientes.	0	0%
3	Correo electrónico.	4	67%
4	Abogados interno.	0	0%
	TOTAL	6	100%

Nota: Encuesta dirigida a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.

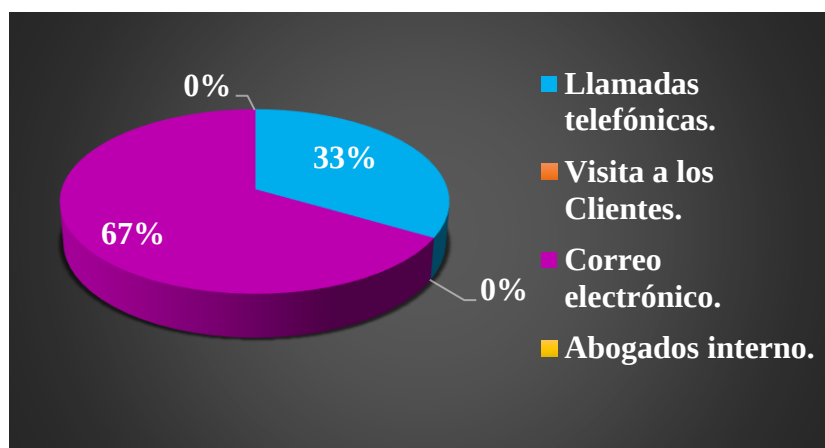


Figura 10. Formas que emplea la empresa para realizar el cobro a sus clientes.

Análisis

El 33 % de la población encuestada afirmó que la forma que emplea la compañía para realizar el cobro a sus clientes es por medio de llamadas telefónicas, indicando que este caso se da porque no obtienen respuestas por parte de los clientes y el 67% afirmó que en la compañía se envían notificaciones mediante correos electrónicos a los clientes especificando que cuentan con facturas vencidas una vez que se pasan de la fecha de pago acordada.

9. ¿Considera usted que la empresa debe cobrar un porcentaje de interés a los clientes morosos?

Tabla 11.

Porcentaje de cobro de interés a clientes morosos.

Nº	OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	%
1	Totalmente de acuerdo.	0	0%
2	De acuerdo.	0	0%
3	Indeciso.	0	0%
4	En desacuerdo.	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo.	6	100%
TOTAL		6	100%

Nota: Encuesta dirigida a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.

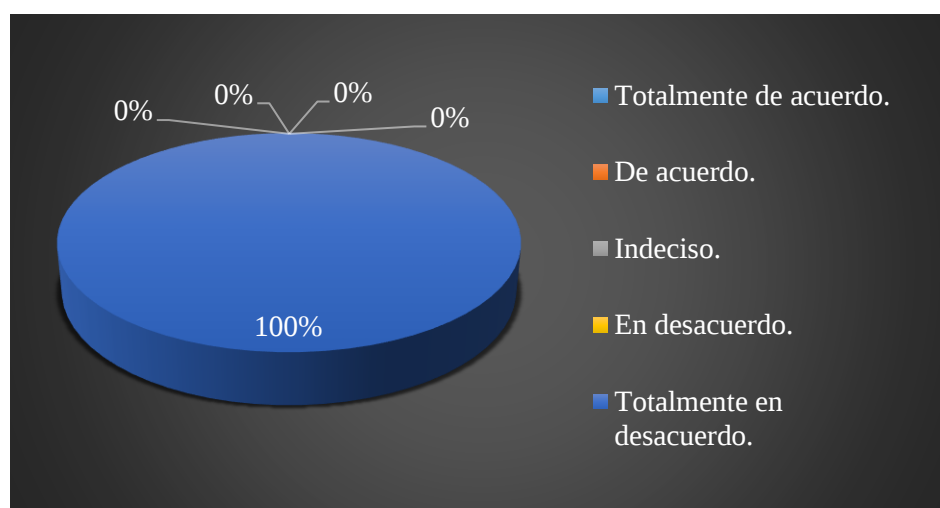


Figura 11. Porcentaje de cobro de interés a clientes morosos.

Análisis

El 100% de las personas que fueron encuestadas está totalmente en de acuerdo en que la compañía no debe cobrar un porcentaje de interés porque perderían totalmente a sus clientes, ya que estos podrían buscar otros proveedores que no les cobren intereses y que les ofrezcan mejores soluciones de pago, además piensan que la compañía debe buscar algún tipo de financiamiento bancario y así seguir ofreciendo crédito a todos los clientes que lo soliciten.

10. ¿Está usted de acuerdo con que se diseñen estrategias para recuperar la cartera?

Tabla 12.

Diseño de estrategias para recuperar la cartera de clientes.

N°	OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	%
1	Estoy totalmente en desacuerdo	2	33%
2	Estoy parcialmente en desacuerdo	0	0%
3	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	0	0%
4	Estoy parcialmente de acuerdo	0	0%
5	Estoy totalmente de acuerdo	4	67%
TOTAL		6	100%

Nota: Encuesta dirigida a los empleados de la compañía FEPROVIND S.A.

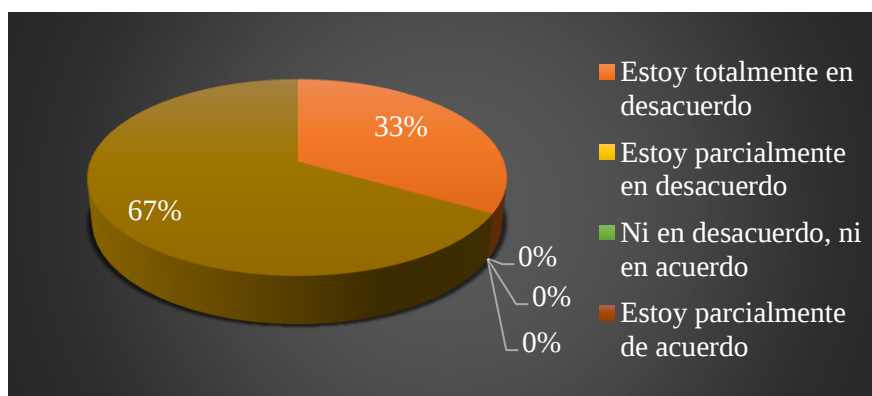


Figura 12. Diseño de estrategias para recuperar la cartera de clientes.

Análisis

El 67% de los encuestados sí está de acuerdo con que se diseñen estrategias para la recuperación de la cartera porque consideran que ayudaría a mejorar la rentabilidad de la compañía. El otro 33% no considera necesario diseñar estrategias para recuperar la cartera, debido a que para ellos la compañía se mantiene bien consultando con los proveedores sobre clientes importantes o visitando directamente a las industrias cada mes.

