



REPÚBLICA DEL ECUADOR

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE
GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:
Ingeniero en Gestión Empresarial con Mención Finanzas y
Auditoría**

**TEMA:
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
EN CRÉDITOS Y COBRANZAS PARA LA
EMPRESA ECUADOR OVERSEAS**

**AUTORA:
ROSA CLARA AROCA LEÓN**

**TUTORES:
Ing. Jorge Coca MSc.
ING. XAVIER ANTONIO MOSQUERA RODRIGUEZ, MSc.**

**MAYO, 2018
GUAYAQUIL-ECUADOR**

Declaración de autoría y sesión de derechos de autor

Yo, ROSA CLARA AROCA LEÓN

DECLARO QUE: El Trabajo de Titulación “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA EN CRÉDITOS Y COBRANZAS PARA LA EMPRESA ECUADOR OVERSEAS**”, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Gestión Empresarial con Mención en Finanzas y Auditoría, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Mayo del 2018

LA AUTORA

ROSA CLARA AROCA LEÓN

Certificación de aceptación del tutor

Yo Ing. Xavier Mosquera Msc., consultor especializado de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, certifico que el presente trabajo de investigación:

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión Financiera en Créditos y Cobranzas para la empresa Ecuador Overseas, fue desarrollada en base a una investigación de varios libros, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de total autoría de las responsables del trabajo investigativo.

En virtud de este informe, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Investigación referido.

**ING. XAVIER ANTONIO MOSQUERA RODRIGUEZ, MSc.
CONSULTOR ACADÉMICO**

Agradecimiento

Mi agradecimiento es para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG por darme la oportunidad de alcanzar mi título universitario

A los Directivos por la adecuada administración de la carrera

A cada uno de los Docentes que en el transcurso de mi preparación profesional aportaron con sus conocimientos para prepararme como profesional

A mis Tutores, Ing. Jorge Coca y Msc. Xavier Mosquera, por el tiempo a cada una de las correcciones, por las sugerencias para la culminación de este trabajo de titulación

A mis compañeros, con quienes compartí momentos maravillosos, que siempre añoraré

A todos los que de una u otra manera aportaron a mi profesionalización

ROSA CLARA AROCA LEÓN

Dedicatoria

Dedico este trabajo a:

Dios por darme la vida y bendecir cada una de mis pasos, por ese acompañamiento diario en cada meta que emprendo

Mis padres, quienes son el pilar más importante en mi vida, sus sabios consejos y su constante apoyo se convirtieron en mi inspiración para culminar mis estudios superiores

Mis hermanos, por ser mi ejemplo a seguir, por esa compañía perenne en este caminar hacia mi profesionalización

ROSA CLARA AROCA LEÓN

Resumen

La investigación del tema “Diseño de un Modelo de Gestión Financiera en Créditos y Cobranzas para la empresa Ecuador Overseas”, plantea el problema de la ausencia de un modelo actualizado de gestión financiera que permita la recuperación de cartera vencida. Se evidenció que el limitado crecimiento y desarrollo de nuevos servicios en la compañía, la reducción de ventas al contado y la amplia cartera vencida son los principales problemas que inciden en su estancamiento económico. Los objetivos planteados requerían establecer la situación actual de la empresa en el área de créditos y cobranzas, con la finalidad de determinar las debilidades que disminuyan el impacto de la cartera vencida, para proponer el diseño de un modelo financiero. En el marco teórico consta el aporte de varios autores reconocidos en el área de administración y finanzas. En la parte metodológica se utilizó los métodos lógicos: inductivo, deductivo, analítico y sintético. La investigación de campo fue cuantitativa, con la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario aplicado a los clientes; los resultados se representaron en tablas y figuras y permitieron la implementación de la propuesta que estableció los parámetros para recordar la gestión de cobranzas, negociación en los pagos con descuentos, un proceso de motivación de cobro con acciones eficientes y eficaces que influyan en el deudor para un pago puntual. Lo práctico del estudio es que puede servir de réplica para que otras organizaciones consulten y valoren el diseño de la propuesta. Al final se establecieron conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Palabras Clave: Modelo de Gestión Financiera, Crédito, Cobranzas

