



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis para optar al grado de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Modelo de gestión de cobranza y su incidencia en la recuperación de las
ventas a crédito en época de la pandemia Covid-19. caso: Lubrilaca

Autor:
Ing. María Karina Zambrano Chávez

Director de Tesis:
Ph.D. José Townsend

Agosto-2021
Guayaquil – Ecuador

DECLARACION EXPRESA

Yo, **María Karina Zambrano Chávez**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Tesis, **Modelo de gestión de cobranza y su incidencia en la recuperación de las ventas a crédito en época de la pandemia Covid-19. caso: Lubrilaca**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del trabajo de tesis referido y brindo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG).

Ing. María Karina Zambrano Chávez

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente es a Dios por ser mi guía todo momento y haber permitido culminar esta carrera, a mi familia, a mis padres, a mi esposo y a mi hija por su apoyo incondicional en todas las decisiones de mi vida personal y profesional.

Agradezco de forma particular Dr. José Townsend director y tutor de tesis, por su ayuda, conocimientos y experiencia; sobre todo por su tiempo dedicado a este trabajo de tesis.

Finalmente "Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil" por haber permitido formar parte del programa de maestría de Administración de Empresas, a los docentes y compañeros quienes llevare presente siempre.

DEDICATORIA

Principalmente dedico este trabajo a Dios quien ha sido mi guía en todo momento de mi vida, a mis familiares, mis padres, mi esposo y mi hija quienes son los pilares fundamentales de mi vida.

RESUMEN

La presente investigación aborda el problema de gestión de cobranzas que presenta la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. principalmente en la gestión que realiza el departamento y sus funcionarios las mismas que se han visto reflejadas en índices tales como cartera vencida, periodo de recuperación de cartera elevados e iliquidez, lo cual sumado a la pandemia que atravesó el Ecuador y el mundo generó grandes pérdidas, así como despidos del personal operativo y de cobranzas.

Con la falta de un modelo de gestión de cobranza que permita mejorar el proceso de recuperación de cartera en la empresa, la presente investigación se propuso como objetivo general diseñar una propuesta para la optimización del proceso de recuperación de cartera en tiempos de pandemia por el covid-19 a base de la aplicación de un modelo de gestión de cobranzas el cual fue elegido en función a las variables inmersa dentro del proceso.

La investigación parte seleccionando un modelo adecuado al giro del negocio y en función a ello se eligió el establecido por Díaz & Zamora el cual propone 5 variables tales como crédito, cobranzas, ventas a crédito y gestión las cuales buscan actualizar y mejorar el actual proceso que maneja la empresa para recuperar las ventas a crédito adaptándose a la nueva normalidad que la materia de las empresas del sector ha debido someterse por la pandemia que se atraviesa. La investigación también se basa en un tipo de estudio descriptivo-correlacional utilizando técnicas estadísticas documental y de campo para la recolección de la información dentro de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.

Los resultados indicaron que las dimensiones en su mayoría deben ser revisadas y reestructuradas ya que son factores fundamentales dentro de la transformación del proceso de recuperación de las ventas a crédito, por ende, se debe considerar la implementación de nuevas y mejores tecnologías en la gestión de cobranza, así como la gestión de pago del cliente esto podría generar un valor agregado a la empresa y generar una ventaja competitiva frente a la competencia.

Palabras Claves: gestión de cobranza, ventas a crédito, proceso de cobranza

ABSTRACT

This research addresses the collection management problem presented by the company Lubrilaca Cía. Ltda. Mainly in the management carried out by the department and its officials, which have been reflected in indices such as overdue portfolio, high portfolio recovery period and illiquidity, which added to the pandemic that Ecuador and the gender world went through large losses, as well as layoffs of operating and collections personnel.

With the lack of a collection management model that allows improving the portfolio recovery process in the company, the present research set out as a general objective to design a proposal for the optimization of the portfolio recovery process in times of pandemic due to Covid -19 based on the application of a collection management model which was chosen based on the variables involved in the process.

The research starts by selecting an appropriate model for the business and based on this, the one established by r Diaz & Zamora was chosen, which proposes 5 variables such as credit, collections, credit sales and management, which seek to update and improve the current process that manages the company to recover credit sales adapting to the new normal that the matter of companies in the sector has had to undergo due to the pandemic that is going through.

The research is also based on a type of descriptive-correlational study using documentary and field statistical techniques for the collection of information within the company Lubrilaca Cía. Ltda.

The results indicated that most of the dimensions should be reviewed and restructured since they are fundamental factors in the transformation of the credit sales recovery process, therefore, the implementation of new and better technologies in the management of credit should be considered. Collection, as well as the client's payment management, this could generate added value to the company and generate a competitive advantage over the competition.

Keywords: collection management, credit sales, collection process

INDICE GENERAL

DECLARACION EXPRESA	I
AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
RESUMEN	IV
INTRODUCCIÓN	1
1 CAPITULO I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	2
1.1 Antecedentes de la Investigación	2
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.2.1 Formulación del problema	6
1.2.2 Sistematización del problema.....	6
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.4 Justificación de la investigación	7
1.5 Marco de Referencia de la Investigación	8
1.5.1 Crédito.....	8
1.5.2 Cobranzas.....	13
1.5.3 Tipos de Cobranzas	13
1.5.4 Factores que afectan a la cobranza	15
1.5.5 Proceso de Cobranza.....	16
1.5.6 Gestión de Cobranza	17
1.5.7 Estrategias de Cobranzas	17
1.5.8 Modelos de Gestión	18
1.5.9 Tipos de modelo de gestión	18
1.5.10 Modelos de Gestión de Cobranzas	19
1.5.11 Matriz comparativa de los modelos de gestión de cobranzas	20

1.5.12	Selección de Modelo de Gestión de Cobranza	24
1.5.13	Diagrama del Modelo de Gestión de Cobranza Propuesto	25
1.5.14	Variables independientes del modelo seleccionado.....	26
2	CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO.....	28
2.1	Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	28
2.1.1	Alcance de la Investigación	28
2.1.2	Tipo de Investigación.....	29
2.1.3	Enfoque de Investigación	29
2.2	Método de Investigación	29
2.3	Unidad de Análisis, Población y Muestra	30
2.4	Variables de la Investigación, Operacionalización	31
2.4.1	Dimensiones de la variable independiente	32
2.5	Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	33
2.6	Tratamiento de la Información	34
3	CAPITULO III RESULTADO Y DISCUSIÓN	35
3.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	35
3.1.1	Análisis de la variable dependiente: Recuperación de las Ventas a Crédito en Época de Pandemia por el Covid-19.	35
3.1.2	Análisis de la dimensión de la variable independiente: Modelo de Gestión de Cobranza	39
3.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	50
3.2.1	Análisis de la matriz FOFA – DODA.....	51
3.2.2	Correlación de las variables cualitativas.....	53
3.3	Presentación de resultados y discusión	54
	CONCLUSIONES	57
	RECOMENDACIONES	59
	BIBLIOGRAFIA	60
	ANEXOS.....	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conceptos de Gestión de cuentas por Cobrar por diferentes autores	17
Tabla 2 Modelos de Gestión de Cobranzas.....	20
Tabla 3 Dominios operacionales de la Gestión de Cobranzas propuestos por Valdez (2017).....	21
Tabla 4 Dominios operacionales de la Administración de las cuentas por cobrar propuestos por Cabrera (2018).....	22
Tabla 5 Dominios operacionales de la Gestión de Cuentas por Cobrar propuestos Diaz & Zamora (2019).....	23
Tabla 6 Población y Muestra Lubrilaca Cía.Ltda.....	31
Tabla 7 Operacionalización de las variables del modelo de gestión de cobranza propuesto.....	31
Tabla 8 Intensidad de los efectos de la crisis, por sector de actividad económica.....	36
Tabla 9 Medidas Adoptadas frente al COVID-19 por la Superintendencia de Bancos.....	37
Tabla 10 Requisitos para aprobar ventas a crédito en Lubrilaca Cía. Ltda.....	40
Tabla 11 Condiciones para otorgar crédito en Lubrilaca Cía. Ltda.....	40
Tabla 12 Plazo de crédito Lubrilaca Cía. Ltda.....	41
Tabla 13 Gestores de cobranza Lubrilaca Cía. Ltda.....	42
Tabla 14 Proceso de cobros Lubrilaca Cía. Ltda.....	43
Tabla 15 Estrategias de cobro y medios de pago Lubrilaca Cía. Ltda.....	44
Tabla 16 Comparativo de Cartera Vencida en Lubrilaca Cía. Ltda.....	45
Tabla 17 Respuestas de la encuesta al personal de cobranzas.....	46
Tabla 18 Ratios de periodo promedio de cobranzas.....	50
Tabla 19 Análisis FODA Lubrilaca Cía. Ltda.....	51
Tabla 20 Análisis FOFA- DOFA.....	52
Tabla 21 Resultados generales de la encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza Lubrilaca Cía. Ltda.....	53
Tabla 22 Coeficiente de Correlación.....	54
Tabla 23 Resultados de la Investigación.....	54

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Fuentes de Financiamiento y Crédito	9
Gráfico 2: Tipos de Políticas de Crédito.....	12
Gráfico 3 Proceso de Cobranzas.	16
Gráfico 4 Gestión de Cobranzas	16
Gráfico 5. Pilares fundamentales del Proceso de Gestión	19
Gráfico 6 Problemática planteada en la Investigación.....	24
Gráfico 7 Diagrama del modelo de Gestión de Cobranza Propuesto.....	25
Gráfico 8 Proceso de las ventas a crédito Lubrilaca Cía. Ltda	38
Gráfico 9 Datos recolectados de la Investigación - Cargo.....	47
Gráfico 10 Datos recolectados de la Investigación – Zona	47
Gráfico 11 Datos recolectados de la Investigación – Políticas de cobranza.....	48
Gráfico 11 Datos recolectados de la Investigación – Políticas de cobranza.....	48
Gráfico 12 Datos recolectados de la Investigación – Aplicación de las políticas de cobranzas.....	48
Gráfico 13 Datos recolectados de la Investigación – Compromiso “Metas Mensuales”	49
Gráfico 14 Datos recolectados de la Investigación – Compromiso “Cumplimiento de Metas”	49

INTRODUCCIÓN

La gestión de cobranzas en las empresas del sector comercial sin duda en el último año ha atravesado por cambios considerables ya que al igual que las demás operaciones en las empresas del sector han tenido que adaptarse a la nueva normalidad, es por ello que encontrar un modelo para implementarlo dentro de la organización se hace imprescindible. Las recaudaciones en la actualidad deben implementar tecnologías y medios electrónicos para así gestionar las cobranzas de una manera eficiente y eficaz ya que la pandemia a orillado a la mayoría de las empresas a modernizar sus procesos y primordialmente aquello que generar liquidez al negocio.

La investigación permitió en su primer capítulo definir la problemática que atraviesa la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. con el fin de identificar las causas con ello definir los objetivos que guiaron al trabajo de investigación partiendo de ello se justificó el trabajo a fin de encontrar la relevancia teórica y práctica de su ejecución.

El segundo capítulo dio una guía metodológica para la ejecución del trabajo de investigación, definiendo con ello las técnicas y los instrumentos de investigación necesario para obtener los resultados más adecuados en la implementación del modelo de gestión de cobranzas seleccionado.

El tercer capítulo permitió aplicar el modelo de gestión de cobranzas el cual a través de un detallado análisis de las variables y de las técnicas de investigación seleccionadas, se desarrolló en función a las necesidades propias del departamento de crédito y cobranza y del personal que lidera los equipos, es importante destacar que la correlación realizada entre las variables cuantitativas y los resultados obtenidos mostraron una correlación positiva considerable entre las variables utilizadas, es decir las políticas de cobranzas se correlacionan de forma considerable con el compromiso que deben tener los encargados de la aplicación de las mismas.

1 CAPITULO I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la Investigación

El trabajo realizado por (Intriago Salas & Muñoz Mendoza, 2014) titulado “Diseño de un modelo de cobranzas para disminuir la cartera vencida en la corporación Nacional de electricidad CNEL sucursal Calceta”; estableció como objetivo diseñar un modelo de cobranzas para disminuir la cartera vencida en dicha institución ,este trabajo tiene relación directa con la variable independiente de la presente investigación la cual busca un modelo de gestión de cobranza y cómo incide en la recuperación de las ventas a crédito en época de pandemia en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.

Dicha investigación tuvo como conclusión que al no tener un modelo de cobranzas establecido los problemas cotidianos de cobranzas se vuelve un inconveniente permanente por ello socializar el modelo, así como establecer las políticas y las herramientas pueden ofrecer soluciones prácticas a aquellos problemas de recuperación de cartera que se presenten en la institución ya que esto permite un seguimiento continuo y permanente así como también se puede identificar factores que inciden en el riesgo y conseguir oportunamente soluciones para tener mejores resultados en la gestión cobranzas.

Por otro lado el estudio realizado (Díaz Vargas & Flores Enríquez, 2020) titulado “Gestión de cobranza: Un abordaje teórico desde el ámbito financiero”; tuvo como objetivo revisar De qué manera una buena gestión de cobranza impacta favorablemente en las empresas enfocadas en el área financiera de las mismas este tema también guarda relación directa con la variable independiente del presente estudio. La investigación detectó y concluyó que las principales causas del retraso en las cuentas por cobrar es la ausencia de políticas de cobranza para otorgar el plazo de días en el pago a los clientes, así como la falta de compromiso por parte del personal encargado del área generando con ello iliquidez para cumplir con las obligaciones financieras a la empresa.

Por su parte el trabajo de investigación realizado por (Jiménez & Gabriela, 2016) titulado “Modelo de Gestión de Cobranza para la Empresa Pública Provincial de Cotopaxi también guarda relación con la variable independiente de la investigación pues debido a la ausencia de procedimientos y estrategias de cobro el autor consideró necesario implementar un modelo de gestión de cobranzas en la empresa pública y con ello mejorar sus índices de cartera vencida para como consecuencia tener mayor liquidez al cubrir sus presupuestos y brindar un mejor servicio a los clientes. Como conclusión el autor señala que el desarrollo del modelo de gestión de cobranzas se adapta a la realidad y necesidades de la empresa pública y que para su elaboración se tomó como base las leyes y reglamentos internos evidenciando que con una gestión oportuna se puede lograr una cartera a niveles aceptables.

El trabajo de titulación desarrollado por (Armijos Loaiza & Oña Muñoz, 2015) ,cuyo tema es “Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza para Recuperar Cartera Vencida En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos y sus tres Agencias que lo Integran” fue elaborado con el fin de brindar una solución a los problemas de recuperación en los créditos que presentaba la agencia, por ende se propuso un modelo de gestión de crédito y cobranza para optimizar los procesos ya que éstos presentan cierta flexibilidad y generan un problema de liquidez e inestabilidad en la cooperativa. La investigación concluye que la institución debe adoptar herramientas tecnológicas a fin de innovar sus procedimientos de cobro para de esta manera mantener una relación alineada con el área de crédito y cobranza y así disminuir los márgenes de error y mejorar el análisis de la información crediticia.

Por su parte (Sangoquiza Sanguña, 2016)con su tema “Modelo de gestión financiera para el departamento de Cobranzas de la Empresa Telconet S.A.” tuvo como objetivo principal Optimizar la recuperación de cartera y la disminución de índices de morosidad implementando y articulando procesos en la gestión de cobranzas en la empresa pública para lo cual se centró en tres componentes principales como son: el recurso humano, informático y la infraestructura. Para lo cual realizo un diagnóstico general del departamento y pudo conocer en qué está fallando y con ello dar soluciones efectivas concluyendo que los problemas se originaban principalmente por el número excesivo de clientes que maneja cada gestor de cobro en la institución lo cual no permitía que se alcance con toda la cartera y generando

con ello altos niveles de mora a esto se suma las políticas de cobranzas obsoletas y el desconocimiento de atribuciones para realizar la gestión, el modelo financiero al que el autor hace referencia tiene como fin mejorar el departamento de cobranza dotándolo de tecnología y mejorando la infraestructura para mejorar el desempeño del personal y estandarizando los procesos y procedimiento para alcanzar los niveles óptimos de recaudación.