3.7. Observación Directa mediante un Checklist

LUGAR DE OBSERVACIÓN: Empresa FEPROVIND S.A.

Tabla 13.
Checklist

Nº	ACCIONES A EVALUAR	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	La empresa cuenta con un departamento de créditos y cobranzas.	X			
2	Las condiciones de créditos que maneja la empresa es la adecuada.		X		
3	La gestión de cobranza que realiza la empresa es la adecuada.		X		
4	La empresa posee un programa contable que permita llevar el debido control de todas las cuentas.		X		
5	La empresa cuenta con un registro de los créditos concedidos a los clientes.		X		
6	Se emplean políticas o manuales de procedimientos para la recuperación de cartera.		X		
7	La empresa realiza informes sobre créditos vencidos.		X		
8	La empresa notifica anticipadamente la fecha de pago a los clientes.	X			
9	La persona que maneja los créditos y la cobranza no es la misma que factura o maneja algún fondo de caja.	X			
10	La liquidez de la empresa se ve afectada por la cartera vencida.	X			
11	La empresa solicita al cliente algún tipo de garantía para otorgarle un crédito.		X		
12	Existe un control para asegurarse de que los cobros realizados por vendedores se depositen de manera inmediata.	X			

Nota: Observación directa mediante un checklist.

3.7.1. Análisis e interpretación de la observación directa mediante un checklist.

La observación directa permitió obtener información confiable mediante un Checklist para realizar un análisis de las falencias que tiene FEPROVIND S.A. en lo que se refiere a procesos que deben cumplir para lograr una mejor gestión de cobro, es así que se estableció lo siguiente: La empresa a pesar de ser una Pymes cuenta con un departamento de créditos y cobranzas dirigida por un gestor especializado en el área.

También se constató mediante la entrevista realizada al contador y al gestor de créditos y cobranzas que no se emplean políticas o manuales de procedimientos para la recuperación de cartera, pero si se cuenta con otros tipos de manuales como de selección de personal, de proveedores y un plan mínimo de prevención de riesgos laborales auditados por el Sistema SGS. Así mismo, no existe un programa contable que permita llevar el debido control de todas las cuentas, por ende, no se realizan informes sobre créditos vencidos y tampoco se dispone de un registro de los créditos concedidos a los clientes.

Además se evidenció que las condiciones de crédito que maneja la empresa no es la adecuada porque a pesar de que se ofrecen créditos de 30 hasta 60 días de plazo los clientes no cumplen con el pago y suelen extender más tiempo del establecido por lo que se puede decir que la gestión de cobranza tampoco es la adecuada porque no se logra que los clientes cancelen las deudas en el plazo establecido, por ende este atraso de pago hace que la liquidez de la compañía se vea afectada.

Así mismo no se pide ningún tipo de garantía, ya que son clientes potenciales y consideran que no es necesario, también se corroboró que sí se notifica anticipadamente la fecha de pago a los clientes mediante correo electrónico y muy pocas veces por medio de llamadas telefónicas.

Por último se observó que existe un control para asegurarse de que los cobros realizados por vendedores se depositen de manera inmediata, ya que los clientes confirman el día en que realizarán el pago para que el vendedor retire el cheque y lo deposite al instante, este proceso es confirmado a través de un mensaje del Banco donde FEPROVIND mantiene su cuenta o en la mayoría de los casos los mismos clientes realizan directamente la transacción bancaria.

3.8. Indicadores Financieros de la Compañía FEPROVIND S.A.

Tabla 14.
Indicadores Financieros de la compañía FEPROVIND S.A.

CUENTAS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ventas	\$397.412,91	\$539.008,19	\$483.581,90	\$216.969,51
Cuentas por cobrar	\$ 40.269,99	\$57.426,34	\$79.090,83	\$97.299,68
INDICADORES DE GESTIÓN – ACTIVIDAD				
Rotación de las cuentas por cobrar	9,87 veces	9,39 veces	6,11 veces	2,23 veces
Periodo promedio de cobro	36 días	38 días	59 días	161 días

Fuente: Estados Financieros de FEPROVIND S.A. descargados de la Superintendencia de Compañía.

Los indicadores financieros son herramientas que permiten analizar a profundidad la situación financiera de la empresa, en la presente tesis se realizaron los ratios financieros de Gestión-Actividad, donde a las cuentas por cobrar se aplicó el ratio del periodo promedio de cobro para determinar el tiempo promedio que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo; el mismo que refleja que la empresa en el año 2015 tardó 36 días en cobrar a sus clientes, los días aumentan en el año 2016 a 38 días, en el 2017 el tiempo que tardó en cobrar a sus clientes fueron de 59 días; es decir aumentaron con respecto al año 2016, sin embargo en el año 2018 el tiempo vuelve a incrementar en 162 días.

Esto refleja que en el último periodo existen problemas de cobro; debido a la flexibilidad al otorgar más días de lo acordado para que los clientes realicen sus pagos. Mediante el ratio de rotación de cuentas por cobrar se demuestra que para el año 2015 el cobro de cartera es de 10 veces durante este año; para el 2016 es de 9 veces, para el 2017 es de 6 veces y para el 2018 es de 2 veces. Es así que de 32 días del 2015 llegó al extremo en el 2018 a 162 días.

3.9. Análisis de los Resultados

3.9.1. Análisis de los resultados de las entrevistas.

A través de las entrevistas que se realizó al contador y al gestor de Créditos y Cobranzas, se constató que la compañía no cuenta con un manual de procedimientos para la recuperación de cartera por motivo de costos, debido a que la empresa es pequeña, además en los últimos años ha aumentado sus cuentas por cobrar; ya que los clientes se demoran en pagar, aun así la compañía los mantiene porque son empresas que representan un gran valor económico.

Según los dos expertos entrevistados uno de los factores que hace que los clientes incumplan en sus pagos es el económico, el cual se ha presentado en los dos últimos años en el país, debido a la escasez de trabajo. La información obtenida fue en base al conocimiento de los entrevistados en la compañía, donde se extrajo información útil para la recolección de datos que permitieron conocer cómo se maneja la empresa en relación a la cartera de clientes.