Abstract

The investigation of "Design of a Financial Management Model in Credits and Collections for the company Ecuador Overseas", presents the problem of the absence of an updated financial management model that allows recovering the overdue portfolio. It is evident that the main problem of the company economic stagnation is the limited growth and development of new services in the company, the reduction of cash sales and the large overdue portfolio. The planted objectives require to establish the current situation of credits and collections of the company in order to determine the weaknesses and opportunities that reduce the impact of the past due portfolio to propose the design of an updated financial model. The theoretical framework includes the contribution of several recognized authors in the area of administration and finance, and in the methodological part the methods that were used are: logical inductive, deductive, analytical and synthetic. The field research was quantitative by the survey technique applied to the clients, which were represented in tables and figures. The results allowed the implementation of the proposal that established the parameters that will lead to an efficient collection management, negotiation in the payments with discounts, a motivated collection with efficient and effective actions that influence directly to the punctual payment of the debtor. The simplicity of the study case is that it can be used as a replica for other organizations to consult and evaluate what has been implemented in the proposal. To end, there were conclusions established, recommendations made, bibliography and annexes.

Key Words: Financial Management Model, Credit, Collections

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Declaración de autoría y sesión de derechos de autor	ii
Certificación de aceptación del tutor	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA A INVESTIGAR.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación del Problema	5
1.4 Delimitación del problema.....	6
1.5 Justificación de la Investigación	6
1.6 Sistematización de la Investigación	7
1.7 Objetivo General de la Investigación.....	7
1.8 Objetivos Específicos de la Investigación	7
1.9 Límites de la Investigación	8
1.10 Hipótesis de la Investigación.....	8
1.11 Variables de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes del estudio.....	9
2.2 Administración financiera.....	11
2.3 Definiciones de crédito y cobranzas	12
2.4 Ventas y sus condiciones.....	14
2.5 Autorización de créditos.....	16
2.6 Análisis de crédito.....	17
2.7 Las importaciones y el comercio exterior	18

2.8 Modelo de gestión.....	18
2.8.1 Función financiera.....	19
2.9 Estructura del modelo financiero.....	20
2.10 Gestión financiera de cuentas por cobrar	21
2.10.1 Medición del Riesgo de crédito	22
2.10.2 Nivel de endeudamiento	23
2.10.2.1 Capacidad de crédito	23
2.10.2.2 Perfil del cliente.....	24
2.10.2.3 Garantía	25
2.11 Ciclo de conversión del dinero en efectivo.....	26
2.12 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar.....	27
2.12.1 Normas de crédito.....	28
2.12.2 Bandas de tiempo en Crédito y Cobranzas y descuento por pronto pago.....	29
2.12.3 Políticas de financiamiento	30
2.13 Inversión en cuentas por cobrar.....	31
2.13.1 Condiciones del crédito.....	32
2.14 Marco Contextual.....	33
2.15 Marco Conceptual	34
2.16 Marco Legal	35
CAPÍTULO III.....	37
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1 Diseño de la Investigación	37
3.2 Tipos de Investigación	37
3.3 Métodos de Investigación	38
3.4 Técnicas.....	38
3.5 Instrumentos de recolección de datos.....	39
3.6 Población y Muestra.....	39
3.7 Criterios que sirvieron para determinar la Muestra	39
CAPÍTULO IV.....	40
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	40
4.1 Resultados de las encuestas	40
4.2 Discusión y hallazgos relevantes de las encuestas	50
CAPÍTULO V.....	53
PROPUESTA.....	53
5.1 Título.....	53