Dentro del estudio realizado por (Sánchez et al., 2020) que tiene como tema “La morosidad: Factores motivacionales de los responsables financieros en el contexto del covid-19”, describió los factores motivacionales de la morosidad haciendo énfasis en el sector de la educación logrando determinar que entre los factores que motivan al no pagar a tiempo los compromisos asumidos y por ende generar morosidad son la suspensión de actividades económicas seguido de las deudas bancarias, la reducción salarial, las medidas sanitarias, problemas de salud e inestabilidad laboral ,sin embargo también se concluyó que las personas que cumplen con el pago es porque priorizan la utilización del servicio o el producto que reciben haciendo referencia a que los las construcciones teóricas referentes al tema no sean vistas desde el ámbito financiero que es como se lo está estudiando actualmente ,sino también desde el humano pues es un crisis social que afecta a todos los sectores.

Así mismo tenemos el trabajo de (Cobeña & Vanessa, 2020), “La Gestión de Cobranzas Frente a la Emergencia Sanitaria de la empresa Casa plan - Motorplan S.A. del cantón la Libertad provincia de Santa Elena”, el cual tuvo como objetivo analizar la gestión de cobranza realizada a usuarios con la finalidad de mejorar la gestión de cobros para así evitar el incremento de la cartera en mora utilizando políticas , indicadores y procedimientos en el área de cobranza para de esta manera realizar un análisis óptimo de la situación de la empresa. Concluyendo que frente a la crisis sanitaria que atravesó el país a consecuencia de la pandemia del Covid 19 la empresa tomó acciones comenzando con un análisis individual a cada cliente proyectando los presupuestos de la empresa y focalizando la recuperación de cartera de una forma efectiva esto fue a través del refinanciamiento de las deudas con nuevos contratos y nuevos plazos de crédito, así también como el mejoramiento en las condiciones de pago.

1.2 Planteamiento del Problema

La problemática en análisis pretende encontrar un modelo de gestión de cobranzas que contribuya al mejoramiento de las ventas a crédito en situación de emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19 en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. delimitando el estudio al departamento de cobranzas y las estrategias que sus integrantes puedan desarrollar para evitar la iliquidez y cumplir con las obligaciones administrativas, financieras y operativas del negocio.

Para comprender mejor el planteamiento se clasificó por etapas iniciando por los síntomas los cuales representan los problemas observados en cuanto al tema de estudio, las causas que lo provocan y con ello pronosticar lo que ocurriría si no se corrigen a tiempo.

Síntomas

La problemática es inherente a los procesos de gestión de cobranza que realiza la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. que ha llevado a que existan altos índices de cartera vencida, así como también la pérdida de los clientes por el retraso en la aprobación de las solicitudes de crédito, la pérdida en cartera por el robo en las cobranzas y la rotación constante del personal en el área de ventas. Todos estos problemas han creado altos niveles de morosidad en la cartera de la empresa y si a esto se suma la pandemia ocasionada por el Covid-19 que actualmente atraviesa el país y que ha ocasionado que muchos negocios que forman parte de la cartera cerraran sus puertas crea un problema que hace necesario buscar alternativas y mejorar los procesos, así como los procedimientos para optimizar las cobranzas y mejorar la liquidez del negocio.

Causas

Las principales causas a esta problemática son inherentes a la gestión de cobranzas en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. y tiene relación con las políticas salariales flexibles para los vendedores, así como también la ausencia de personal capacitado para realizar la gestión y control de las cobranzas asignadas a terceros (vendedores) y la falta de recursos tecnológicos que permitían optimar las cobranzas a toda la cartera vencida y a esto actualmente se suma la restricción de la movilidad.

Pronóstico

Si la situación problemática no mejora no sólo aumentarán los índices de morosidad de la cartera de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. sino que también afectará a la liquidez del mismo provocando con esto reducción de personal o cierre de sucursales ya que esto traerá consigo la falta de liquidez lo que impedirá el cumplimiento con las obligaciones tributarias y financieras de la empresa. Por esta razón es necesario la aplicación de un modelo de gestión de cobranzas enfocado en la nueva realidad que vive no solo el País sino el mundo entero en el que ya no se puede realizar cobranzas presenciales, sino más bien optar por la innovación a través de herramientas tecnológicas que optimicen la gestión de cobros ya que actualmente la movilidad está restringida y las medidas gubernamentales para prevenir contagios están en constante ajuste.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo incide la aplicación de un modelo de gestión de cobranza en el proceso de recuperación de las ventas a crédito en tiempos de pandemia por el covid-19 en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.?

1.2.2 Sistematización del problema

- ¿De qué manera los procesos de cobranzas utilizados han incidido en el incremento de la cartera vencida en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son las bases teóricas para la aplicación de un modelo de gestión de cobranzas en tiempos de pandemia?
- ¿De qué manera se podría optimizar la gestión de cobranzas en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta para la optimización del proceso de la recuperación de cartera en tiempos de pandemia por el Covid-19 en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. en base a la aplicación del modelo de Gestión de Cobranza.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar el proceso de recuperación de las ventas a crédito que actualmente maneja la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.
- Describir teorías que contribuyan a la construcción del modelo de gestión de cobranzas en tiempo de pandemia por el Covid-19
- Analizar como las herramientas tecnológicas pueden contribuir a la optimización de la cartera en tiempos de pandemia por el Covid-19

1.4 Justificación de la investigación

Las cuentas por cobrar a clientes y los inventarios dentro de una empresa son los conceptos más importantes que proporcionan liquidez, esto es debido a que la mayor parte de las inversiones a corto plazo están encaminadas a financiar el incremento de la cartera, ya sea por inflación o por un aumento real del volumen de ventas. La razón principal de falta de liquidez es el deficiente control de la recuperación de la cartera.(Brachfield, s. f.)

La investigación se la realiza con el propósito de diseñar una propuesta como modelo de gestión en cobranza que permita optimizar los procesos de recaudación de las ventas a crédito enfocados y adaptándose a la nueva normalidad a consecuencia de la pandemia provocada por el covid-19, con el fin de mejorar los procesos obsoletos que manejaba la empresa y que han ocasionado problemas de liquidez en la empresa.

Dado que se evidencia que los procesos que manejaba la empresa no estaban automatizados, así como no se tenía el suficiente control para evitar la pérdida en cartera es indispensable crear un modelo que sirva de guía para contrarrestar las pérdidas ocasionadas por factores internos y externos del negocio.

La importancia de la investigación se encuentra en la aplicación de la metodología basada en un modelo de gestión el cuál ha aportado con el mejoramiento de los procesos, así como de los índices de cartera vencida de varias empresas del sector público y privado del país esto significa que es muy importante contar con un modelo dentro del departamento de crédito y cobranzas dentro de cualquier empresa ya que resulta beneficioso al corto y largo plazo.

Por otra parte, el diseño de un modelo de gestión de cobranzas en tiempos de pandemia contribuirá a mejorar el área administrativa y financiera del negocio y los resultados que se obtengan en este estudio y la propuesta diseñada a partir de estos hallazgos, pueden ser de gran utilidad para que los futuros investigadores puedan utilizarlo como un referente que fundamente sus teorías.

1.5 Marco de Referencia de la Investigación

El marco referencial corresponde la descripción de las principales variables del estudio como es el caso recuperación de cartera, así como también lo correspondiente a los modelos de gestión de cobranzas, vistos desde la actual situación que se encuentre el país por la pandemia del Covid-19, para lo cual a continuación se realizará una amplia revisión bibliográfica respecto a los criterios de diversos autores que hacen referencia al tema de la presente investigación, para luego poder aplicarlo al presente estudio y con ello optimizar los procesos y mejorar la liquidez del negocio.

1.5.1 Crédito

1.5.1.1 Definición de Crédito

El crédito en latín *creditum* o *creer*, se lo ha usado a lo largo de la historia como una herramienta diversa ya sea para los campesinos en la adquisición de aperos para

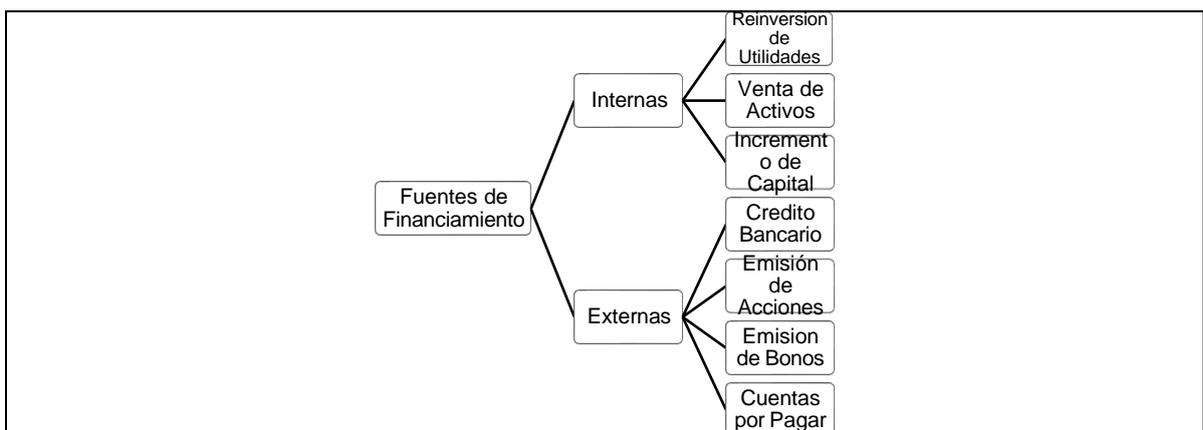
labrar la tierra y pagar deudas, así como para los industriales para que incrementen la capacidad de sus fábricas, a los comerciantes para que adquieran la materia prima y los equipos necesarios para su actividad, como a los feudales para adquirir armamento y contratar soldados y a los gobiernos quienes necesitan cubrir sus deudas es decir el crédito contribuye a reactivar la economía a través de los diferentes actores sociales.(Castro & Castro, 2014, p. 2)

El crédito es una herramienta muy importante tanto en el ámbito personal como empresarial con este podemos disponer inmediatamente de bienes o servicios que nos tomaría mucho tiempo obtener si sólo contamos con nuestros propios recursos es decir podemos empezar a aprovechar las ventajas de un crédito ahora mientras lo vamos pagando al corto o largo plazo.(Erhardt, 2017)

1.5.1.2 Crédito y las Empresas

Las empresas actualmente financian bienes o servicios a sus clientes a través de herramientas económicas tales como los créditos, los arrendamientos, las acciones, los títulos, etc. es importante destacar que el plazo otorgado a los clientes debe ser inferior al plazo que se debe cubrir las obligaciones con los proveedores pues de ser inferior la empresa es la que debe cubrir con sus propios recursos este tipo de decisiones.

Gráfico 1 Fuentes de Financiamiento y Crédito



Fuente: Crédito y Cobranzas (p.24), por Castro & Castro, (2016)

Elaborado por: El autor

Conceder un crédito significa adelantar fondos a través del otorgamiento de plazos para el pago, es por ello que especialistas consideran que el crédito es un préstamo o una venta a plazos. La palabra crédito viene de latín creditum que significa confianza; sin embargo no existe una definición generalizada sobre este término pero se puede considerar como la entrega de un valor actual sea dinero bienes o servicios sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente que se recibirá en el futuro, como se puede notar la palabra confianza se considera muy importante dentro de este tipo de transacciones.(Castro & Castro, 2014, p. 24)

1.5.1.3 Las 5 C del Crédito

Las 5 c del crédito contemplan principalmente los factores de riesgo que son evaluados por el Departamento de crédito y cobranza a fin de determinar si el cliente es apto o no para recibir el bien o servicio que se ofrece.

- **Conducta**

La conducta tiene como objetivo principal determinar la capacidad de pago de los clientes a través de un análisis cualitativo el que permite determinar si puede o no cumplir con las obligaciones contraídas, este tipo de evaluación se la realiza a través de una calificación que el deudor se gana a través de su historial crediticio con otras entidades o casas comerciales(Castro & Castro, 2014, p. 27)

- **Capacidad de Pago Histórica**

En este punto se analiza la capacidad que ha tenido el cliente y que ha ganado con el pasar de los años a través de un historial crediticio con otras entidades comerciales es decir conocer si ha cumplido con sus compromisos aquí se realiza un análisis cuantitativo de sus riesgos financieros, por ello las solicitudes de crédito muchas veces piden que se anexe estados financieros y extractos bancarios con el fin de hacer un balance y entender si el cliente tiene la capacidad de cumplir con las obligaciones contraídas.

- **Capacidad de Endeudamiento**

En este punto se hace un análisis cuantitativo de los principales indicadores financieros como son la liquidez, el apalancamiento, la rentabilidad y la eficiencia de la empresa que está solicitando el crédito por ello se procede a evaluar la congruencia de los datos es decir si son razonables y acorde al giro del negocio. (Castro & Castro, 2014, p. 28)

- **Condiciones Macroeconómicas**

Aquí se realiza un análisis de la industria en conjunto para determinar si el negocio puede tener una influencia dentro del sector, y si tiene la capacidad financiera para cumplir con sus obligaciones es decir se realiza un análisis de tipo general de indicadores macroeconómicos como son: el riesgo país, la industria y el posicionamiento de la empresa en el mercado. (Castro & Castro, 2014, p. 32)

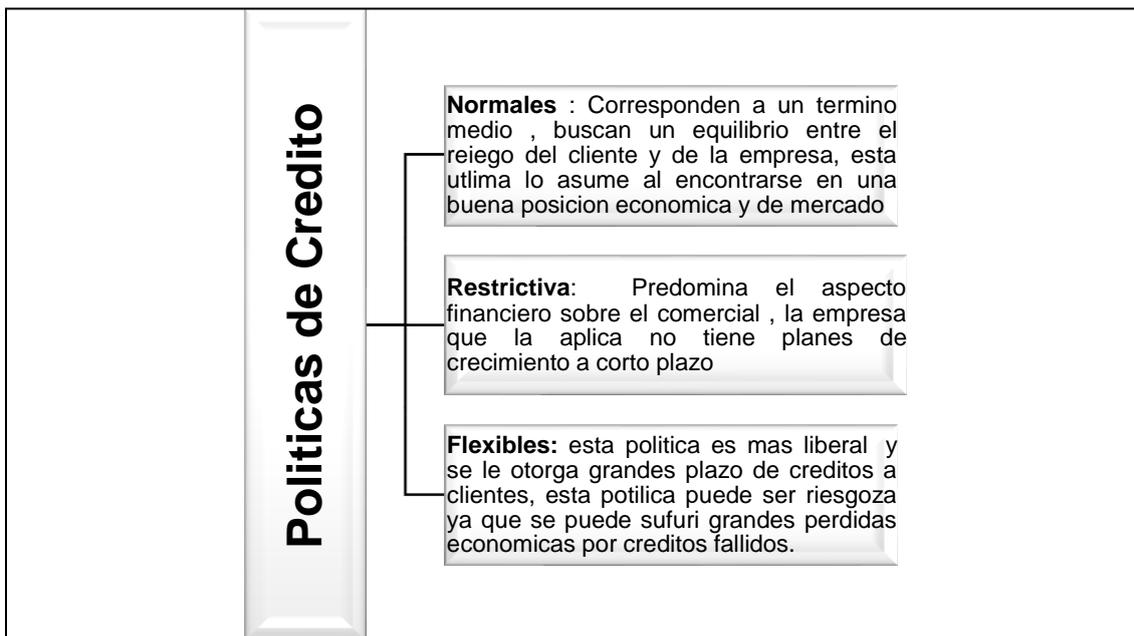
- **Capacidad de Pago Proyectada**

El objetivo es analizar la capacidad que tiene el cliente de generar liquidez en su negocio a futuro y cumplir con los compromisos pactados, para ello se toma como base la viabilidad que tiene su empresa dentro de la Industria, en otras palabras no es más que aquellas fuentes alternas al negocio que tiene para generar efectivo que pueden ser operaciones financieras, aportes de capital entre otras. (Castro & Castro, 2014, p. 34)