3.9.2. Análisis de los resultados de las encuestas.

De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo determinar que el nivel de importancia que tiene para FEPROVIND S.A. ofrecer un crédito es alto, debido a que es proveedora de grandes empresas, aun así considera que se debe revisar el historial crediticio de los clientes para revisar su buró de crédito, además mediante el análisis también se pudo constatar que los encuestados están de acuerdo con que se diseñen estrategias para recuperar la cartera de clientes; ya que esto ayudaría a mejorar la rentabilidad de la compañía.

Los resultados de las encuestas se obtuvieron de las tabulaciones realizadas mediante gráficos; los mismos que permitieron obtener datos más precisos sobre las falencias que existen en la compañía.

3.10. Validación de la Hipótesis

La validación se da mediante el soporte de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal de FEPROVIND S.A., además de las entrevistas efectuadas al gestor del departamento de créditos y cobranzas, contador y dos expertos en el área de créditos y cobranzas, por lo que se ha elaborado a continuación el cuadro que evidencia los aspectos positivos para aprobar la hipótesis.

Tabla 15.

Aspectos positivos validación de la hipótesis.

HIPÓTESIS	ASPECTOS POSITIVOS
Si se diseñara estrategias para la recuperación de cartera se podrá mejorar la gestión en el área de cobranzas en la empresa FEPROVIND S.A.	En las encuestas realizadas se pudo evidenciar que el 100% de la población está de acuerdo en que el nivel de importancia que tiene para FEPROVIND S.A. ofrecer un crédito es alto, debido a que los clientes realizan sus pagos a crédito y estos representan grandes valores económicos. El 67% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que se diseñen estrategias para la recuperación de la cartera de clientes, ya que consideran que en parte esto ayudaría a mejorar la rentabilidad de la compañía. El 67% de la población encuestada estuvo de acuerdo en que la revisión del historial crediticio es un aspecto importante al momento de otorgar un crédito porque servirá para saber si los clientes están en el buró de crédito.

Nota: Aspectos más importantes de las encuestas realizadas al personal de la compañía FEPROVIND S.A., dando validez a la hipótesis empleada.

Como un aspecto negativo se encontró que el 100% de las personas que fueron encuestadas consideran que no se debe cobrar ningún porcentaje de interés a los clientes morosos porque de esta forma los perderían totalmente y se irían con otros proveedores que no les cobren intereses por los pagos atrasados y que les ofrezcan mejores soluciones de pago.

Como fundamento a las encuestas que se realizaron se pudo comprobar que el diseñar estrategias para la recuperación de cartera dará como resultado que se mejore la gestión en el departamento de cobranzas y créditos, logrando que los clientes cancelen los valores pendientes que mantienen con la compañía, por tanto, se da aprobada la hipótesis de la presente investigación.

Capítulo IV

La Propuesta

4.1. Tema

Diseño de estrategias para la recuperación de cartera de la compañía FEPROVIND S.A.

4.2. Título

Elaboración de procesos de gestión de cobro para recuperar la cartera vencida en la empresa FEPROVIND S.A. con la finalidad de prevenir posibles riesgos relacionados con el déficit de liquidez de la compañía y aumentar su rentabilidad.

4.3. Justificación de la Propuesta

En la propuesta se busca elaborar procesos para mejorar la gestión de cobro de la cartera vencida en la empresa FEPROVIND S.A. con el fin de recaudar los valores adeudados en el plazo establecido; para ello se ha considerado los resultados obtenidos de los instrumentos y técnicas de investigación que han ayudado a identificar las falencias que están provocando que exista un aumento en las cuentas pendientes por cobrar; esto ayudará a que se puedan encontrar soluciones que permitan gestionar de manera eficiente la cartera de clientes, con el fin de establecer mejoras en cuanto a la calidad, monto y tiempo de cobro.

Es así que en la empresa FEPROVIND S.A. se establecerán políticas que permitirán definir montos considerados para otorgar créditos y lograr que los pagos sean realizados en el tiempo establecido. Así mismo se propondrá el diseño de estrategias que serán útiles para la recuperación de cartera de clientes, lo que logrará mejorar la liquidez de la empresa y su rendimiento; ya que está siendo afectada debido al aumento en las cuentas por cobrar, lo que podría hacer que la compañía se quede sin efectivo suficiente para solventar las deudas a corto plazo.

4.4. Objetivos de la Propuesta

4.4.1. Objetivo general.

Elaborar procesos de gestión de cobro para recuperar la cartera vencida en la empresa FEPROVIND S.A.

4.4.2. Objetivos específicos.

- Analizar la situación crediticia que mantienen los clientes.
- Establecer políticas que ayuden a recuperar la cartera vencida.
- Determinar estrategias que permitan mejorar la gestión de cobranza.

4.5. Fundamentos de la Propuesta

La presente propuesta tiene como fundamento el orientar a los vinculados en la gestión de recuperación de cartera vencida en la empresa FEPROVIND S.A., donde se requiere la elaboración de procesos que contribuyan en mejorar dicha gestión, al establecer políticas y diseñar estrategias; estas serán útiles para recuperar la cartera de clientes; ya que en estos últimos años se ve reflejado considerablemente un aumento en el valor de las cuentas por cobrar. Por tal motivo en la propuesta se propondrá el establecimiento de políticas en el departamento de créditos y cobranzas y el diseño de estrategias con la finalidad de que las mismas contribuyan para mejorar la gestión de cobranzas en la compañía.

4.6. Desarrollo de la Propuesta

En este punto se definirán procesos que se deben llevar a cabo en FEPROVIND para lograr la recuperación de cartera, donde se realizará un seguimiento de la cartera de clientes, se observará la realidad que mantienen las empresas y sus capacidades de pago, además se desarrollarán políticas para el departamento de créditos y cobranzas con el fin de incorporar nuevas medidas que sean útiles y eficaces para mejorar la recuperación de cartera de clientes.

También se establecerá un ultimátum para cancelar las deudas, se dará como sugerencia el realizar compromisos de pago. Otro punto importante es que se sugerirá cobrar intereses por mora de acuerdo a los clientes, según los días de atrasos de pago en sus facturas, luego se procederá a diseñar estrategias para recuperar la cartera, se desarrollará el cronograma de la propuesta; donde se establecerán las actividades que se deben realizar dentro de la compañía durante 3 meses y medio, donde se detallarán las conclusiones y recomendaciones para saber si en base al análisis y desarrollo de los procesos se acepta la propuesta.