5.2	Introducción	53
5.3	Antecedentes	53
5.4	Objetivos de la Propuesta	54
5.5	Justificación	54
5.6	Valores Corporativos.....	55
5.6.1	Misión del área de crédito y cobranzas.....	55
5.6.2	Visión del área de crédito y cobranzas	56
5.6.3	Línea de negocio	56
5.7	Análisis del FODA.....	57
5.8	Organigrama de la Propuesta: Área de créditos y cobranza.....	59
5.9	Listado de contenido de la propuesta	59
5.9.1	Flujograma de la propuesta	60
5.9.2	Flujograma de gestión financiera en créditos y cobranzas	61
5.9.3	Modelo para motivar la gestión de créditos y cobranzas	62
5.9.3.1	Contactar: Gestión de recordatorio del área de Cobranza.....	63
5.9.3.2	Negociación: Descuentos	64
5.10	Sustentación de los porcentajes de comisión	64
5.11	Análisis de tendencia en la recuperación de cartera.....	74
	Conclusiones	77
	Recomendaciones	79
	Fuentes Bibliográficas.....	80
	Anexo A Formulario de la encuesta	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cartera vencida 2016.....	5
Tabla 2 <i>Bandas de tiempo y descuento pronto pago.....</i>	29
Tabla 3 <i>Distributivo de la población y muestra.....</i>	39
Tabla 4 <i>¿Cómo califica el sistema de cobro de la empresa Ecuador Overseas?.....</i>	40
Tabla 5 <i>¿Existen políticas claras de cobranza en Ecuador Overseas? ...</i>	41
Tabla 6 <i>¿Qué estímulos de pago requiere para cancelar su cartera vencida?.....</i>	42
Tabla 7 <i>¿Qué tiempo considera conveniente para pagar su deuda?.....</i>	43
Tabla 8 <i>¿Qué tipo de cobro prefiere?</i>	44
Tabla 9 <i>¿Qué días de la semana considera se pueden realizar visitas para la gestión de cobranzas?</i>	45
Tabla 10 <i>¿En qué horario le gustaría que se le llame o visite?.....</i>	46
Tabla 11 <i>¿Qué métodos considera flexible para optimizar el proceso de cobranza de la empresa Ecuador Overseas?</i>	47
Tabla 12 <i>¿Sí a la deuda se le asigna un 2% de descuento la cancelaría en:?.....</i>	48
Tabla 13 <i>¿Por qué medio le gustaría recibir el estado de cuenta por cobrar?.....</i>	49
Tabla 14 Relación de clientes y la cartera vencida	66
Tabla 15 Análisis de la cartera vencida y beneficios.....	66
Tabla 16 Motivaciones de cobro (Deudor y Comisionista)	67
Tabla 17 Análisis de la cartera vencida y beneficios.....	68
Tabla 18 Intensificación de acciones de cobro	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organización de ventas	15
Figura 2 Factores que intervienen en la autorización de crédito	16
Figura 3 Análisis de crédito.....	17
Figura 4 Estructura del modelo financiero.....	21
Figura 5 Riesgo de crédito	22
Figura 6 Recuperación de Cartera.....	30
Figura 7 ¿Cómo califica el sistema de cobro de la empresa Ecuador Overseas?.....	40
Figura 8 ¿Existen políticas claras de cobranza en Ecuador Overseas? .	41
Figura 9 ¿Qué estímulos de pago requiere para cancelar su cartera vencida?.....	42
Figura 10 ¿Qué tiempo considera conveniente para pagar su deuda? ..	43
Figura 11 ¿Qué tipo de cobro prefiere?	44
Figura 12 ¿Qué días de la semana considera se pueden realizar visitas para la gestión de cobranza?.....	45
Figura 13 ¿En qué horario le gustaría que se le llame o visite?	46
Figura 14 ¿Qué métodos considera flexible para optimizar el proceso de cobranza de la empresa Ecuador Overseas?	47
Figura 15 ¿Sí a la deuda se le asignaría un 2% la cancelaría en:?	48
Figura 16 ¿Por qué medio le gustaría recibir el estado de cuenta por cobrar?.....	49
Figura 17 Valores Corporativos de (Ecuador Overseas, 2015).....	55
Figura 18 Línea de Negocios (Ecuador Overseas, 2015)	56
Figura 19 FODA.....	57
Figura 20 Organigrama área de Crédito y Cobranzas	59
Figura 21 Contenido de la Propuesta	59
Figura 22 Propuesta	62
Figura 23 Descuentos (PricewaterhouseCoopers,, 2016).....	64

Introducción

La globalización de la economía y los avances de la tecnología forman parte del mejoramiento de la administración en las empresas, siendo los modelos de gestión, los manuales y otras herramientas las que permiten obtener los recursos económicos que afianzan el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y expansión hacia otros mercados locales, nacionales e internacionales, lo que genera competitividad y la apertura, con la oferta de productos y servicios que tienen valores superiores y que los diferencian unos de los otros.