1.5.1.4 Políticas de Crédito

Las políticas de crédito son generalmente diseñadas por los directivos de cada empresa y son importantes para exista que una comunicación eficaz entre la gerencia y el departamento de crédito, ya que éstas se derivan directamente de la estrategia de riesgo establecida por la empresa es decir; una política de crédito debe definir plazos de pago propuesto por cada cliente es decir, si un segmento de cliente implica riesgo el plazo de cobro debe ser mucho menor a uno que no implique riesgo sin importar si es el mismo bien o servicio que se ofrece. Para lo cual existen tres tipos de políticas de crédito que son: normales restrictivas y flexibles. (Chiriani-Cabello et al., 2020)

Gráfico 2: Tipos de Políticas de Crédito



Fuente: Brachfield, P. (2015) Plataforma Multisectorial de la Morosidad

Elaborado por: El autor

1.5.1.5 Tipos de Crédito

No existe una tipología exacta de cuántos créditos existen tanto a nivel nacional como internacional; sin embargo, se puede destacar que para efectos comerciales y de desarrollo económico existen dos tipos de crédito: el otorgado por las empresas o comercial y el que otorgan las instituciones financieras para la activación económica de los países.(Víctor E. Molina Aznar, 2005, p. 18)

- **Crédito Empresarial o Comercial:** Este tipo de crédito se desarrolló casi igual que la sociedad mismo ya que para que un comerciante pueda iniciar su actividad y al no contar con el capital necesario los proveedores comenzaron a otorgar crédito el cual con el pasar de los años ha evolucionado y utilizan documentos comerciales para respaldarlo sin embargo sigue siendo aquel mismo acto de confianza al otorgar la mercadería o servicio a plazos.(Hurtado, 2012)

- **Crédito Financiero:** Este tipo de crédito los otorgan normalmente las instituciones financieras públicas o privadas a través de diversos mecanismos como tarjetas , créditos de consumo entre otros, importante manejarlo adecuadamente con el fin de que este crédito permita cumplir con los objetivos propuestos al adquirirlo sean de financiamiento de pago de deudas, adquisición de bienes entre otros pues las consecuencias legales son mucho más estrictas cuando no se cancela un crédito otorgado por este tipo de institución y el historial crediticio se ve seriamente afectado.(Hurtado, 2012)

1.5.2 Cobranzas

La cobranza consiste en recuperar los créditos otorgados por la empresa sea ésta de tipo comercial Industrial financiera o de servicio, a clientes quienes previamente se los ha evaluado de forma cualitativa y cuantitativa para verificar su capacidad de pago.(Calderón, 2021)

La cobranza debe reunir tres requisitos fundamentales es decir tiene que ser adecuada en el sentido que cada cliente es distinto y el trato en la gestión de cobro debe ser diferente aplicando una metodología distinta en función a sus formas de pago y a los cumplimientos; debe ser oportuna ya que los clientes normalmente cuentan con muchos proveedores los cuales suelen coincidir en los días de pago con otros considerados como competencia por ello es importante realizar la gestión el día y hora señalados y por ultimo debe ser completa y esto es que muchas veces los clientes suelen dejar valores muy pequeños para el siguiente mes y como el departamento de crédito y cobranzas suele estar limitado de personal el cual cuenta con una cartera extensa suelen olvidar estos pequeños saldos que al final de los periodos se ajustan traduciendo esto en una pérdida de cartera.(Aznar, 2005, p. 10)

1.5.3 Tipos de Cobranzas

El proceso de cobranza siempre busca encontrar un equilibrio entre cobrar con celeridad y mantener las relaciones comerciales con el cliente, generalmente la cobranza está basada en la utilización de las políticas internas que se utilizan de

acuerdo al tipo de cliente y al tipo de cobranza que se realiza esta última determinará el canal de contacto con el cliente (llamadas telefónicas mensajes de texto carta entre otros) para informar al cliente de su estado de cuenta y ofrecerle opciones de pago.(Castro & Castro, 2014)

Se destacan 3 tipos de cobranzas que se detallan a continuación:

1.5.3.1 Cobranza Administrativa

Este tipo de cobranza se la maneja de forma interna en la empresa, el atraso del cliente oscila entre los 1 y 90 días aquí se puede utilizar medios electrónicos, así como llamadas telefónicas para realizar la gestión de cobranzas utilizando metodologías, procesos y buenas prácticas de cobranzas.(Aznar, 2002)

1.5.3.2 Cobranza Extrajudicial

Cuando la cobranza administrativa no arroja los resultados esperados y por ende no se consigue la cancelación del crédito a pesar de haber utilizado todos los recursos que dispone la empresa se pasa a la segunda etapa de cobranza, en este punto la empresa delega la cobranza a una empresa especializada la cual se encarga de iniciar acciones legales que demandan más tiempo y dinero en la gestión.(Aznar, 2002)

1.5.3.3 Cobranza Judicial

La cobranza judicial muchas veces resulta perjudicial para la empresa y su capital de trabajo pues el costo de realizarla es considerablemente elevado; sin embargo es necesario efectuarla cuando los montos adeudado denotan una pérdida considerable en la cartera, aquí los abogados realizan una demanda responsable al cliente y los garantes responsables de la adquisición del bien o el servicio aplicando medidas cautelares como por ejemplo el bloqueo de fondos o prohibición de enajenar todo esto también se puede evitar y detener en cualquier momento y volver a una etapa de cobranza extrajudicial cuando se llega a un acuerdo entre las partes.(Aznar, 2002)

1.5.4 Factores que afectan a la cobranza

Existen factores tanto internos como externos que afectan a la cobranza de una empresa si bien estos factores no justifican que la empresa no logre tener niveles aceptables de cartera vencida al menos se puede explicar el porqué de los resultados, para con ello tomar las medidas necesarias y poder contrarrestar los problemas con anticipación por lo cual es importante determinar si estos son ocasionados dentro o fuera de la empresa.(Víctor E. Molina Aznar, 2005)

Los factores internos son aquellos que tienen origen como su palabra mismo lo indica dentro de la empresa y que dan como resultado una cobranza lenta y pérdidas en las cuentas lo cual genera necesidad de cambiar de etapas en el proceso de cobranza y ocasionando con esto gastos que afectan a la rentabilidad del negocio. Dentro de los factores internos que afectan el proceso de cobranza tenemos:

- La mala calidad del producto.
- Las promesas no cumplidas por parte de los vendedores.
- Falsedades dichas por los vendedores acerca de las características del producto.
- Por no haber prestado un buen servicio.
- maltrato a los clientes por parte de los vendedores o cualquier persona encargada del departamento de crédito y cobranzas .(Armijos Loaiza & Oña Muñoz, 2015)

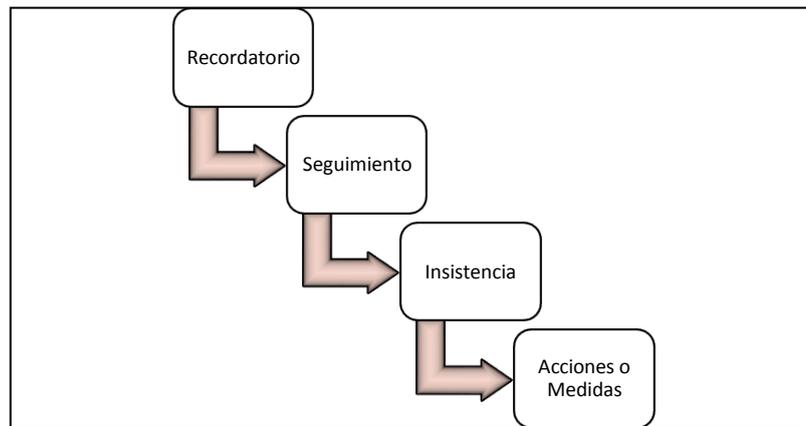
Los factores externos son aquellos que afectan de manera particular a toda la industria o a determinado sector específico de la economía entre ellos tenemos:

- Difícil situación económica en el país.
- Manifestaciones políticas de determinados sectores de la economía.
- Pérdidas por fenómenos meteorológicos.
- Incendios o explosiones en el establecimiento del cliente.
- Incumplimiento de los proveedores que lleva consigo el no poder cumplir con los clientes.
- Situaciones de emergencia sanitaria.(Jiménez & Gabriela, 2016)

1.5.5 Proceso de Cobranza

El proceso de cobranza da inicio con el vencimiento de una cuenta por cobrar al cliente, pero en realidad este proceso inicia cuando se emite la factura. “El proceso de cobranza debe ser planificado donde exista un patrón ordenado de fase en el cual se da el seguimiento adecuado cuyo propósito es el cobro de la cuenta por cobrar”.(Pacheco, 2019, p. 39)

Gráfico 3 Proceso de Cobranzas.

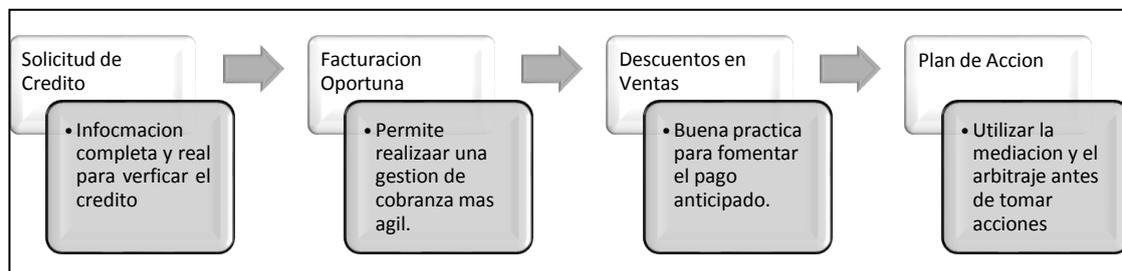


Fuente: Análisis de la gestión de Crédito y Cobranzas para prevenir y recuperar la cartera vencida de la Empresa S.A. Importadora Andina en la ciudad de Guayaquil”,

Elaborado por: El autor

Una buena gestión de cobranzas según (Cabrera, 2018) debe seguir la siguiente estructura

Gráfico 4 Gestión de Cobranzas



Fuente: Análisis e incidencia de la administración de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Barton S.A.

Elaborado por: El autor

1.5.6 Gestión de Cobranza

La gestión de este activo es de suma importancia ya que este ligado con la liquidez del negocio, esto debido a que una mala gestión en cobranzas genera una cadena de acontecimientos que afectan directamente al flujo de efectivo de la empresa y por ende al incumpliendo de las obligaciones.

Tabla 1 Conceptos de Gestión de cuentas por Cobrar por diferentes autores

Año	Autor	Concepto definido por el Autor
2007	Bravo	La gestión de cuentas por cobrar se enfoca en obtener derechos exigibles de cobro mediante las operaciones que se realizan por ventas, servicios prestados y otorgamientos de créditos.
2014	Moreno	La gestión de cobranzas una estrategia de obtener más ingresos en un determinado periodo con la responsabilidad de exigir el cobro a terceros para la recuperación de la liquidez de la empresa.
2019	Diaz	La gestión de cuentas por cobrar es hacer uso eficiente de las políticas de crédito, estrategias de cobro y procedimientos de cobranzas que van a permitir disminuir el grado de morosidad de la cartera de clientes donde se estimará deudas incobrables en el periodo.

Fuente: Diaz et. al. (2019) Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la situación económica-financiera de la empresa de Transporte N&V SAC, Trujillo. Año 2018.

Elaborado por: El autor

1.5.7 Estrategias de Cobranzas

Según (Delaux, 2017) “Las estrategias son planes o acciones que la organización ejecuta para el logro de sus objetivos, las estrategias son la determinación del

propósito y de los objetivos esenciales en el largo plazo de la organización y determinan como se usaran los recursos para lograrlo”.

Existen tres aspectos que se pueden considerar como las bases para edificar un sistema efectivo de cobranzas:

- Investigación del crédito bien ejecutado a fin de otorgar el cupo correspondiente al cliente según su capacidad de pago
- Seguimiento oportuno para realizar la gestión de cobranzas antes del vencimiento.
- Identificar fallas internas en el proceso de cobranza que generan la morosidad(Humán Mego, 2019)

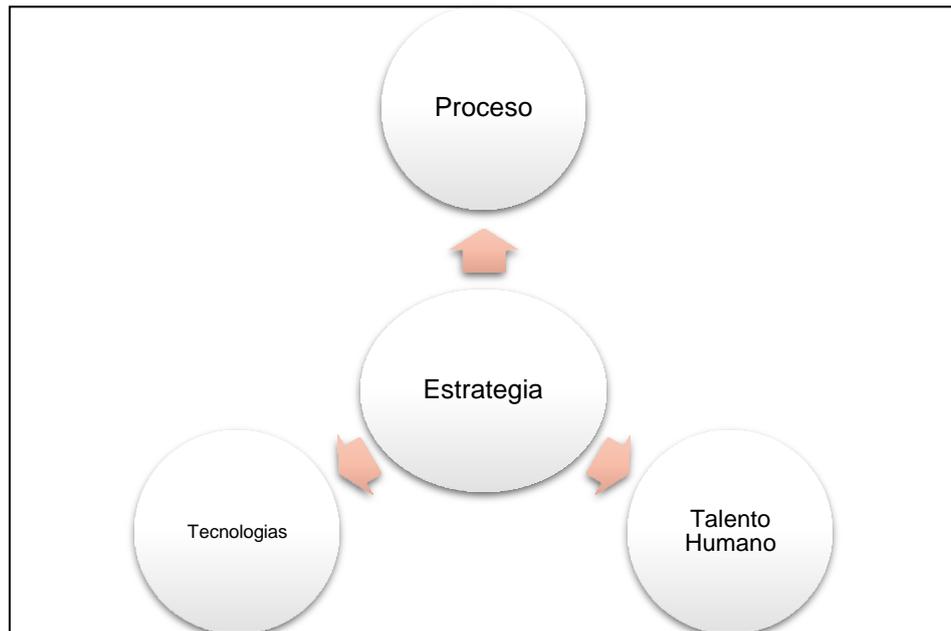
1.5.8 Modelos de Gestión

En las organizaciones muy común ver cómo con el pasar de los años se desarrollan perspectivas que garanticen una buena gestión basada en criterios de calidad, eficiencia productividad, eficacia, satisfacción, compromiso entre otros los cuales han llevado a que se plantean estrategias o modelos de gestión que aseguren el mejoramiento y desarrollo de la empresa.(Zabaleta, 2003)

1.5.9 Tipos de modelo de gestión

Un modelo de gestión se enfoca principalmente en las tres columnas más importantes de toda organización es decir los procesos, el talento humano y la tecnología cuando éstos pilares actúan de forma coordinada y conjunta se puede lograr cumplir con los objetivos propuestos por la empresa y se deben considerar en todo modelo de gestión(Huertas López et al., 2020)

Gráfico 5. Pilares fundamentales del Proceso de Gestión



Fuente:(Huertas López et al., 2020) “Modelos de Gestión”

Elaborado por: El autor

De la misma manera, considera que las cuatro principales prácticas a considerar en un modelo de gestión son:

- La estrategia
- Ejecución
- Cultura
- Estructura

La formulación de modelos de gestión requiere de un proceso que inicia estudiando las variables que lo integran luego se procede a consultar a los involucrados y luego de ello se transcribe el modelo y finaliza con el reconocimiento, conformidad y aceptación del informe final.

1.5.10 Modelos de Gestión de Cobranzas

A través de la revisión bibliográfica se pudo determinar que no existe un modelo de gestión de cobranzas estandarizado para todas las empresas, sino más bien es estudiado en función al problema que enfrenta cada empresa, debido a que Lubrilaca

Cía. Ltda. es una empresa de comercio se seleccionaron tres modelos aplicados en empresas dedicadas a este sector de la economía para tomarlas como base en el presente estudio, los modelos y sus variables se detallan en la tabla No.2.