4.6.1. Elaboración de procesos en la empresa FEPROVIND S.A.

4.6.1.1. Análisis de estudio de la cartera de clientes.

Antes de determinar quiénes serán los posibles clientes se deberá verificar su situación financiera. Al analizar la cartera se conocerá la situación crediticia que mantienen con otras entidades, por lo cual el encargado del departamento de ventas deberá revisar el historial crediticio de los clientes en el buró, solicitar a entidades financieras certificados bancarios que permitan conocer si el cliente posee fondos suficientes para adquirir deudas, se consultará con los proveedores de estas empresas para conocer si son puntuales en el pago, además se descargarán de la página web de la Superintendencia de Compañías los Estados Financieros para conocer si estas empresas poseen liquidez para solventar sus gastos.

Si se da el caso de que ya siendo clientes no cumplan con la cancelación de las facturas vencidas se insistirá para que los pagos sean realizados en las fechas establecidas y se presionará para que las cuentas queden saldadas, pero si por algún caso fortuito el cliente no puede asumir las deudas contraídas con FEPROVIND, la persona encargada del departamento de créditos y cobranzas le solicitará que se acerque a la empresa a realizar un convenio de pago.

4.6.1.2. Políticas de otorgamiento de créditos.

Actualmente en la compañía solo se mantienen políticas liberales, ya que son menos exigentes tanto en las condiciones al momento de ofrecer un crédito como en el establecimiento del tiempo de pago, entre estas políticas se presentan las siguientes:

- Otorgar créditos de acuerdo al renombre y al tamaño de las industrias.
- Los pagos se deben realizar en el plazo de 30 y 60 días dependiendo de la capacidad de pago de cada cliente.

De acuerdo a las políticas liberales que mantiene FEPROVIND se concluye que la compañía es demasiado generosa, ya que ofrece créditos sin analizar los riesgos que estos conllevan, además no solicitan garantías. En base a esto se diseñaron nuevas políticas, que pueden ser ejecutadas en la empresa si así lo disponen, las que a continuación se presentan:

4.6.1.2.1. Políticas para clientes que ya mantiene la compañía:

- Ofrecer créditos nuevos siempre y cuando hayan cancelado sus facturas pendientes.
- Cumplir con las fechas de pago en base a los días de crédito otorgados, para los que mantengan un monto hasta \$2000 el plazo será de 30 días y para los que superen esa cantidad tendrán un crédito de 60 días de plazo.
- Aplicar intereses desde el 5% al 10 % dependiendo de los días de retraso de pago después de haber culminado los días de gracias otorgados.

4.6.1.2.2. Políticas para clientes nuevos:

Si es un cliente nuevo que pretende adquirir un crédito con FEPROVIND S.A., tendrá que cumplir los requisitos que a continuación se presentan:

Documentos básicos que debe presentar el cliente:

- Copia del R.U.C.

- Dos referencias comerciales.
- Certificación o garantía bancaria.
- Presentar copia de cédula y papeleta de votación de un garante.

Valoración de toda la información obtenida antes del otorgamiento o la negación de un crédito

- Se deberá tener como evidencia toda la información que se haya recibido del cliente y que sea necesaria para otorgar el crédito como las copias de sus documentos personales, el historial crediticio que será verificado por el departamento de ventas, referencias comerciales, copia de documentos personales de un garante y certificados Bancarios anteriormente mencionado.
- Se analizarán los Estados Financieros de las empresas, poniendo especial atención en los activos, el exigible a corto plazo y el efectivo que mantiene disponible.

Aprobación del cliente para ofrecerle créditos

Una vez que se ha analizado la situación crediticia del cliente con otras entidades, el cumplimiento de los requisitos solicitados y la evaluación de los mismos se procederá a la aceptación del crédito, el que será concedido de acuerdo a los montos y plazos establecidos anteriormente.

4.6.1.2.3. Realizar seguimientos de cartera.

La empresa FEPROVIND S.A. realiza su gestión de cobro de la siguiente forma: otorga créditos a sus clientes de 30 a 60 días sin importar el monto de la compra, 5 días antes envía la factura al cliente por medio de correo electrónico, si el plazo del crédito vence y no le han cancelado envía nuevamente un correo informando los días de atraso del pago y el monto a cancelar, si no obtiene respuesta procede a comunicarse por teléfono con el encargado de realizar las compras en la industria del que es proveedor.

En el caso de que el cliente no pueda cancelar dentro del tiempo estipulado o desea que se les conceda más tiempo, el plazo del crédito se llega a extender hasta los 90 días. Lo que se sugiere para lograr una recuperación de cartera óptima es establecer ultimátum para que los clientes realicen sus pagos dentro del plazo establecido sea de 30 o 60 días de acuerdo a los montos que se detallan a continuación:

Tabla 14.
Plazo de crédito que debe otorgarse de acuerdo al monto.

Montos	Plazo de crédito
Menores o iguales a \$2,000.00	30 días
Mayores a \$2,000.00	60 días

Nota: Los montos establecidos deberán ser socializados a los clientes.

De la misma manera se recordará por correo electrónico o por teléfono el monto de la deuda y la fecha de pago 5 días antes del vencimiento de su crédito. El ultimátum será dirigido a aquellos clientes que mantienen deudas vencidas con más de 60 días indicando hasta cuándo pueden realizar el pago. En el caso de sobrepasar este tiempo se les cobrará un interés.

A continuación, se detallan los días de gracias para estos clientes:

Tabla 15.
Días de gracias de acuerdo al plazo de crédito.

Plazo de crédito	Días de Gracias
30 días	5 días
60 días	10 días

Nota: Los días de gracias establecidos deberán ser socializados a los clientes.

Con los montos establecidos se espera que exista un mayor control sobre los créditos que se les otorga a los clientes, debido a que en muchas ocasiones desean que se les alargue el tiempo por un monto mínimo.

Así también, con los días de gracias definidos se pretende beneficiar al cliente, otorgándoles un tiempo considerado para que realicen el pago de la deuda sin la necesidad de pagar intereses, esto ayudará a que los plazos de créditos no se extiendan demasiado y la recuperación de cartera sea inmediata, se obtenga más liquidez y no se tenga que recurrir a financiamientos bancarios para solventar sus deudas, ya que a la larga lo que hace es generar intereses; lo que representaría más deudas para la empresa.

Por último, el encargado de realizar la gestión de cobro deberá revisar constantemente la cartera visualizando que se realicen los pagos en los días estipulados de acuerdo al monto adeudado, en caso de que el cliente no cumpla, se deberá aplicar los procedimientos establecidos para recordarles los días de gracias o los intereses que se les puedan generar por mora, los cuales se informarán mediante correo electrónico.

4.6.3. Diseño de estrategias para recuperar la cartera.

4.6.3.1. No ofrecer flexibilidad en las fechas de pago.

La compañía puede ofrecer asesoramiento de crédito, pero no debe ser flexible en las fechas de pago porque al alargarlas hasta por 90 días; esto ocasionará que los clientes siempre incurran en lo mismo y se les hará costumbre el realizar sus pagos atrasados, incluso llegarán al punto de olvidarse del cumplimiento de las obligaciones que mantienen con la compañía.

4.6.3.2. Realizar cobros primordiales en base al tiempo que tienen de vigencia los créditos otorgados.

Si los montos que adeudan los clientes sobrepasan los \$ 2.000,00 y los días de cobro son mayores a 60 días se les realizará cobros primordiales, donde en primera instancia se enviará un ultimátum indicando hasta cuándo se puede realizar el pago de las facturas vencidas, en caso de no recibir alguna respuesta de las empresas se realizarán llamadas continuas para presionar a los clientes y que estos realicen los pagos lo más pronto posible.

4.6.3.3. Cobro de intereses a clientes morosos.

Debido a que la empresa no toma ninguna medida para lograr que los clientes paguen sus deudas a tiempo es necesario sugerir que se establezcan pagos de intereses por mora para lograr la recuperación inmediata de cartera. Estos intereses deberán ser establecidos de acuerdo a lo que estipula la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en la resolución N° 133-2015-M, en donde se define el recargo por morosidad de acuerdo a los días de retraso de pago, siendo el recargo máximo del 10%.

A continuación, se detalla el cuadro de los días de retraso de pago y el recargo por mora que se debe aplicar:

Tabla 16.
Cuadro de recargo por morosidad.

DÍAS DE RETRASO HASTA EL DÍA DE PAGO	RECARGO POR MOROSIDAD HASTA
0	0%
1-15	5%
16-30	7%
31-60	9%
más de 60	10%

Fuente: Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015). Resolución No. 133-2015-M art.31.

Con este recargo se busca incentivar que el pago de los créditos se realice a tiempo, pues mientras más pronto el cliente cancele su deuda, el porcentaje de mora aplicado será menor.

4.6.3.4. Ofrecer descuentos por pronto pago.

Para que la recuperación de cartera se logre en los plazos estipulados se ofrecerá como incentivos descuentos por pronto pago dependiendo de los días anticipados en que se realicen. Estos porcentajes se detallan a continuación:

Tabla 17.
Descuentos por pronto pago

Días antes del cumplimiento del pago	% Descuentos
5 días	15%
10 días	20%

Nota: Estos descuentos por pronto pago deberán ser socializados con los clientes para su conocimiento.

Estos porcentajes de descuentos por pronto pago ayudarán a recuperar la cartera vencida de forma rápida ya que representan un beneficio para el cliente y un sacrificio para la empresa, pero no muy representativo en comparación a los valores adeudados, esto le ayudará también a mejorar la liquidez.

4.6.3.5. Ofrecer descuentos a los clientes para que cancelen los pagos atrasados.

Para aquellos clientes deudores que tengan facturas pendientes de 160 días o más se ofrecerán descuentos de:

Tabla 18.
Descuentos para clientes con facturas vencidas de 160 días o más.

Días vencidos	% Descuentos
160 días	5%
Más de 160 días	10%

Nota: Estos descuentos deben ser socializados con clientes morosos.

Este descuento servirá para que estos valores no queden como cuentas incobrables y puedan recuperarse.

4.6.3.6. *Compromisos de pagos.*

La empresa FEPROVIND S.A. actualmente no realiza compromisos de pagos con sus clientes, por este motivo se toman más del tiempo estipulado llegando a los 90 días en mora, lo que provoca que no se obtenga una recuperación inmediata de la cartera. Por lo que se sugiere que la empresa proponga a aquellos clientes que por algún motivo no puedan cancelar sus deudas dentro del plazo establecido o en los días de gracias, la posibilidad de acceder a un compromiso de pago para evitar que se les genere intereses por mora.

Este compromiso de pago consiste en realizar llamadas a los clientes que mantienen facturas vencidas, siendo el encargado del departamento de créditos y cobranzas quien se contacte con el cliente deudor indicándole que puede realizar un compromiso de pago en una fecha específica.

4.6.3.7. *No solicitar financiamiento bancario.*

Si no se recibe efectivo debido a las deudas que mantienen los clientes con la empresa por facturas vencidas, el solicitar financiamiento bancario para seguir ofreciendo créditos a sus clientes no es la mejor opción; ya que la compañía se estaría sobredeudando, entonces lo que deberá hacer FEPROVIND es no buscar financiamiento bancario sino mejorar la gestión de cobro mediante la recaudación de los valores pendientes que las empresas mantienen con la compañía, además estos les servirán para hacer frente a sus obligaciones.

4.7. Cronograma de la Propuesta

Tabla 19.
Cronograma de cumplimiento de las estrategias para la compañía FEPROVIND S.A.

Cronograma del cumplimiento de las estrategias para la compañía Feprovind S.A.	SEPTIEMBRE			OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	Sem. 16-20	Sem. 23-27	Sem. 30-04	Sem. 07-11	Sem. 14-18	Sem. 21-25	Sem. 28-01	Sem. 04-08	Sem. 11-15	Sem. 18-22	Sem. 25-29	Sem. 02-06	Sem. 09-13	Sem. 16-20	Sem. 23-27
Aprobación de la propuesta por el Presidente.	■														
Informar a todos los empleados sobre los cambios a realizar.		■													
Capacitar al personal (presidente, gerente, créditos y cobranzas, ventas) sobre los procesos para la gestión de cobro, políticas de créditos y estrategias para la recuperación de cartera.			■	■	■	■									
Informar a los clientes sobre los cambios en cuanto a políticas de créditos.						■	■								
Establecer políticas de créditos a los clientes en especial a los deudores.								■	■						
Determinar estrategias para la recuperación de cartera.										■	■				
Realizar evaluaciones semanales.													■	■	■

Nota: La propuesta planteada se aplicará mediante la aprobación del presidente de la empresa en las semanas establecidas

En este cronograma se establecen las actividades que se deben realizar en un periodo de 3 meses y medio en la compañía, para aplicar los procesos elaborados que serán de ayuda en la recuperación de cartera mediante la previa aprobación del presidente que debe ser confirmada en la tercera semana de septiembre comprendida desde el día 16 al 20 de dicho mes. Luego de esto deberá comunicar a los empleados sobre los cambios que se realizarán para mejorar la gestión de cobro y las capacitaciones a recibir durante tres semanas, estas actividades serán informadas mediante una circular enviada a todos los miembros de la organización desde el día 23 de septiembre al 27 de septiembre.