1.5.11 Matriz comparativa de los modelos de gestión de cobranzas

Tabla 2 Modelos de Gestión de Cobranzas

Año	2017	2018	2019
Autor	Valdez, Rosario	Cabrera, Jacqueline	Diaz Iraida & Zamora Belsi
Consideraciones	Analiza la gestión de cobranzas y como índice en la liquidez de la empresa	Establece políticas y procedimientos para la administración de cuentas por cobrar del negocio.	Estudia la Gestión de Cobranzas y como afecta en la situación Económica - Financiera de la empresa

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: El autor

1.5.11.1 Modelo de Gestión de Cobranzas propuesto por Valdez

Como indica Valdez (2017) la gestión de cuentas por cobrar se inicia con la decisión de otorgar o no el crédito, determina también que para establecer una política optima de crédito es importante tener en cuentas diversas variables controlables tales como los procedimientos en cuentas por cobrar junto con ello son indispensable un control constante de la cartera y mejorar las técnicas para realizar una gestión de cobranza eficiente.

Tabla 3 Dominios operacionales de la Gestión de Cobranzas propuestos por Valdez (2017)

Operaciones en la Gestión de Cobranzas	
Políticas de Cuentas por cobrar	Hace referencia a las políticas que afectan directamente a la liquidez del negocio por ello estas deben ajustarse a las necesidades de la empresa
Control de los procedimientos de cuentas por cobrar	Detalla que los procedimientos tales como de registro de ventas, cobranzas y las medidas legales por mora deben estar acorde a los objetivos de la empresa.
Técnicas de cuentas por cobrar	Indica que se deben realizar seguimientos (recordatorios) constantes a priori y posteriori al vencimiento de la venta a crédito para actuar a tiempo y no generar un problema de liquidez.

Fuente: Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en el nivel de liquidez de la empresa unipersonal transportista distribuidor de combustible y lubricantes en la ciudad de Tacna, año 2015. Valdez, R (2017), p.84. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/2730>

Elaborado por: El autor

1.5.11.2 Modelo de Gestión de Cobranzas propuestos por Cabrera

Para Cabrera (2018) establecer políticas de gestión permitirá que cada colaborador tenga bien determinada las normas y responsabilidades dentro de la empresa esto se complementa a la gestión de cobranzas, así mismo indica que las políticas de crédito deben estar en función al cumplimiento de los objetivos empresariales y que la gestión de cobranzas debe reactivar la relación comercial con los clientes través de la Gestión de Crédito que busca implementar un sistema que evalúe los medios para que la empresa pueda recuperar sus inversiones.

Tabla 4 Dominios operacionales de la Administración de las cuentas por cobrar propuestos por Cabrera (2018)

Operaciones en la Administración de las Cuentas por Cobrar	
Políticas de Gestión	Las Empresas de éxito y las organizaciones disponen de sistemas. Cada empleado tiene un conjunto de reglas a seguir a medida que lleva a cabo sus actividades
Políticas de Crédito	La gerencia debe definir las reglas necesarias que contribuyan al logro de los objetivos, lo cual se traduce en las Políticas, así como también debe dar a conocer los procedimientos que facilitarán la realización de un trabajo de manera correcta.
Políticas de Cobranzas	La Gestión de Cobranza tiene como objetivo la reactivación de la relación comercial con el cliente, y a través de la Gestión de Crédito se busca implementar un sistema que evalúe los medios para que la empresa pueda recuperar sus inversiones.

Fuente: Análisis e incidencia de la administración de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Barton S.A, por Cabrera (2018), p.23.
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37416>

Elaborado por: El autor

1.5.11.3 Modelos de Gestión de Cobranzas Diaz & Zamora (2019)

El modelo propuesto por Diaz & Zamora (2019) establece que se deben elaborar un flujo de la gestión de cobranzas que contengan actividades, procedimientos de cobranzas, políticas de crédito, estrategias de cobro y cada responsable del proceso para gestionar una recuperación más ágil y oportuna además sugiera un control permanente de los datos del cliente, así como de la cartera evitara el incremento de la morosidad.

Tabla 5 Dominios operacionales de la Gestión de Cuentas por Cobrar propuestos
Díaz & Zamora (2019)

Operaciones en la Gestión de Cuentas por Cobrar	
Políticas de Crédito	El objetivo es evaluar al cliente para realizar un seguimiento de sus operaciones para determinar la veracidad de la información y con ello otorgar el crédito el cual según la verificación permitirá su pronta recuperación.
Procedimientos de Cobranza	Define que son políticas o lineamientos internos que se deben aplicar para la recuperación de los créditos ya vencidos, las cuales están ligadas a los procedimientos de créditos y cobranzas predeterminados.
Estrategias de Cobro	Clasificar la cartera por antigüedad y con ello realizar una cobranza más efectiva y oportuna apoyándose de una actualización constante de la base de datos de los clientes.
Morosidad	Analizar la cartera por medio de indicadores para identificar la deficiencia de la gestión de recuperación de cartera.
Gestión	La gestión es la acción de asumir el compromiso de verificación y cumplimiento de los objetivos, metas, procedimientos y políticas dentro del ambiente interno para verificar su eficiencia y eficacia hacia donde se dirige el proyecto.

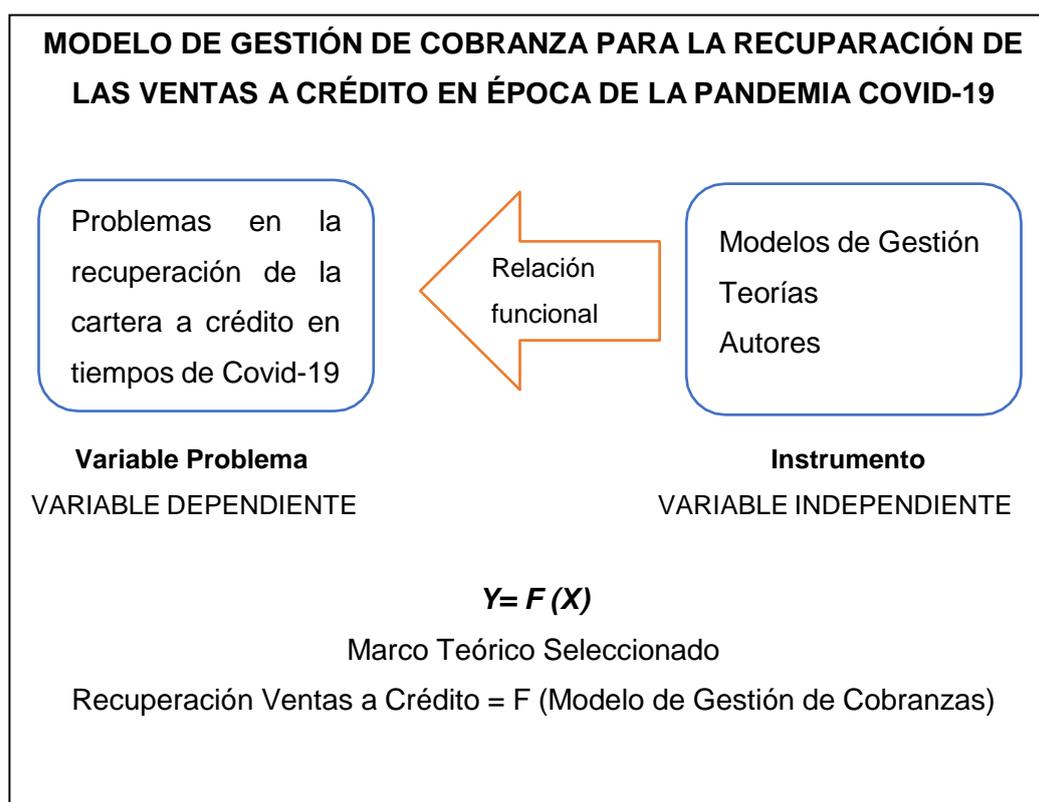
Fuente: Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la situación económica-financiera de la empresa de Transporte N&V SAC, Trujillo. Año 2018 por Díaz & Zamora (2019), p.31. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42501>

Elaborado por: El autor

1.5.12 Selección de Modelo de Gestión de Cobranza

En base al análisis efectuado a través de la revisión bibliográfica se determina que la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. debe implementar el modelo de gestión de cobranzas tomando como referencia Modelo de Gestión de cobranza propuesto por Diaz & Zamora (2019) que se desarrolló previamente en la presente investigación este modelo cuenta con teorías que proporcionarán una guía para desarrollar el modelo deseado y que se ajustará a los requerimientos de recuperación de cartera de la empresa adaptándose a la situación de emergencia sanitaria como la que atraviesa actualmente el país con el fin de optimizar los procesos y recuperar la cartera a través de la utilización de diversos instrumentos que así lo permitan.

Gráfico 6 Problemática planteada en la Investigación

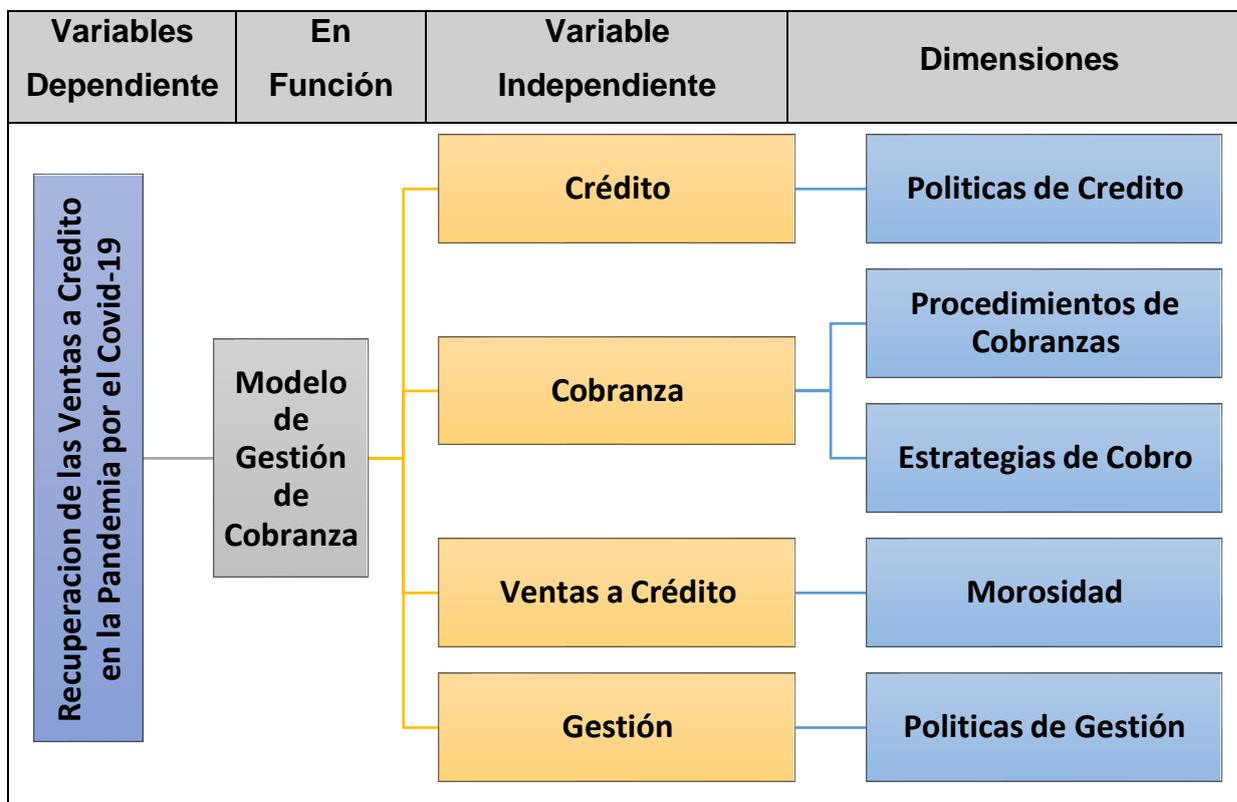


Elaborado por: El Autor

El modelo de gestión de cobranzas propuesto por Diaz & Zamora (2019) proporciona variables de estudio que permiten enfrentar el problema de cartera que tiene actualmente Lubrilaca Cía. Ltda. y puede adaptarse a la situación actual por la pandemia del COVID-19 ya que es flexible en la elaboración de estrategias.

1.5.13 Diagrama del Modelo de Gestión de Cobranza Propuesto

Gráfico 7 Diagrama del modelo de Gestión de Cobranza Propuesto



Elaborado por: El autor

El Grafico No.7 presenta el modelo conceptual de gestión de cobranza basado en diferentes teorías, normas y modelos investigados, considerando como instrumento científico al modelo de gestión de cuentas por cobrar de Diaz & Zamora junto con el marco de referencia de los modelos de Cabrera (2018) y Valdez (2017) que destaca las dimensiones del modelo propuesto.

El desarrollo de esta metodología se encuentra sujeta a cuatro variable las cuales están compuestas por el crédito, cobranza, cartera vencida y la gestión, los cuales en su conjunto forman parte del modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de las ventas a crédito en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda., los cuales serán detallados a continuación:

1.5.14 Variables independientes del modelo seleccionado

1.5.14.1 Crédito

El crédito es la operación en la que se pone a disposición de un tercero dinero, bienes o servicios por un tiempo determinado el cual al ser cancelado oportunamente permite que las operaciones comerciales continúen su proceso normal.(Vargas, 2014)

La empresa Lubrilaca Cía. Ltda. a través de sus operaciones comerciales otorga crédito a gran parte de su cartera de clientes con el fin de apalancarlos por un tiempo prudencial en el cual espera se retribuya a través de la cancelación oportuna del mismo.

1.5.14.2 Cobranza

La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria o de servicio.(Castro & Castro, 2014)

La cobranza al ser una operación importante dentro de las empresas, debe ser evaluada y medida constantemente ya que de ello depende los resultados del negocio; en tal medida se deben idear estrategias e implementar procedimientos que garanticen una cobranza efectiva la cual debe ser adaptable ante situaciones del macroentorno de la compañía , en este caso actualmente la que esta cruzando el país y el mundo como es la pandemia del Covid-19, por ello las estrategias deben no solo deben ajustarse a los objetivos empresariales sino también a la nueva normalidad por las que se rige el sector.

1.5.14.3 Ventas a Crédito

Las ventas a crédito es muy común en todos los sectores de la economía, ya que permite que personas con ingresos limitados puedan acceder a la adquisición de bienes y servicios que de otra manera se encontrarían fuera de su alcance. Sin

embargo, con mucha frecuencia comprar a crédito supone el pago de intereses que se suman al monto inicial, de manera que el precio final del producto o bien puede aumentar considerablemente.(Pacheco, 2019)

Las ventas a crédito es uno de los activos más representativos dentro del balance de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. ya que su operación demanda apalancar a través de sus productos a los diferentes talleres, almacenes, ferreterías a nivel nacional por lo cual vender a crédito resulta imprescindible para abarcar más mercado que la competencia.

1.5.14.4 Gestión

La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. En otras palabras son las tareas que se realizan para que se realice un proyecto, el termino está relacionado al sector empresarial ya que a través de la gestión en los diferentes departamentos se logra el cumplimiento de las metas propuestas.(Chiriani-Cabello et al., 2020)

El presente estudio busca encontrar un modelo de gestión de cobranzas que permita mejorar los procesos de recuperación de las ventas a crédito en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. el cual no solo permite establecer estrategias y políticas de crédito y cobranza, sino que se adapte a la situación causada por el Covid-19 que como a la mayoría de los sectores comerciales ha traído repercusiones en los índices de cartera, así como en la liquidez de los negocios.