Después de que los trabajadores hayan sido informados, tendrán que asistir obligatoriamente a las capacitaciones basadas en los procesos que se deberán llevar a cabo para mejorar la gestión de cobro, las políticas de créditos y las estrategias que deberán aplicar para lograr una efectiva recuperación de cartera, las cuales serán realizadas desde el 30 de septiembre al 18 de octubre. Una vez, que los empleados hayan sido capacitados deberán informar a sus clientes sobre las nuevas políticas de créditos en especial a aquellos clientes que tengan facturas atrasadas con altos montos que pagar, esto se llevará a cabo entre los días 21 de octubre hasta el 1 de noviembre.

Después de informar al cliente se deberá establecer estas políticas a los deudores desde el 4 al 15 de noviembre; como aplicar intereses para que cancelen sus deudas atrasadas. Si en el lapso de este tiempo realizan los pagos correspondientes, se determinarán las estrategias elaboradas como ofrecer un descuento si realizan sus pagos antes de la fecha prevista o un descuento para que realicen sus pagos atrasados, esto será realizado desde el 18 de noviembre hasta el 06 de diciembre. Por último, se realizarán evaluaciones durante tres semanas para verificar los resultados obtenidos de la implementación de estos procesos. Esto se llevará a cabo desde el 9 al 27 de diciembre.

Conclusiones

Mediante el análisis del proceso de cobranzas que se dio en la compañía se pudo evidenciar que las cuentas por cobrar presentan montos altos porque la mayoría de las ventas que realiza la empresa son a crédito y estos valores tardan mucho en recuperarse, debido a que en muchas ocasiones ha sido flexible al otorgar crédito a sus clientes o porque ellos se demoraban en cancelar sus facturas, al analizar estos procesos se pudo evaluar la situación actual que mantienen las empresas y sus capacidades de pago, además se identificaron los inconvenientes que existía en la gestión de cobranza.

Los Estados de Situación Financiera y los Estados del Resultado Integral de los periodos comprendidos del 2015 al 2018, fueron útiles para aplicar los indicadores financieros de Gestión-Actividad, los cuales fueron útiles para verificar si existe eficacia en la administración de la empresa al hacer efectivo el pago de los créditos otorgados a clientes; es así que mediante estos indicadores se evidenció que en los años 2015, 2016 y 2018 las cuentas por cobrar tardaron demasiado tiempo en convertirse en efectivo siendo el último año el que más presenta problemas de cobro; ya que la cartera rotó 2 veces durante el 2018 según el indicador de rotación de las cuentas por cobrar.

Se desarrollaron estrategias para la recuperación de cartera donde se definieron montos y plazos adecuados para otorgar créditos y dar facilidades de pago a los clientes, con la finalidad de recuperar la cartera vencida de forma inmediata y evitar la iliquidez de la compañía. Además se concedieron días de gracia para beneficiar a los clientes otorgándoles un tiempo considerado para que realicen la cancelación de la deuda sin la necesidad de pagar intereses, se establecieron descuentos por pronto pago como estrategias para que los clientes cancelen sus deudas con anticipación y de esta manera lograr que se recupere la cartera de forma eficiente.

Recomendaciones

Analizar los procesos de cobranzas que se efectúan en la empresa y considerar la situación crediticia de cada posible cliente antes de otorgarle un crédito, lo cual permitirá a los directivos de la compañía FEPROVIND conocer la situación crediticia que estos clientes mantienen con otras empresas, lo que será valioso para percibir la capacidad de pago que tendrán y saber si podrán hacer frente a sus deudas, además mediante el buró de crédito se sabrá si estos clientes mantienen deudas en la actualidad, lo que servirá como referencia antes de pensar en ofrecer un crédito y en el caso de que se les conceda saber hasta que monto se les puede otorgar.

Establecer políticas de crédito tanto para los clientes nuevos como para los que ya mantiene la empresa que indiquen hasta el plazo máximo de tiempo que se les puede ofrecer de crédito y los intereses que se les generarán si se atrasan en los pagos en caso de que sea un cliente nuevo y para el cliente antiguo que tenga una deuda con la empresa que se le realice un compromiso de pago, esto ayudará a que disminuya el riesgo crediticio, lo que será beneficioso para la empresa; ya que aumentará su liquidez y de esta manera no tendrá que recurrir a financiamientos bancarios para solventar sus deudas.

Considerar que se deben emplear estrategias, las cuales serán beneficiosas para una empresa porque ayudarán en la gestión de cobranzas, por tal motivo se recomienda que en FEPROVIND S.A., se tomen en cuenta las estrategias desarrolladas en la propuesta porque estas serán útiles para que el departamento de créditos y cobranzas mejore la recuperación de cartera y que quienes conforman la empresa sean los beneficiados directos porque esto ayudará a aumentar la liquidez de la compañía y del mismo modo a mejorar su rentabilidad, además si se las aprueba se recomienda que se dé la suficiente supervisión y monitoreo de las mismas; ya que de esta manera se podrá verificar que su cumplimiento sea efectivo.

Referencias Bibliográficas

- Hernández Escobar, A., Ramos Rodríguez, M., Placencia López, B., Indacochea Ganchozo, B., Quimis Gómez, A., & Moreno Ponce, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
doi:<http://dx.doi.org/10.17993/CcyL!.2018.15>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2). doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Baca Urbina, G., Cruz Valderrama, M., Cristóbal Vázquez, I., Baca Cruz, G., Gutierrez Matus, J., Pacheco Espejel, , A., . . . Rivera González, A. (2014). *Introducción a la Ingeniería Industrial* (Segunda ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=eNLhBAAAQBAJ&pg=PA120&dq=hojas+de+verificaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj00f3xpqvjAhVNjlkKHaoCB8Q6AEIPTAE#v=onepage&q=hojas%20de%20verificaci%C3%B3n&f=false>
- Baena Paz, G. (2014). *metodologia de la Investigación* (Primera ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Beltran Lugo, D. J., & Vinueza Mena, A. I. (agosto de 2018). Auditoria de Gestion del Area de Credito y Cobranzas en la empresa Japan Auto, Año 2017. Santo Domingo, Ecuador: Pontifica Universidad Catolica del Ecuador Sede Santo Domingo PUCE SD. Obtenido de https://issuu.com/pucesd/docs/beltran_vinueza_9no_ecac_auditoria_

- Buján Perez, A. (31 de Enero de 2017). *Método Analítico*. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-metodo-analitico.html>
- Burgos Zambrano, S. E., & Caicedo Romero, J. S. (febrero de 2018). Estrategias de recuperación de cartera vencida en importadora Ilga Cía. Ltda. Guayaquil. Repositorio Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30410>
- Calzada Diaz, H. (27 de marzo de 2017). Que son las razones financieras. Mexico: Rankia. Obtenido de <https://www.rankia.mx/blog/como-comenzar-invertir-bolsa/3517245-que-son-razones-financieras>
- Cepeda Mieles, J. A. (febrero de 2018). Desarrollo de estrategia para la recuperacion de cartera de Resoluc S.A. Repositorio Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37441>
- Danel Ruas, O. (01 de abril de 2016). *Metodología de la investigación. Los primeros pasos*. Obtenido de researchgate: https://www.researchgate.net/publication/301625105_Metodologia_de_la_investigacion_Los_primeros_pasos
- Dawson, K. (2019). Desarrollo del Sistema de Gestion de Seguridad -SGS-. K.Dawson & Associates Inc. Obtenido de www.kdawson.net/Espanol/Service/SafetyManagementSystems.php
- Figueroa, M. (01 de Enero de 2016). *El Enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. Obtenido de SaberMetodología: <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/01/01/enfoque-cuantitativo-y-cualitativo/>

García Padilla, V. M. (2015). *Análisis Financiero, un enfoque integral*. Mexico: Grupo

Editorial Patria, S.A. De CV. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?isbn=607744264X>

Ibáñez Peinado, J. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Madrid: DYKINSON, S.L.

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (29 de Septiembre de 2015).

Resolución No. 133-2015-M. Ecuador.

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (22 de Marzo de 2017). Resolución

No. 345. Quito, Ecuador. Obtenido de

<https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion-345-2017-F.pdf>

Ley de Regimen Tributario Interno (LRTI). (21 de Agosto de 2018). Registro Oficial

Suplemento 463. Ecuador: Dirección Nacional Jurídica.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (16 de Enero de 2015). Registro Oficial

Suplemento 116. Quito, Ecuador: Publicaciones Ecuatoriana.

Ley Organica de Instituciones del Sistema Financiero . (20 de Febrero de 2014). Registro

Oficial 250. Quito, Ecuador: eSilec Profesional.

Lopez Roldán, P., & Fachelli , S. (01 de Diciembre de 2015). *Metodología de la*

Investigación Social Cuantitativa. Obtenido de Diposit digital de documents de la

UAB: <https://ddd.uab.cat/record/163567>

Martinez mediano, C., & Galán González, A. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=iiTHAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ti>

pos+de+observacion+2014&hl=es-

419&sa=X&ved=0ahUKEwiSo93PuanjAhWPylkKHc6LBESQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false

Mediavilla Vaca, A. I. (2015). Estrategias de cobranza para el mejoramiento de la liquidez de Grafitext CIA. LTDA. Repositorio de la Universidad de las Américas. Obtenido de Repositorio Digital Universidad de las Américas:
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4561>

Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2014). Credito y Cobranza. Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de
<https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383652.pdf>

Muñoz Rocha, C. I. (2015). *Metodología de la investigación*. Mexico: Oxford University Press. Obtenido de
<https://books.google.com.ec/books?id=DflcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodos+de+investigacion+2015&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiVqOKAkKLjAhX8B50JHSemBnMQ6AEILTAB#v=onepage&q=metodos%20de%20investigacion%202015&f=false>

Noriega Vargas, V. G., & Yagual Briones, S. J. (septiembre de 2018). Estrategias de recuperacion de clientes en Porconecu S.A. Repositorio Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30410>

Norma Internacional de Información Financiera 9. (Julio de 2014). Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Estado de Delaware, EE.UU.: IFRS Foundation.

Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades

(NIIF para las PYMES). (1 de enero de 2017). Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Estado de Delaware, EE.UU.: IFRS Foundation.

Núñez Gamas, J. A. (5 de noviembre de 2014). Estrategia Financiera para la pequeña y mediana empresa Pyme. Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/>

Paredes, J. (5 de diciembre de 2017). 10 Estrategias financieras para impulsar tu negocio. Opencap. Obtenido de www.opencap.mx/10-estrategias-financieras-para-impulsar-tu-negocio/

Paredes, P. V., & Villafuerte, J. M. (enero de 2017). Diseño Estrategico para la recuperacion de cartera de la Compañia Alzamy 2016. Repositorio Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/19757>

Penalva Verdú, C., Alaminos Chica , A., Francés García, F., & Santacreu Fernández, Ó. (2015). *La Investigación Cualitativa: Técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti* (Universidad de Cuenca ed.). Cuenca, Ecuador: Pydlos ediciones.

Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. (20 de diciembre de 2018). Registro Oficial Suplemento 209. Ecuador: Direccion Nacional Juridica.

Rodríguez Franco, J., Pierdant Rodríguez, A., & Rodríguez Jiménez, E. C. (2016). *Estadística para administración* (Segunda ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.

Urbano Borja, E. J. (2017). Estrategias implementadas por las empresas de prestación de servicios petroleros en las fases de: exploración, explotación y producción

domiciliadas en la ciudad de Quito, para hacer frente la disminución del precio del petróleo. Quito: Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar . Obtenido de repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5872/1/T2414-MAE-Urbano-Estrategias.pdf

Zita, A. (17 de Mayo de 2019). *Significado de Investigación científica*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/investigacion-cientifica/>

Apéndices

Apéndice A. Modelo de la entrevista realizada al gestor de créditos y cobranzas y al contador.

Lugar y Fecha:

Cargo:

1. ¿Actualmente la compañía cuenta o no con un manual de procedimientos para la recuperación de cartera? ¿Podría explicar el por qué?
2. ¿Cuántas personas están encargadas de realizar la gestión de cobranza en la empresa?
3. ¿La empresa cuenta con una base de datos que registre los créditos concedidos a los clientes? ¿Si su respuesta es sí podría explicar cuál es el procedimiento?
4. ¿Explique en qué situación se encuentran las cuentas por cobrar actualmente?
5. ¿En la actualidad que es lo que se está haciendo en la empresa para disminuir los pagos atrasados de sus clientes?
6. ¿Existe algún procedimiento para recordarles a los clientes cuando tienen que cancelar su deuda?
7. ¿Piensa usted que es eficiente la gestión de cobranzas que se lleva a cabo en la empresa? ¿Explique por qué?
8. ¿Cree usted que diseñar estrategias para la recuperación de cartera podría ayudar a mejorar la rentabilidad de FEPROVIND S.A.? ¿Explique por qué?