2 CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo experimental está integrada por un conjunto de actividades metódicas y técnicas que se realizan para recabar la información y datos necesarios sobre el tema a investigar y el problema a resolver es decir se refiere a recopilar datos del fenómeno sin que se realice manipulación y es de campo porque expresa que está asociada la investigación realizada in situ con ayuda de las fuentes primarias. esto significa que la presente investigación se llevó a cabo en el departamento donde se realizan los procesos de gestión de cobranzas sin que sea necesario que se modifiquen las variables de estudio es decir sólo se delimitará a la descripción y posterior propuesta del modelo de gestión de cobranzas para mejorar los niveles de gestión de cartera.(Arias, 2012)

2.1.1 Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación está asociado a los de tipo descriptivo y correlacional: el primero, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), guarda relación con el “detalle de las características intrínsecas de un fenómeno, que puede destacar inclusive los factores asociados al mismo”; mientras que el segundo, más bien se refiere “al estrecho vínculo que mantienen dos variables entre sí”. (Salinas, s. f.)

La presente investigación se fundamenta en describir las características de los procesos de gestión de cobranza que se están manejando en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. Generando indicadores más relevantes para establecer los factores asociados al problema que afecta a las recaudaciones utilizando un modelo de gestión de cobranzas que no sólo sirva para optimizar la recaudación normal sino que se adapte a la actual situación que está viviendo el mundo causada por el covid-19 este modelo está directamente relacionado con mejorar los procesos de cobranza para con ello alcanzar mejores índices de cartera y con ello la liquidez del negocio.

2.1.2 Tipo de Investigación

La presente investigación emplea metodologías tanto la descriptiva para interpretar los hechos ocurridos en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. con el fin de conocer el comportamiento del personal a cargo del proceso de crédito y cobranza, Según (Sanz, 2015) “La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación” asimismo se aplica la metodología explicativa relacionando la causa y efecto entre la falta de un modelo de gestión de cobranza que conlleva a índices elevados de cartera vencida.(Hernández Sampieri et al., 2014)

2.1.3 Enfoque de Investigación

El presente estudio tiene un enfoque mixto es decir está direccionada a una investigación cualitativa y cuantitativa. El enfoque es cualitativo ya que busca comprender de manera particular como se están otorgando los créditos dentro de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. mediante una entrevista direccionada al encargado del área de Crédito y Cobranza. Según Mata (2019) “Privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas”.

El enfoque cuantitativo se basa en la relación causa-efecto entre la falta de modelo de gestión que garanticen un cobro efectivo para de esta manera disminuir los altos índices de cartera vencida que generan una cadena de problemas financieros en la empresa este tipo de análisis se lo realizará con la información numérica resultante de la investigación en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.

2.2 Método de Investigación

A través de la utilización de métodos lógicos se puede establecer que modelos de gestión de cobranza es decir con la utilización de los métodos antes implementados en otras empresas se podrá obtener un referente para la implementación en la investigación que actualmente se realiza. Según Abreu (2014) “El método deductivo

permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad”.(p.25)

La presente investigación también extrae teorías generales sobre los modelos de gestión de cobranza y el impacto que han tenido en la recuperación de cartera de diversas empresas públicas y privadas para recopilar datos sobre los índices de cartera vencida con base en la deducción que analicen las causas y consecuencias de estos fenómenos de modo que a través de la inducción se puede sintetizar los resultados que arrojen la investigación y concluir en una propuesta que logre el objetivo de demostrar cuan factible es implementar un modelo de gestión de cobranzas para recuperar las ventas a crédito en épocas de pandemia.(Sánchez et al., 2020)

2.3 Unidad de Análisis, Población y Muestra

2.3.1.1 Unidad de Análisis

El análisis metodológico de la investigación prosigue con la descripción de la unidad de análisis, en referencia a la población y la muestra, el primero que se trata de la unidad general, mientras que la segunda se refiere más bien a un tema particular del estudio(Hernández Sampieri et al., 2014). El objeto del presente estudio se fundamenta en el análisis de los métodos de las actividades dentro de los procesos de gestión de cobranza realizada por los encargados del área que laboran en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.

2.3.1.2 Población y Muestra

El equipo de cobranzas está formado por un total de 5 asistentes y una jefa de crédito, el equipo de ventas que también colabora en las gestiones de cobranzas son 40 vendedores la persona que lidera las reuniones de cobranzas es la jefa de crédito por tal motivo en consideración al tamaño de la población se procede a tomar a todos los involucrados e incluirlo en el estudio a fin de conocer y despejar las variables de estudio.

Tabla 6 Población y Muestra Lubrilaca Cía.Ltda.

Cargo	Técnica	Población
Jefe de Crédito y Cobranzas	Entrevista	1
Asistentes	Encuestas	5
Vendedores	Encuestas	15
TOTAL		21

Elaborado por: El Autor

2.4 Variables de la Investigación, Operacionalización

Tabla 7 Operacionalización de las variables del modelo de gestión de cobranza propuesto

Variable Dependiente	Variable Independiente	No.	Dimensión	Indicadores	Nombre de Variable Independiente
Recuperación de las Ventas a Crédito en la Pandemia por el Covid-19	Crédito	1	Políticas de Crédito	Requisitos Exigidos	VI01
				Condiciones de Crédito	
				Tiempo Otorgado	
	Cobranza	2	Procedimientos de Cobranza	Gestores de Cobranzas	VI02
				Proceso de Cobros	
		3	Estrategias de Cobros	Seguimiento de cobranza	VI03
				Medios de pago	
	Ventas a Crédito	4	Morosidad	Niveles de cartera vencida	VI04
	Gestión	5	Políticas de Gestión	Nivel de cumplimiento de políticas	VI05
Compromiso					
Índices de días promedio de cobro					

Elaborado por: El autor

2.4.1 Dimensiones de la variable independiente

2.4.1.1 Políticas de Crédito

Según Scott Besley (2009) es el conjunto de decisiones que incluye condiciones de crédito ,tiempo otorgado , requisitos exigidos y aquellos términos de crédito que utiliza la empresa para recuperar las ventas a crédito y supervisar los procedimiento para el crédito.(Armijos Loaiza & Oña Muñoz, 2015)

2.4.1.2 Procedimiento de cobranza

Córdoba (2017) las defina como “políticas o lineamientos internos que se deben aplicar para la recuperación de los créditos ya vencidos, las cuales están ligadas a los procedimientos de créditos y cobranzas predeterminados”(p.12).Este proceso se lleva a cabo dentro de una empresa para recuperar las ventas a crédito el cual comprende el proceso y los encargados de llevarlo a cabo para esto es muy importante contar con personal calificado y con experiencia en el área.(Castro & Castro, 2014)

2.4.1.3 Estrategias de cobro

Comprende todos los mecanismos que implementa la empresa para recuperar las ventas a crédito, estos suelen estar apoyados de herramientas tecnológicas que facilitan la gestión.(Aznar, 2002)

2.4.1.4 Morosidad

Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas que ofrecen productos o servicios a crédito es la recuperación de cartera a tiempo, la misma que al no retornar a la empresa en el tiempo otorgado de crédito se convierte en cartera morosa la cual se puede medir a través de los niveles de cartera vencida utilizando los indicadores proporcionados por el departamento de cobranza.(Díaz Rodríguez & Zamora Chávez, 2019)

2.4.1.5 Políticas de gestión

Es la orientación que tienen los encargados del departamento de crédito y cobranza para realizar la recuperación de cartera en el tiempo establecido y con las políticas que la empresa establece.(Delaux, 2017)

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

2.5.1.1 Fuentes Primarias

La información primaria se obtendrá directamente de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. por ello se tomará en consideración lo siguiente:

- Reportes de cartera
- Índices de cartera vencida
- Proceso de cobranzas
- Políticas de Crédito
- Gestión de crédito del departamento
- Gestión de cobranza del departamento

2.5.1.2 Fuentes Secundarias

- Artículos científicos
- Publicaciones de tesis doctorales y de maestría
- Libros con información relevante a las cobranzas

2.5.1.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos de naturaleza cuantitativa es la encuesta, la cual según (Hernández Sampieri et al., 2014) se refiere a “una herramienta que facilita el registro de datos, de modo concreto, utilizando cifras numéricas y preguntas cerradas para su interpretación posterior”. En el presente estudio se aplicará entrevistas al personal involucrado en el área de crédito y cobranza de la empresa Lubrilaca Cía., Ltda.

- Recopilación de documentos
- Entrevistas

2.6 Tratamiento de la Información

En primer lugar, se solicitará la autorización a los directivos de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. para proseguir con la formulación del instrumento a los involucrados en la problemática, de modo que con estos datos recopilados se puede realizar la tabulación de los mismos y el procesamiento de los datos se los realizará a través de Excel.

3 CAPITULO III RESULTADO Y DISCUSIÓN

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 Análisis de la variable dependiente: Recuperación de las Ventas a Crédito en Época de Pandemia por el Covid-19.

3.1.1.1 Breve Reseña Histórica de las Ventas a Crédito

El término crédito es tan antiguo como la civilización mismo, se sabe que sus inicios se remontan a la era cristiana en la antigua Roma donde existían intercambios, leyes y decretos que establecían penas corporales para aquellas personas que adquirirían un bien y luego se declaraban insolventes para cumplir el trato pactado de cancelación.(Castro & Castro, 2014)

Para la historia crediticia existen documentos que se remonta en la antigua Roma donde se pueden ver las penas establecidas a aquellos deudores en donde muchos de los decretos se manifestaban la confiscación de los bienes, encarcelamiento, la pena de muerte e incluso estos pasaban a ser esclavos luego de no cumplir con sus obligaciones.(Pacheco, 2019)

Los prestamistas fueron los primeros intermediarios en el crédito, luego de esto empezaron a aparecer los banqueros estos cambiaban metales preciosos y cobraban créditos a sus clientes de manera local para lo cual empleaban el termino confianza ya que este término ha estado inmerso en las negociaciones crediticias desde la antigüedad hasta la actualidad.(Castro & Castro, 2014)

El crédito puede definirse como la entrega de un valor actual ya sea en dinero, bienes o servicios sobre la cual se basa la confianza que tiene el acreedor hacia su deudor en que se cumplirá el pago en el futuro; sin embargo al ir regularizándose legalmente las operaciones de crédito se han implementado mecanismos que son legales para su reclamo en caso de incumplimiento es decir siempre que exista un contrato firmado el deudor tiene la obligación de pagar y el acreedor tiene el derecho a reclamar su dinero.(Castro & Castro, 2014)

Actualmente el crédito es muy importante para todas aquellas economías en vías de desarrollo ya que de utilizarlo de manera ordenada, estratégica y adecuada produce beneficios para las empresas los cuales se van a traducir en beneficios económicos para el país ya que incrementan la producción de bienes y servicios, dan flexibilidad a la oferta y la demanda, elevan el consumo, acelera la producción crea fuentes de empleo y contribuye el desarrollo tecnológico del país.

3.1.1.2 Descripción resumida de la variable dependiente: Recuperación de las Ventas a Crédito en Época de Pandemia por el Covid-19.

El Ecuador para el año 2019 enfrentaba una crisis económica ya que el crecimiento del PIB fue del 0,05% inferior al presentado en el año 2018 junto con ello las medidas económicas que ocasionaron problemas sociales en el país para octubre del 2019 se le sumó la crisis sanitaria mundial producto de la pandemia por el Covid-2019 que puso prueba el sistema de salud y profundizó más aquellos problemas económicos y sociales que ya el país estaba atravesando. (Sánchez et al., 2020)

La crisis que atravesó el país se pudo identificar a través de los indicadores del Producto Interno Bruto (PIB), el nivel de las ventas en las empresas y el aumento de desempleo, con la llegada de esta enfermedad las economías se paralizaron, las sociedades entraron en cuarentena y se restringió la movilidad.

Tabla 8 Intensidad de los efectos de la crisis, por sector de actividad económica

<i>Fuertes</i>	<i>Significativos</i>	<i>Moderados</i>
Turismo	Minería	Agricultura, ganadería y pesca
Comercio	Electricidad	Medicamentos
Hoteles y Restaurantes	Construcción	Telecomunicaciones
Trasporte	Servicios empresariales	Envases
Moda	Actividades financieras	Producción de alimentos
Automóviles	Muebles y Madera	Insumos y equipamientos médicos

Elaborado por: El autor

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Las medidas provocaron el cierre de muchas empresas despidos masivos y crisis económica a nivel nacional e internacional sectores como el financiero y de la economía popular y solidaria quienes otorgan créditos a las pequeñas medianas y grandes empresas tomaron medidas para solventar en algo la crisis y apoyar a las empresas en el cumplimiento de sus obligaciones extendiendo el plazo de sus créditos y exceptuando el pago mensual de las cuotas en los meses que se inició el estado de excepción. Estas medidas funcionaron para el sector financiero, pero para aquellas empresas que ofrecen productos y servicios en el sector tuvieron que idear nuevas estrategias para poder recaudar las ventas teniendo menos personal que con el que se contaba antes de la pandemia.

Tabla 9 Medidas Adoptadas frente al COVID-19 por la Superintendencia de Bancos

Sector	Medida
Financiero	Aliviar financieramente a las personas, MiPymes y empresas frente al COVID-19 .
	Reestructurar, refinanciar y diferir las cuotas de las obligaciones crediticias con la banca pública, privada y BIESS, a petición del cliente y/o iniciativa de institución controlada.
	Proteger los ahorros de los depositantes, afiliados y pensionistas.
	Realizar la Junta General de Accionistas a través del uso medios tecnológicos.
	Suspender los términos, plazos y recursos de todos los procesos cuyo conocimiento y tramite haya iniciado este organismo de control.
	Reducir el envío de estructuras de información a SB.

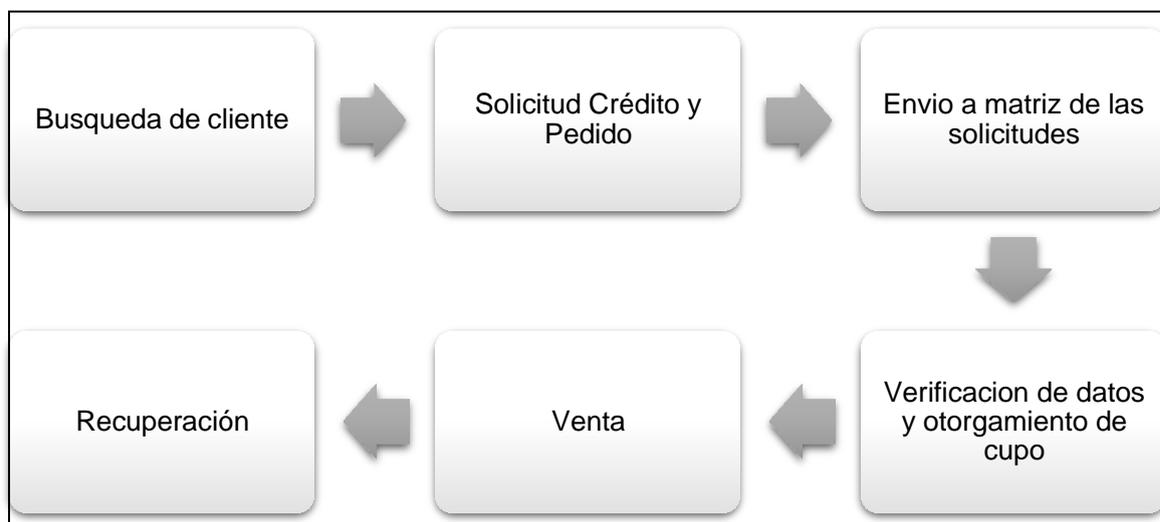
Nota: La Superintendencia de Bancos ante el avance del COVID-19 actúa de forma inmediata protegiendo el ahorro de los depositantes, afiliados y pensionistas, para aliviar financieramente a las familias y MIPYMES; y, velar por la estabilidad la seguridad social y del sistema bancario. Adaptada de "Superintendencia de Bancos informa sobre medidas adoptadas frente al COVID-19", <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/superintendencia-de-bancos-frente-al-covid-19/>

3.1.1.3 Descripción de la variable dependiente: Proceso recaudación de ventas a crédito de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.