Apéndice B. Modelo de la entrevista realizada a 2 expertos del área de créditos y cobranzas.

Lugar y Fecha:

Cargo:

1. ¿Cómo afecta la cartera vencida a la liquidez de una empresa?
2. ¿Cómo se puede evitar un incremento de la cartera pendiente por cobrar?
3. ¿Cómo haría usted para que la recuperación de las cuentas pendientes por cobrar año a año sea menor?
4. ¿Piensa que las empresas deberían ser más estrictas al momento de ofrecer un crédito?
5. ¿Cada qué tiempo considera usted que se deben realizar las gestiones de cobro?
6. ¿La elaboración de una base de datos que permita clasificar a cada cliente de acuerdo al tiempo de atraso en sus pagos sería para usted una de las opciones para prevenir la cartera vencida y por qué?
7. ¿Considera usted que las empresas actualmente cumplen con el debido asesoramiento de créditos a sus clientes?
8. ¿A su criterio cuales serían las causas por las cuales los clientes incumplen con sus obligaciones en plazos establecidos?

Apéndice C. Modelo de encuesta realizada a los empleados de FEPROVIND S.A.**ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA FEPROVIND S.A.**

1. **¿Qué nivel de importancia cree usted que tiene para la compañía ofrecer un crédito?**

Alta ☐Media ☐Baja ☐

2. **¿Está usted de acuerdo que al otorgarse un crédito sin el debido soporte la empresa enfrente riesgos?**

Totalmente de acuerdo

☐

De acuerdo

☐

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

☐

En desacuerdo

☐

Totalmente en desacuerdo

☐

3. **¿Considera usted que la compañía FEPROVIND S.A. cumple con el asesoramiento de crédito a sus clientes**

Muy frecuentemente

☐

Frecuentemente

☐

Ocasionalmente

☐

Raramente

☐

Nunca

☐

4. ¿Está usted de acuerdo con los métodos que aplica la compañía para la recuperación de cartera de clientes?

Muy de acuerdo

☐

Algo de acuerdo

☐

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

☐

Algo en desacuerdo

☐

Muy en desacuerdo

☐

5. ¿Qué aspectos cree usted que son importantes al momento de otorgar un crédito?

Revisión del historial crediticio

☐

Contrato firmado por el cliente

☐

Garantía entregada por el cliente

☐

Aprobación de crédito

☐

6. ¿Qué tipo de garantías cree usted que debería pedir la compañía para extender un crédito a sus clientes?

Referencias comerciales

☐

Referencias personales

☐

Referencias Laborales

☐

Ninguna

☐

7. ¿Cuál es el plazo máximo de crédito que la empresa otorga a sus clientes?

15 Días ☐ Un mes ☐ Tres meses ☐ Más ☐

8. ¿Cuál de las siguientes formas emplea la empresa para realizar el cobro a sus clientes?

Llamadas telefónicas ☐

Visita a los Clientes ☐

Correo electrónico ☐

Abogados internos ☐

9. ¿Considera usted que la empresa debe cobrar un porcentaje de interés a los clientes morosos?

Totalmente de acuerdo ☐

De acuerdo ☐

Indeciso ☐

En desacuerdo ☐

Totalmente en desacuerdo ☐

10. ¿Está usted de acuerdo con que se diseñen estrategias para recuperar la cartera de clientes?

Estoy totalmente en desacuerdo ☐ Estoy parcialmente de acuerdo ☐

Estoy parcialmente en desacuerdo ☐ Estoy totalmente de acuerdo ☐

Ni de desacuerdo, ni de acuerdo ☐

Apéndice D. Carta de autorización de la empresa FEPROVIND S.A



Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela de Contaduría Pública Autorizada



Guayaquil, 18 de Abril del 2019

Señor

Bajaña Macías Dany Danilo

Gerente General

FEPROVIND S.A

Estimado

Nosotros **De La Torre Leyton Erika Nathaly** con cédula de identidad N° **0925796153** y **Villega Barzola Jazmín Mercedes** con cédula de identidad N° **0926324989** egresados de la carrera de Contaduría Pública Autorizada solicitamos a usted, nos sea concedido el permiso para realizar nuestro trabajo de titulación en su empresa, solicitamos a su vez se nos autorice el ingreso a las instalaciones y uso de información, la misma que será utilizada estrictamente para fines académicos y se guardara absoluta confidencialidad en la información proporcionada.

Como condiciones contractuales estamos estrictamente comprometidos a:

1. Reservar la información (estados financieros, documentos, manuales, organigramas, encuestas, registros, y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo de titulación, es suministrada;
2. Mantener discrecionalidad, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, de la información, actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto de titulación y
3. Evitar utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos relacionados con el proyecto, asumiendo que toda información y el resultado del mismo serán de uso exclusivamente académico.

De antemano agradecidos por la posibilidad de realizar nuestro trabajo de titulación en su empresa.

Atentamente

De La Torre Leyton Erika Nathaly

C.I: 0925796153

Correo: erikthaly@hotmail.com

Villega Barzola Jazmín Mercedes

C.I: 0926324989

Correo: mercedes2424.jm@gmail.com



Recibido
03 de mayo
2019
Org. 18:20

Apéndice E. Respuesta de la carta de autorización.

Guayaquil, 18 de abril del 2019

Por medio del presente

Autorizamos a la Srta. De La Torre Leyton Erika Nathaly con C.I: 0925796153 y a la Srta. Villega Barzola Jazmín Mercedes con C.I: 0926324989 egresados de la carrera de Contaduría Pública Autorizada de la Universidad de Guayaquil, para realizar su trabajo de titulación en nuestra empresa, para lo cual se permitirá el acceso a las instalaciones y a la información necesaria para llevar a cabo su trabajo de titulación.

Seguros de contar con un valioso aporte para nuestra empresa.

Saludos Cordiales

Bajaña Macías Dany Danilo

Gerente General

FEPROVIND S.A.

FEPROVIND S.A.

FIRMA AUTORIZADA



Recibido
02/06/2019
Cual
18:20

Apéndice F. Fotos de visita a la empresa FEPROVIND S.A.

**Presidente de FEPROVIND S.A.
Sr. Ricardo Mendoza Ostaiza.**



**Entrevista al contador Sr. Héctor
Gaona Merchán.**



**Entrevista al jefe de créditos y
cobranzas de la compañía Italian Max
Sr. Jhon Dávila**



Local principal de FEPROVIND S.A.



Oficina



Mercadería



Bodega