La empresa Lubrilaca Cía. Ltda. está ubicada en la ciudad de Guayaquil por la Avda. Juan Tanca Marengo km. 4.5 a dos cuadras atrás de Coca Cola, se dedica a venta al por mayor de combustibles líquidos nafta, biocombustible incluye grasas, lubricantes y aceites, gases licuados de petróleo, butano y propano de la marca Golden Bear cuenta con las certificaciones INEN y del ARCH Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, organismos nacionales para control de los derivados de petróleo.

La actividad de comercio que ofrece la empresa implica que sus productos se vendan a crédito, esto conlleva a tener vendedores en el territorio nacional para cubrir todos los sectores donde se ofrecen los productos los cuales deben reportar las ventas y cobros a la empresa matriz y esta al recibir las solicitudes de crédito procede a un proceso de calificación interna a través de la verificación de datos referenciales.

Gráfico 8 Proceso de las ventas a crédito Lubrilaca Cía. Ltda.



Elaborado por: El autor

Dentro de las empresas que tuvieron que reinventarse en sus estrategias de cobranzas esta Lubrilaca Cía. Ltda. la cual fue una de las que se vio afectada por la crisis económica pues las medidas que se tomaron para poder enfrentar la crisis sin

duda afectó al departamento de crédito y cobranza el cual cuenta con menos personal para realizar la gestión la misma y tuvo que adaptarse a la nueva haciendo caso omiso a las políticas establecidas para el cumplimiento de los objetivos a fin de recaudar la cartera vencida durante la pandemia.

3.1.2 Análisis de la dimensión de la variable independiente: Modelo de Gestión de Cobranza

En los siguientes subnumerales se analizarán las dimensiones de la gestión de cobranza, a través de los indicadores de gestión registrada en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. y de la observación directa de los procesos, que se encuentra vinculada a la utilización del modelo en referencia.

3.1.2.1 Análisis de la dimensión POLÍTICAS DE CRÉDITO en función de la variable independiente CRÉDITO en la recuperación de las ventas a crédito de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. (VI1D1)

La dimensión política de créditos permite identificar los requisitos, las condiciones del crédito y el tiempo que se le otorga a los clientes sean fijos o nuevos por la venta de los productos y que estos puedan ser cancelados en el tiempo establecido a fin de no perjudicar la liquidez de la empresa. En La definición del problema se constató que a través de la observación directa realizada al departamento de crédito y cobranza se pudo identificar que las políticas de crédito están bien establecidas sin embargo existen los denominados cuellos de botella dentro de este proceso los cuales han incidido en la pérdida de clientes y de recursos.

- **Nombre de la variable:** Crédito
- **Técnica de investigación:** Documental
- **Instrumento:** Entrevista
- **Fuente:** Primaria

Tabla 10 Requisitos para aprobar ventas a crédito en Lubrilaca Cía. Ltda.

Tipo de Cliente	Requisitos Exigidos
Recurrente	<ul style="list-style-type: none">• Solicitud de Pedido• Si requiere aumento de cupo debe enviar declaración 101 y certificado bancario.
Nuevo	<ul style="list-style-type: none">• Solicitud de Crédito• Referencias comerciales• Cedula del representante legal.• Ruc actualizado• Certificado Bancario• Declaración del Impuesto a la renta

Fuente: Datos recolectados de la investigación – Entrevista al encargado del departamento de Crédito y Cobranza de Lubrilaca Cía. Ltda.

Elaborado por: El autor

La tabla No.10 muestra los principales requisitos que exige el departamento de crédito y cobranza para aprobar las ventas, es importante destacar que los requisitos pasan por un proceso de verificación por el sistema Equifax para validar la solvencia que tiene el cliente y el historial crediticio del mismo.

Tabla 11 Condiciones para otorgar crédito en Lubrilaca Cía. Ltda.

Condiciones	Persona Natural	Persona Jurídica
Mayor de Edad	X	
Historial Crediticio	X	X
Cuenta Corriente	X	X
Referencias Comerciales	X	X
Referencias Bancarias		X
Garantías		X

Fuente: Datos recolectados de la investigación – Entrevista al encargado del departamento de Crédito y Cobranza Lubrilaca Cía. Ltda.

Elaborado por: El autor

La tabla No. 11 muestra las condiciones que debe cumplir el cliente que requiera acceder a un crédito en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. Es importante destacar que la mayoría de clientes son personas naturales que tienen talleres y las condiciones a este segmento no son tan rigurosas como en el sector empresarial.

Tabla 12 Plazo de crédito Lubrilaca Cía. Ltda.

Monto de Crédito	Plazo	Garantía
\$100 a \$500	30 días	N/A
\$501 a \$1000	45 días	N/A
\$1001 a \$5000	60 días	Pagaré /Cheques Post Fechados
Mas de \$5001	90 días	Pagaré /Cheques Post Fechados

Fuente: Datos recolectados de la investigación – Entrevista al encargado del departamento de Crédito y Cobranza Lubrilaca Cía. Ltda.

Elaborado por: El autor

3.1.2.2 Análisis de las dos dimensiones de la variable independiente COBRANZA en el proceso de recuperación de las ventas a crédito de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.

La variable independiente cobranza se mide en dos dimensiones las cuales son Estrategias de Cobro: son aquellas técnicas que utiliza la empresa para recaudar de manera oportuna y Procedimientos de Cobranza: que implica aquellos procesos que se realiza para la recaudación de las ventas a crédito las cuales se analizan a continuación:

3.1.2.3 Análisis de la dimensión PROCEDIMIENTO DE COBRANZA en función de la variable independiente COBRANZA en la recuperación de las ventas a crédito de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. (VI2D2)

El análisis de la dimensión PROCEDIMIENTOS DE COBRO se tomó como base los datos proporcionados en la entrevista realizada al encargado del área de crédito

y cobranzas a fin de conocer cuáles son los gestores que están a cargo de la gestión de cobranza y el proceso que se realiza para recaudar las ventas a crédito para poder analizar las falencias e idear estrategias.

- **Nombre de la variable:** Cobranza
- **Técnica de investigación:** Documental
- **Instrumento:** Entrevista
- **Fuente:** Primaria

Tabla 13 Gestores de cobranza Lubrilaca Cía. Ltda.

Cargo	No. Encargado	Zona	Tiempo laborado		
			1 a 3 años	3 a 5 años	Mas de 5 años
Vendedor	8	Costa	X		
Vendedor	5	Sierra	X		
Vendedor	2	Oriente	X		
Asistente Cobranza	5	Matriz		X	
Jefe de Cobranza	1	Matriz			X

Fuente: Datos recolectados de la investigación – Entrevista al encargado del departamento de Crédito y Cobranza Lubrilaca Cía. Ltda.

Elaborado por: El autor

La tabla No.13 muestra los gestores de cobranzas tanto en el campo como desde la oficina los cuales se encargan de realizar gestiones de cobranza en función a la cartera otorgada y a las ventas que realizadas, así mismo se pudo identificar que existe una alta rotación del personal de ventas pues existen políticas salariales flexibles ya que se ofrecen salarios, movilización y comisión fija durante tres meses esto provoca que el personal no se comprometa y al cumplir los 3 meses deserte ocasionando pérdidas a la empresa y cartera difícil de recuperar.

Tabla 14 Proceso de cobros Lubrilaca Cía. Ltda.

Proceso de Cobro Lubrilaca Cía. Ltda.	
1	Facturación
2	Envío de cartera al vendedor
3	1era Notificación de cobros al cliente
4	Revisión de cartera
5	2da Notificación de cobros
6	Visita al cliente
7	Negociación

Fuente: Datos recolectados de la investigación – Entrevista al encargado del departamento de Crédito y Cobranza Lubrilaca Cía. Ltda.

Elaborado por: El autor

La tabla No. 14 tiene detallado el proceso de cobros que se aplica en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda., es importante destacar que luego de la negociación si el cliente no cumple con sus compromisos se procede con el retiro de la mercadería y el cierre del crédito, así mismo se descuenta la comisión otorgada al vendedor y se hacen efectivo el pagare firmado.

3.1.2.4 Análisis de la dimensión ESTRATEGIAS DE COBRO en función de la variable independiente COBRANZA en la recuperación de las ventas a crédito de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. (VI2D3)

Definidos los problemas observados en el proceso de las ventas a crédito, se procede a detallar el seguimiento que se realiza una vez se factura la mercadería y las facilidades y mecanismos que tiene el cliente para cancelar la deuda contraída con Lubrilaca Cía. Ltda.

Tabla 15 Estrategias de cobro y medios de pago Lubrilaca Cía. Ltda.

Tipo	Seguimiento de Cobranza	Medios de Pago
Correos electrónicos	X	
Llamadas telefónicas	X	
Mensajes de Texto		
Notificaciones Escritas		
Notificaciones electrónicas		
Mensajes automáticos al correo		
Depósitos/ Traslados Bancarios		X
Cheques		X
Efectivos		X
Cobros con T/C		
Visitas de Cobros	X	

Fuente: Datos recolectados de la investigación – Entrevista al encargado del departamento de Crédito y Cobranza Lubrilaca Cía. Ltda.

Elaborado por: El autor

La empresa cuenta con 5 personas en matriz que realizan seguimiento a la cartera por zona las cuales tienen comunicación constante con los vendedores para que realicen presión en la gestión , sin embargo muchas veces estos seguimientos no resultan efectivos y el cliente hace caso omiso a las notificaciones e pago y a las visita de los vendedores , y como estos últimos no tiene noción de las implicaciones de la cartera vencida en la liquidez del negocio y continúan ofreciendo pedidos e incrementando la deuda con la empresa hasta el punto en que el cliente no puede cubrir los valores pendientes.

Otra de las falencias que tiene las estrategias de cobro de Lubrilaca Cía. Ltda. Tiene que ver con la aceptación de cobros en efectivo, la segmentación de clientes de la empresa tiene mucho que ver ya que la mayoría son lubricadoras que están ubicadas en sectores de nivel medio bajo en donde los dueños no cuentan con un proceso administrativo definido y la cancelación mensual la realizan al vendedor e n efectivo cuando lo visitan y esto ha causado muchas perdidas y robo de cartera.

3.1.2.5 Análisis de la dimensión MOROSIDAD en función de la variable independiente VENTAS A CRÉDITO en el proceso de recuperación de las ventas a crédito de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.

Las ventas a crédito como ya previamente se menciono es depositar la confianza en el cliente con el compromiso que se cancele el bien o servicio que se le otorga en el tiempo establecido, sin embargo caer en mora es algo que no se puede proveer, así se realicen análisis crediticios y se verifiquen referencias ya que muchos clientes considerados redituales a raíz de la pandemia cayeron en mora ocasionando con esto incrementar los niveles normales que manejaba la empresa para ello se realizara un comparativo de la cartera.

- **Nombre de la variable:** Ventas a Crédito
- **Técnica de investigación:** Documental
- **Instrumento:** Entrevista
- **Fuente:** Primaria

Tabla 16 Comparativo de Cartera Vencida en Lubrilaca Cía. Ltda.

Vencimiento	2019	Porcentaje 2019	2020	Porcentaje 2020
De 0 a 30 días	\$ 431.427,28	38%	\$ 244.786,23	10%
De 31 a 90 días	\$ 318.542,06	28%	\$ 713.689,23	29%
De 91 a 120 días	\$ 117.324,19	10%	\$ 632.781,67	26%
De 121 a 150 días	\$ 98.324,12	9%	\$ 411.813,98	17%
De 151 a 180 días	\$ 105.617,24	9%	\$ 254.981,63	10%
Mas de 180 días	\$ 63.117,91	6%	\$ 198.432,56	8%
	\$ 1.134.352,80	100%	\$ 2.456.485,30	100%

Fuente: Datos recolectados de la investigación – Balance General Lubrilaca Cía. Ltda.

Elaborado por: El autor

Como consecuencia de la pandemia y debido a que el sector comercio fue el más afectado y los niveles de cartera vencida en Lubrilaca Cía. Ltda. sufrieron un incremento, y esto debido a los meses de la cuarentena y de las medidas restrictivas a nivel nacional tal como se muestra en la tabla No.16

3.1.2.6 Análisis de la dimensión POLÍTICAS DE GESTIÓN en función de la variable independiente GESTIÓN en el proceso de recuperación de las ventas a crédito de la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.

Para conocer que tanto el personal a cargo de la gestión de cobranza conocer y tiene claro el proceso de cobranza se direccionó un pequeño cuestionario a los correos y mensajes de texto al personal involucrado en el área utilizando la herramienta de Google formularios para una ejecución rápida.

- **Nombre de la variable:** Gestión
- **Técnica de investigación:** Estadística
- **Instrumento:** Encuesta
- **Fuente:** Primaria

Tabla 17 Respuestas de la encuesta al personal de cobranzas

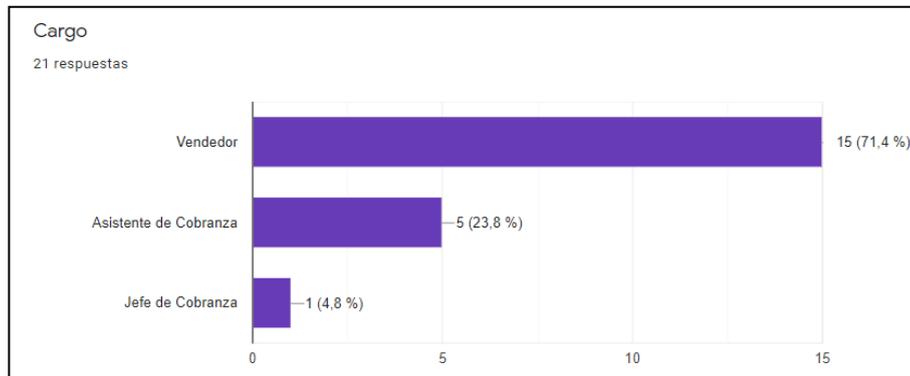
Cargo	Zona	Conoce las políticas de cobranza de la empresa	Aplica las políticas en los procesos de cobranzas	Tiene metas mensuales de cobranzas	Cumple con las Metas Mensuales de cobranzas (recibe completas sus comisiones)
Asistente de Cobranza	Matriz	Si	Si	No	No
Asistente de Cobranza	Matriz	No	No	No	No
Asistente de Cobranza	Matriz	No	No	No	No
Asistente de Cobranza	Matriz	No	No	Si	No
Asistente de Cobranza	Matriz	Si	Si	No	No
Jefe de Cobranza	Matriz	Si	Si	Si	Si
Vendedor	Costa	Si	No	No	No
Vendedor	Costa	No	No	No	Si
Vendedor	Costa	Si	Si	Si	No
Vendedor	Costa	Si	Si	Si	Si
Vendedor	Costa	Si	Si	Si	Si
Vendedor	Costa	Si	Si	Si	Si
Vendedor	Costa	Si	Si	Si	No
Vendedor	Oriente	No	No	Si	No
Vendedor	Oriente	No	No	Si	Si
Vendedor	Sierra	No	No	Si	No
Vendedor	Sierra	Si	No	Si	Si
Vendedor	Sierra	No	No	Si	No
Vendedor	Sierra	No	No	Si	Si
Vendedor	Sierra	Si	Si	Si	No

Fuente: Datos recolectados de la investigación – Encuesta personal de cobranzas

Elaborado por: El autor

La tabla No. 17 muestra los datos generales de la encuesta realizada al personal de cobranzas en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. en función a la variable gestión y a la dimensión políticas de gestión y compromiso, dichos datos permitirán realizar un análisis general de las políticas de la empresa y su aplicación en el proceso de cobranza.

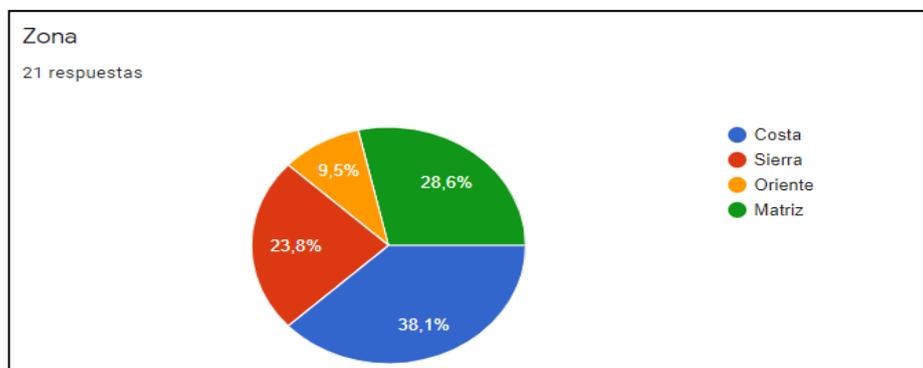
Gráfico 9 Datos recolectados de la Investigación - Cargo



Elaborado por: El autor

El gráfico No.9 muestra los resultados de la encuesta direccionada al personal encargado de cobranzas, se muestra que el 70% está conformado por vendedores el 23.8% por asistentes de cobranzas y el 4,8% por el jefe de cobranza, es importante destacar que como se cuenta con más vendedores ellos son el apoyo de cobranzas en el campo.

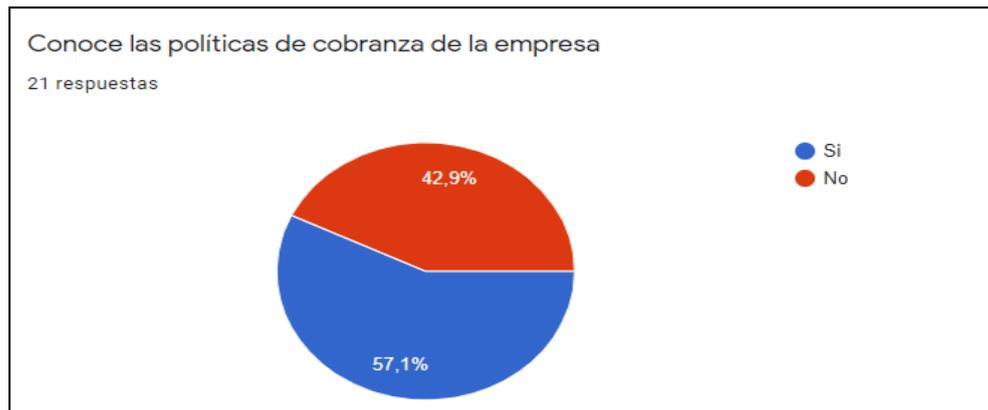
Gráfico 10 Datos recolectados de la Investigación – Zona



Elaborado por: El autor

El gráfico No.10 muestra la distribución de las zonas del personal de cobranzas, la costa y matriz cuenta con mayor número debido a la complejidad y tamaño de la cartera, es importante destacar que los vendedores realizan visitas a los clientes con el objetivo de ventas y cobranzas esto da como resultado una gestión poco estable ya que ellos se enfocan en la venta más que en el cobro.

Gráfico 11 Datos recolectados de la Investigación – Políticas de cobranza



Elaborado por: El autor

En el gráfico No.11 se puede evidenciar que el 57% de los encargados de cobranzas si conoce las políticas de cobranzas y el 43% no lo conoce, es importante destacar que cuando se habla de políticas el personal a cargo entiende por aquellas implicaciones que conlleva otorgar crédito y los plazos máximos que se admiten los cheques post fechados.

Gráfico 12 Datos recolectados de la Investigación – Políticas de cobranza

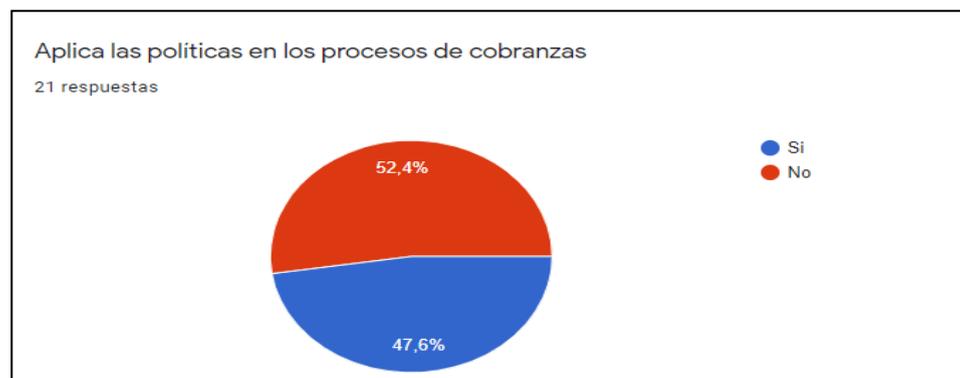
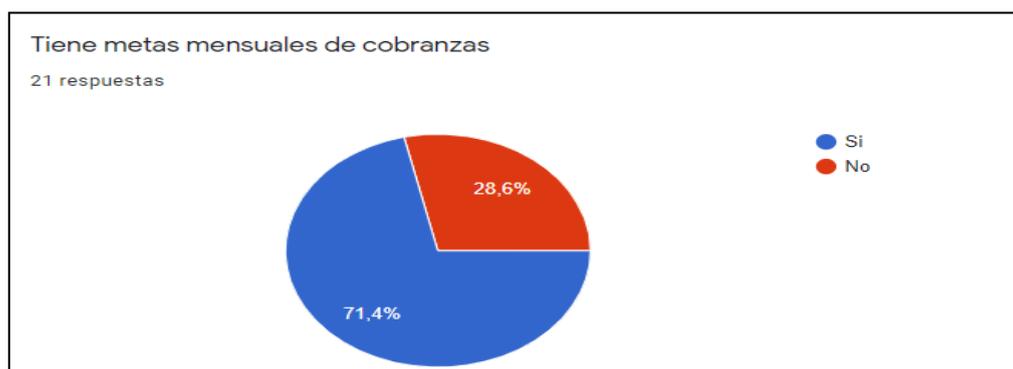


Gráfico 13 Datos recolectados de la Investigación – Aplicación de las políticas de cobranzas

Elaborado por: El autor

El gráfico No.12 muestra si los encargados tanto personal administrativo como vendedores aplican las políticas al momento de realizar la gestión de cobranzas y los resultados muestran que el 52% no conoce las políticas de cobranzas y el 48% si conoce, esto provoca que muchas veces la gestión de cobranzas no se la realice en función a los objetivos de la empresa.

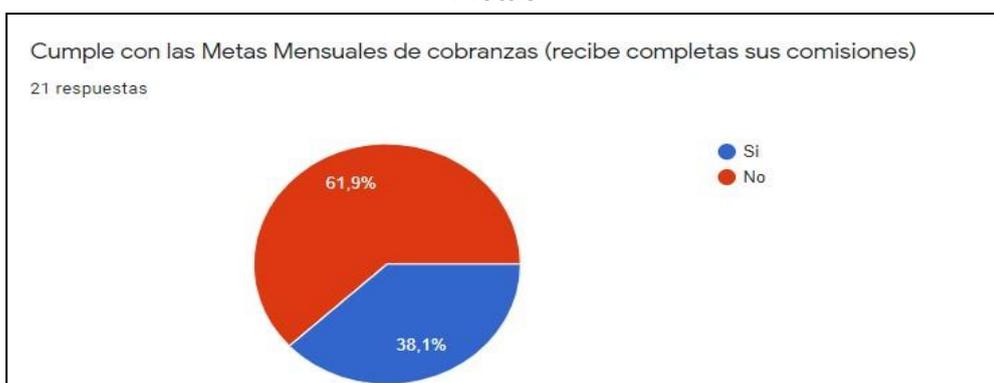
Gráfico 14 Datos recolectados de la Investigación – Compromiso “Metas Mensuales”



Elaborado por: El autor

El gráfico No.13 detalla que el 71% conoce y asegura que tienen metas mensuales de cobranzas, esto dentro de las políticas de las empresa permite el calculo de pago de remuneraciones adicionales a su salario fijo como un incentivo a su gestión, sin embargo un 29% no tiene metas de cobranzas según los resultados se puede resaltar que estos colaboradores al no cumplir con la meta no reciben comisiones y han basado su gestión en un trabajo general y no como un compromiso con los objetivos de cobranzas.

Gráfico 15 Datos recolectados de la Investigación – Compromiso “Cumplimiento de Metas”



Elaborado por: El autor

- **Nombre de la variable:** Gestión
- **Técnica de investigación:** Estadística
- **Instrumento:** Documental
- **Fuente:** Primaria

Tabla 18 Ratios de periodo promedio de cobranzas

AÑO 2019			
Periodo Promedio de Cobranzas:	Cuentas por cobrar * 365	=	=36
	\$ 1.134.352,80		
	\$ 11.435.984,32		
	Ventas Anuales		
AÑO 2020			
Periodo Promedio de Cobranzas:	Cuentas por cobrar * 365	=	=115
	\$ 2.456.485,30		
	\$ 7.803.265,12		
	Ventas Anuales		

Fuente: Datos recolectados de la investigación – Entrevista al encargado del departamento de Crédito y Cobranza Lubrilaca Cía. Ltda.

Elaborado por: El autor

La tabla No. 18 muestra el promedio de días a crédito en que Lubrilaca Cía. Ltda. Recupera las ventas a crédito, se hizo una comparación entre el año 2019 y el 2020 y se pudo verificar que la emergencia sanitaria perjudicó la ratio de los días promedio de cobro y las ventas ya que las restricciones de movilidad impidieron las ventas y cobros.

Como se puede verificar en el 2019 los días promedio de cobro estaba en 36 días mientras que en el 2020 incrementó a 115 pero esto tiene relación con la pandemia que atravesó el país a partir de marzo del 2020 como previamente se detallo esto provoco que los clientes detuvieron los pagos, postergaran cheques o devuelvan mercadería.

3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

En el análisis FODA que se presenta a continuación analiza la situación interna y externa de Lubrilaca Cía. Ltda. que son el objeto de estudio, por lo que se tomaron en consideraciones varios indicadores que tiene relación con las dimensiones del modelo de gestión de cobranzas propuestos. El objetivo es mostrar en una matriz los aspectos más débiles y fuertes que presentan en la empresa.

Tabla 19 Análisis FODA Lubrilaca Cía. Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Promociones y precios competitivos • F2: Experiencia en el mercado • F3: Cobertura a nivel nacional • F4: Personal calificado 	<ul style="list-style-type: none"> • O1: Incremento del comercio electrónico • O2: Nuevos créditos para emprendimiento • O3: Tecnología en comunicación y pagos
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • D1: Alta rotación de personal • D2: Poco control de cobros en efectivo • D3: Políticas de cobranzas no establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Situación de emergencia sanitaria del país • A2Competencia

Fuente: Datos recolectados de la investigación

Elaborado por: El autor

El aporte a la investigación de este análisis es que con ello transformaremos las debilidades en fortalezas y reduciremos el impacto de las amenazas y vulnerabilidades. Logrando mejorar las estrategias de cobranzas a corto, mediano y largo plazo, con la posibilidad de utilizar herramientas para analizar la competencia y fortalecer el departamento y a su personal en gestión de cobros.

3.2.1 Análisis de la matriz FOFA – DODA

A partir del análisis FODA que se le realizó a Lubrilaca Cía. Ltda., en función de modelos de gestión de cobranzas que puede ser aplicada en el sector comercial. La matriz FOFA – DODA establece estrategias con el objetivo de utilizar las fortalezas internas para reducir impacto de amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno y también disminuir las debilidades y amenazas.

Tabla 20 Análisis FOFA- DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> A1: Situación de emergencia sanitaria del país A2: Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> O1: Incremento del comercio electrónico O2: Nuevos créditos para emprendimiento O3: Tecnología en comunicación y pagos
FORTALEZAS	FA	FO
<ul style="list-style-type: none"> F1: Promociones y precios competitivos F2: Experiencia en el mercado F3: Cobertura a nivel nacional F4: Personal calificado 	<ul style="list-style-type: none"> AI: F1 Estrategias de precios y promociones de productos con mas salida 	<ul style="list-style-type: none"> F2: O1: Incrementar ventas y cobros online F3: O2: Incrementar ventas F4: O3: Mejorar las opciones de pago para eliminar cobros en efectivo
DEBILIDADES	DA	DA
<ul style="list-style-type: none"> D1: Alta rotación de personal D2: Poco control de cobros en efectivo D3: Políticas de cobranzas no establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> D1:A1 Realizar procesos de selección de personal más minuciosos. D3: A2 Establecer políticas enfocadas a los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> D3: O3 Establecer nuevos canales de recaudación utilizando servicios bancarios

Fuente: Datos recolectados de la investigación

Elaborado por: El autor

3.2.2 Correlación de las variables cualitativas

Para realizar un análisis de la correlación de las variables cuantitativas dentro de la dimensión Políticas de Gestión se procede a desarrollar el coeficiente de correlación entre los indicadores nivel de cumplimiento de políticas y compromiso con el objetivo de determinar el nivel de significancia entre ellos.

Tabla 21 Resultados generales de la encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza Lubrilaca Cía. Ltda.

Cargo	Zona	Conoce las políticas de cobranza de la empresa	Aplica las políticas en los procesos de cobranzas	Tiene metas mensuales de cobranzas	Cumple con las Metas Mensuales de cobranzas (recibe comisiones)	Suma Total	Suma Pares	Suma Impares
Vendedor	Costa	1	2	2	2	7	3	4
Vendedor	Costa	2	2	2	1	7	4	3
Vendedor	Costa	1	1	1	1	4	2	2
Vendedor	Costa	1	1	1	1	4	2	2
Vendedor	Costa	1	1	1	2	5	2	3
Vendedor	Costa	1	1	1	1	4	2	2
Vendedor	Costa	1	1	1	1	4	2	2
Vendedor	Costa	1	1	1	2	5	2	3
Jefe de Cobranza	Matriz	1	1	1	1	4	2	2
Asistente de Cobranza	Matriz	1	1	2	2	6	3	3
Asistente de Cobranza	Matriz	2	2	2	2	8	4	4
Asistente de Cobranza	Matriz	2	2	2	2	8	4	4
Asistente de Cobranza	Matriz	2	2	1	2	7	3	4
Asistente de Cobranza	Matriz	1	1	2	2	6	3	3
Vendedor	Oriente	2	2	1	2	7	3	4
Vendedor	Oriente	2	2	1	1	6	3	3
Vendedor	Sierra	2	2	1	2	7	3	4
Vendedor	Sierra	1	2	1	1	5	2	3
Vendedor	Sierra	2	2	1	2	7	3	4
Vendedor	Sierra	2	2	1	1	6	3	3
Vendedor	Sierra	1	1	1	2	5	2	3

Coficiente de correlación de Pearson	0,686980498
Coficiente de confiabilidad de Spearman	0,814449839

Elaborado por: El autor

Tabla 22 Coeficiente de Correlación

ESCALA DE VALORES	
Valor de r	Interpretación
+0,91 a + 1,00	Correlación positiva perfecta
+0,76 a + 0,90	Correlación positiva muy fuerte
+0,51 a + 0,75	Correlación positiva considerable
+0,11 a + 0,50	Correlación positiva media
+0,01 a + 0,10	Correlación positiva débil

Fuente:(Hernández Sampieri et al., 2014)

La tabla No. 21 muestra los datos generales recolectados en las encuestas y el coeficiente de relación de Pearson es de 0,69 el cual según la validación realizada en la tabla No.22 tiene una correlación positiva considerable entre las variables utilizadas, es decir las políticas de cobranzas se correlacionan de forma considerable con el compromiso que deben tener los encargados de la aplicación de las mismas por ello es importante que el personal de ventas y cobranzas conozcan las políticas y que estas se encuentren actualizadas en función a los objetivos de la empresa.

3.3 Presentación de resultados y discusión

Tabla 23 Resultados de la Investigación

Variable Dependiente	Nombre de Variable Independiente	Variable Independiente	No.	Dimensión	Indicadores	Excelente	Eficiente	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
						5	4	3	2	1
Recuperación de las Ventas a Crédito en la Pandemia por el Covid-19	VI1	Crédito	D1	Políticas de Crédito	Requisitos Exigidos		4			
					Condiciones de Crédito			3		
					Tiempo Otorgado			3		
	VI2	Cobranza	D2	Procedimientos de Cobranza	Gestores de Cobranzas			3		
					Proceso de Cobros		4			
			D3	Estrategías de Cobros	Seguimiento de cobranza		4			
	Medios de pago						2			
	VI3	Ventas a Crédito	D4	Morosidad	Porcentajes de cartera vencida			3		
	VI4	Gestión	D5	Políticas de Gestión	Nivel de cumplimiento de políticas				2	
					Compromiso				2	
Indicadores de días promedio de cobro							3			

Fuente: Datos recolectados de la investigación

Elaborado por: El autor

La tabla No.23 presenta la ponderación de datos de la investigación en escala de Likert donde se desarrolla las 5 variables con sus respectivas dimensiones. Se puede observar que no todos los indicadores se encuentran en un nivel aceptable de eficiencia, donde podemos ver que el 80% se encuentra en niveles regulares y deficientes lo cual indica que debe ser mejorado y mas si lo que se requiere es garantizar una cobranza efectiva en épocas de pandemia.

Así mismo se puede notar que un 20% esta en niveles aceptables esto quiere decir que pueden ser mejorados pero su atención no quiere de tanto como los otros indicadores que sin duda optimizarían los procesos y garantizarían la recuperación de las ventas a crédito en épocas de pandemia.

Dentro de los resultados de la tabla No. 23 se muestran dimensiones que requieren de atención inmediata y están dentro del rango DIFICIENTE los cuales son:

- Medios de Pago
- Nivel de Cumplimiento de políticas
- Compromiso

Es importante destacar que la empresa cuenta con medios de pago convencionales los cuales no se ajustan a las nuevas tendencias tecnológicas requeridas sobre todo en la actualidad, que el mundo se encuentra atravesando por una pandemia que han obligado a las empresas a transformarse adoptando la transformación digital en sus procesos sean estos en ventas como en recuperación de las mismas.

Mejorar los medios de pago permitiéndoles al cliente realizar las cancelaciones a través de servicios bancarios o con tarjetas de crédito permitirá no solo optimar el proceso de cobranza, sino que evitara los cobros en efectivo que mucho han causado perdidas a la empresa y por ende a los resultados económicos y financieros.

Por otro lado, es importante que las políticas de crédito y cobranzas sean actualizadas y socializadas al personal tanto nuevo como de planta ya que muchos

consideran que existen y son conscientes de ellas, pero no las aplican ni las han estudiado para su aplicación correcta.

Dentro de las dimensiones que se encuentran en estado de REGULAR se debe tomar medidas correctivas en el tiempo y las condiciones de crédito ya que al ser una empresa con un gran volumen de clientes de diversos tamaños las condiciones y los plazos no son estrictos y los requisitos no siempre resultan beneficiosos al momento de la recuperación de las ventas a crédito.

Por otro lado, se debe analizar la nomina de vendedores y las condiciones para la contratación ya que al ser flexibles la desviación de fondos y la pérdida en cartera es inminente dentro de la empresa lo cual exige que se regulen las contrataciones y se revisen los perfiles del candidato, para así evitar deserciones que al final se traducen en pérdidas para Lubrilaca. Cía. Ltda.

Revisar contantemente la cartera utilizando nuevos y mejores programas contribuirán mucho en la gestión de cartera y en disminuir los índices de la misma ya que al realizar el proceso de forma automática se evita así, sobrecargar al personal de cobranzas de llamadas diarias y de trabajo operativo y mas bien se pudiera utilizar su intelecto y experiencia en idear nuevos planes y gestiones para la ventas y recuperación de cartera.

CONCLUSIONES

Después de analizar las variables dimensiones e indicadores del modelo seleccionado se pudo contestar la pregunta de investigación la cual manifiesta en cómo incide la aplicación de un modelo de gestión de cobranzas en el proceso de recuperación de las ventas a crédito en tiempos de pandemia por el covid-19 en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda., de tal forma se pudo determinar a través de una investigación descriptiva y correlacional su efectividad en la aplicación. En la que se realizó entrevista al personal encargado de gestión de cobranza y una encuesta direccionado al personal que se encarga de la gestión in situ de la recuperación de las ventas a crédito detallando cada uno de los procesos e indicadores del departamento.

Las teorías desarrolladas dentro del proceso de investigación han contribuido considerablemente en el desarrollo de nuevas formas de ejecución de los procesos de recuperación de las ventas a crédito en épocas de pandemia por el Covid-19, así mismo permitieron detallar el actual proceso y en función a ello mejorarlo aplicando un modelo ya desarrollado.

Los resultados muestran que la empresa debe realizar procesos de mejoras en la gestión de cobranza basándose en el modelo propuesto, y esto es que debido al giro del negocio y a las necesidades de adaptación es primordial que esto sean modificado sobre todo aquellos que dentro de los resultados mostraron un nivel deficiente en su ejecución.

Por otro lado, se estableció una correlación entre las dimensiones nivel de cumplimiento de políticas y el compromiso con el fin de establecer una asociación directa entre ambas encontrando que existe una asociación moderada la cual se sugiere ser mejorada ya que de ello depende el cumplimiento de los objetivos departamentales y organizacionales.

Por último, se concluye que la empresa debe someterse a una transformación digital ya que así sugiere el modelo seleccionado y las dimensiones establecidas tanto en sus procesos de venta como de cobranzas ya que es innegable que la pandemia

a obligado a esto y se debe aprovechar las ventajas que se tiene ya que vuelven los procesos mas eficientes y se desarrollan ideas innovadoras para la gestión de cobranzas.

Es importante emplear un modelo que permita a la empresa Lubrilaca Cía. Ltda., mejorar sus procesos de recuperación de cartera lo cual se vuelve imperante y necesario. Es así que el modelo de Diaz y Zamora en el cual se analizaron las variables; crédito, cobranzas, ventas a crédito y la gestión y han contribuido de manera satisfactoria el entendimiento del modelo de gestión de cobranzas en épocas de pandemia

RECOMENDACIONES

Se sugiere que la empresa Lubrilaca Cía. Ltda., implemente el modelo de gestión de cobranza propuesto ya que las variables que este sugiere se adaptan de forma considerable a la gestión de debe seguir la empresa para recuperar las ventas a crédito en época de pandemia.

Se recomienda que la empresa Lubrilaca Cía. Ltda., revise los procesos de crédito y cobranza implementando medios tecnológicos para ello, lo cual no solo reducirían el tiempo de análisis de las solicitudes, plazos, condiciones entre otros para el crédito, sino que se podrán diseñar nuevas estrategias las cuales beneficiarían a los resultados de la empresa.

Realizar cambios en los procesos de recaudación y utilizar de manera eficiente las tecnologías ofrecidas por las entidades financieras para la recaudación de cartera, permitirá optimizar el tiempo de recuperación de las ventas a crédito, así disminuir los cobros en efectivo que han generado grandes pérdidas a la empresa.

Aprovechar la situación que vive el país por la pandemia del Covid- 19 es la mejor oportunidad que tiene la empresa para adoptar medidas tecnológicas eficaces en la gestión de cobranzas, la transformación digital es un hecho y las empresas deben ajustarse a ello para ser competitivos en el mercado y con ello satisfacer de manera eficiente y eficaz al cliente.

BIBLIOGRAFIA

Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición. Fidas G. Arias Odón.

Armijos Loaiza, A. D., & Oña Muñoz, J. C. (2015). Modelo de gestión de crédito y cobranza para recuperar cartera vencida en la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Los Bancos y sus tres agencias que la integran. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10202>

Aznar, V. E. M. (2002). El Gestor de Cobranza. Ediciones Fiscales ISEF.

Aznar, V. E. M. (2005). Estrategias de Cobranza en Época de Crisis. Ediciones Fiscales ISEF.

Brachfield, P. (s. f.). Gestión del crédito y cobro. 75.

Cabrera, J. (2018). Análisis e incidencia de la administración de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Barton S.A. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37416>

Calderón, Benjamín. (2021, mayo 1). La Cobranza| CEFA. https://www.cefa.com.mx/art_art110727.html

Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2014). Crédito y Cobranza. Grupo Editorial Patria.

Chiriani-Cabello, J. E., Alegre-Brítez, M. Á., Chung, C., Chiriani-Cabello, J. E.,

Alegre-Brítez, M. Á., & Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017.

Revista Científica de la UCSA, 7(1), 23-30. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.01.023-030>

Cobeña, S., & Vanessa, J. (2020). La gestión de cobranzas frente a la emergencia sanitaria de la empresa Casaplan Motorplan S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5476>

Delaux, H. S. (2017). Modelo de Gestion Estrategica de RRHH en Organizaciones del Estado. BoD – Books on Demand.

Díaz Rodríguez, I. del R., & Zamora Chávez, B. M. (2019). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la situación económica-financiera de la empresa de Transporte N&V SAC, Trujillo. Año 2018. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42501>

Díaz Vargas, L. R., & Flores Enríquez, D. Y. (2020). Gestión de Cobranza: Un abordaje teórico desde el ámbito financiero. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/3540>

Erhardt, W. (2017). ¡Quiero un crédito!: Cómo obtenerlo y conservarlo. SELECTOR.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education.

Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., Jiménez Valero, B., Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.

Humán Mego, G. (2019). Propuesta de modelo de gestión de cobranza para la recuperación de la cartera vencida en la agencia Mi banco de Celendín - Cajamarca, 2018. Repositorio Institucional - USS. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6126>

Hurtado, J. (2012). Como Mejorar Su Credito: En Espanol. AuthorHouse.

Intriago Salas, G. E., & Muñoz Mendoza, L. F. (2014). Diseño de un modelo de cobranza para disminuir la cartera vencida en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) sucursal Calceta. <http://repositorio.esпам.edu.ec/handle/42000/182>

Jiménez, V., & Gabriela, M. (2016). Modelo de gestion de cobranzas para la Empresa Electrica Provincial Cotopaxi. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1748>

Pacheco, C. (2019). Análisis de la gestión de crédito y cobranzas para prevenir y recuperar la cartera vencida de la empresa S.A. Importadora Andina en la ciudad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42624>

Salinas, P. J. (s. f.). Metodología de la Investigación Científica. 182.

Sánchez, S. E., Condori, W. A., Huamaní, O. L., Alcántara, R. V., Garcés, J. S., & Monrroy, K. M. (2020). La morosidad: Factores motivacionales de los responsables financieros, en el contexto del COVID – 19. *Revista de Investigación Valor Contable*, 7(1), 37-49.

Sangoquiza Sanguña, E. A. (2016). Modelo de gestión financiera para el departamento de cobranzas de la empresa Telconet S. A. - Quito. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría.

Sanz, M. J. M. (2015). Introducción a la investigación de mercados. ESIC Editorial.

Vargas, S. (2014).

Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, 12, 115-133.

ANEXOS

<h3>Gestión de Cobranzas - Lubrilaca Cia Ltda</h3>
<p>Cargo</p> <p><input type="checkbox"/> Vendedor</p> <p><input type="checkbox"/> Asistente de Cobranza</p> <p><input type="checkbox"/> Jefe de Cobranza</p>
<p>Zona</p> <p><input type="radio"/> Costa</p> <p><input type="radio"/> Sierra</p> <p><input type="radio"/> Oriente</p> <p><input type="radio"/> Matriz</p>
<p>Conoce las políticas de cobranza de la empresa</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>Aplica las políticas en los procesos de cobranzas</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>

Tiene metas mensuales de cobranzas

- Sí
- No

Cumple con las Metas Mensuales de cobranzas (recibe completas sus comisiones)

- Sí
- No

Enviar

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Variable Dependiente	Nombre de Variable Independiente	Variable Independiente	No.	Dimensión	Indicadores	Pregunta o Items	Técnicas	Instrumento	Fuente	Tipo de Información	Tipo de procesamiento	Correlación
Recuperación de las Ventas a Crédito en la Pandemia por el Covid-19	VI1	Crédito	D1	Políticas de Crédito	Requisitos Exigidos	¿Cuáles son los requisitos exigidos para aperturar un crédito?	Documental	Entrevista	Primaria	Cualitativa	Lista de cotejo	
					Condiciones de Credito	¿Cuáles son las condiciones para que el credito sea otorgado?	Documental	Entrevista	Primaria	Cualitativa	Lista de cotejo	
					Tiempo Otorgado	¿Cuál es el plazo maximo de crédito otorgado basado en las políticas?	Documental	Entrevista	Primaria	Cualitativa	Lista de cotejo	
	VI2	Cobranza	D2	Procedimientos de Cobranza	Gestores de Cobranzas	¿Cuál es el número de personas encargadas del proceso de cobranza?	Documental	Entrevista	Primaria	Cualitativa	Lista de cotejo	
					Proceso de Cobros	¿Qué proceso de cobranza maneja actualmente la empresa?	Documental	Entrevista	Primaria	Cualitativa	Lista de cotejo	
			D3	Estrategías de Cobros	Seguimiento de cobranza	¿Cómo se realiza la gestión de cobranza?	Documental	Entrevista	Primaria	Cualitativa	Lista de cotejo	
					Medios de pago	¿Cuáles son los medios de pago con los que cuenta la empresa?	Documental	Entrevista	Primaria	Cualitativa	Lista de cotejo	
	VI3	Ventas a Crédito	D4	Morosidad	Porcentajes de cartera vencida	¿Cuál es el porcentaje de cartera vencida que mantiene la empresa?	Documental	Entrevista	Primaria	Cualitativa	Lista de cotejo	
	VI4	Gestión	D5	Políticas de Gestión	Nivel de cumplimiento de políticas	¿Aplica las políticas de cobranza en el proceso de recuadacion de las ventas a crédito?	Estadística	Encuesta	Primaria	Cuantitativa	Análisis descriptivo (media, moda, histograma, varianza)	CORRELACIONAR
					Compromiso	¿Cumple con las metas establecidas en recuperación de cartera asignada?	Estadística	Encuesta	Primaria	Cualitativa	Análisis descriptivo (media, moda, histograma, varianza)	CORRELACIONAR
Indicadores de días promedio de cobro					¿En cuantos días se recupera las ventas a crédito?	Documental	Entrevista	Primaria	Cualitativa	Lista de cotejo		

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMAS	OBJETIVOS	Variable Dependiente	Nombre de Variable Independiente	Variable Independiente	No.	Dimensión
FORMULACION DEL PROBLEMA GENERAL						
¿Cómo incide la aplicación de un modelo de gestión de cobranza en el proceso de recuperación de las ventas a crédito en tiempos de pandemia por el covid-19 en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.?	Diseñar una propuesta para la optimización del proceso de la recuperación de cartera en tiempos de pandemia por el Covid-19 en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. en base a la aplicación del modelo de Gestión de Cobranza		VI1	Crédito	D1	Políticas de Crédito
SISTEMATIZACION ESPECÍFICO		Recuperacion de las Ventas a Crédito en la Pandemia por el Covid-19				
<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> ¿De qué manera los procesos de cobranzas utilizados han incidido en el incremento de la cartera vencida en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.? • <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las bases teóricas para la aplicación de un modelo de gestión de cobranzas en tiempos de pandemia? • <input type="checkbox"/> ¿De qué manera se podría optimizar la gestión de cobranzas en la empresa Lubrilaca Cía. Ltda.? 	<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Determinar el proceso de recuperación de las ventas a crédito que actualmente maneja la empresa Lubrilaca Cía. Ltda. • <input type="checkbox"/> Describir teorías que contribuyan a la construcción del modelo de gestión de cobranzas en tiempo de pandemia por el Covid-19 • <input type="checkbox"/> Analizar como las herramientas tecnológicas pueden contribuir a la optimización de la cartera en tiempos de pandemia por el Covid-19 		VI2	Cobranza	D2	Procedimientos de Cobranza
			VI3	Ventas a Crédito	D3	Estrategías de Cobros
			VI4	Gestión	D4	Morosidad
					D5	Políticas de Gestión