Desde esta perspectiva, la gestión financiera considera a la administración y los elementos de planeación, organización, dirección y control parte del constante desarrollo de los procesos, los mismos que deben ser innovadores en la implantación de estrategias con visión al crecimiento de las compañías. Siendo así, la planeación da la pauta para conocer las metas, es decir que identifica hacia dónde quiere llegar la empresa, saber cómo hacerlo y quien lo hace, considerando que la organización adecua coordinadamente los materiales y recurso humano, mientras que la dirección describe los pasos para el cumplimiento de las metas, ejerciendo control en cada una de las actividades, enfocadas a la misión y visión de la organización.

Dentro de la gestión financiera, las empresas presentan dificultades en su administración, siendo la gestión de crédito y cobranzas uno de los mayores inconvenientes que se presentan, por las dificultades en la recuperación de cartera vencida, la misma que pone en riesgo su credibilidad y sostenibilidad, por lo que se debe tomar decisiones que permitan mejorar las finanzas que contemplen tendencias financieras en el que se establezca un diagnóstico de la situación actual, que permita conocer los balances para asumir la decisión de implementar proyectos viables que fortalezcan la economía de la empresa.

La empresa Ecuador Overseas cuenta con la aceptación de los clientes en el mercado de insumos médicos, por la calidad de los productos y la atención que reciben, sin embargo en los últimos dos años la empresa ha decrecido económicamente, siendo uno de los factores la poca recuperación de cartera vencida, los mismos que afectan el crecimiento de la empresa.

La investigación se compone de los siguientes V capítulos:

Capítulo I, El planteamiento de la situación problemática: Antecedentes referidos al problema. Análisis histórico y evolución del problema. Soluciones dadas por otras investigaciones, formulación del problema, objetivos, interrogantes y justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco teórico: Presenta los antecedentes de la investigación, los conceptos teóricos y fundamentaciones sobre el estudio de la gestión financiera, la capacidad de crédito y cobranza de la empresa propuesta por diversos autores.

Capítulo III, Metodología: describe la estrategia de recolección de información, de esta forma se compone del diseño de la investigación. Tipos de investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de información primaria y procesamiento de resultados.

Capítulo IV: Análisis y discusión de los resultados: Presenta de forma clara y precisa los resultados obtenidos. Se presentan tablas y/o gráficos de barras con su respectivo su análisis. Se da paso al uso de SPSS para la correlación de las variables con enfoque cuantitativo

Capítulo V, La propuesta: Contiene el análisis situacional de la empresa Ecuador Overseas, planteamiento estratégico, planteamiento operativo, evaluación y control de la propuesta. Conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 Tema

Diseño de un Modelo de Gestión Financiera en Créditos y Cobranzas para la empresa Ecuador Overseas

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa Ecuador Overseas se fundó en la ciudad de Guayaquil, en el año 1934 bajo el liderazgo y la visión del señor Juan Schotel Reinberg, inicialmente la actividad mercantil era la importación y comercialización de electrodomésticos, películas radiográficas, equipos de rayos X, químicos e instrumental médico representado por marcas nacionales y extranjeras. En 1960 toma la presidencia Hilda Schotel Reinberg. En 1983 la empresa decide enfocarse únicamente en la venta y post-venta de equipos e insumos médicos y se eliminó la categoría de electrodomésticos. (Ecuador Overseas, 2015).

Luego de este proceso, la empresa se especializó en la venta de equipos médicos, lo que tuvo gran acogida entre sus clientes y empezó a liderar el mercado. Actualmente a nivel empresarial se lo reconoce con el Código Nacional de Actividades Económicas CIIU: Sector salud / Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos: Código G 4658.98: Venta al por mayor de equipo médico y de laboratorio, en el Ecuador, con oficina principal en la ciudad de Guayaquil, lo que permitió el control del mercado y de la distribución de productos, relacionados con equipos médicos.

En el mercado existen otras empresas similares que compiten en precios, marcas y formas de comercializar sus productos, entre ellas: AmceEcuador C.I, Medicorsa Cía. Ltda., Merk C.A., Sinaifarm S.A., Zona Trade Representaciones, las mismas que tienen políticas agresivas de ventas y que pretenden acaparar el mercado de insumos médicos, por lo que la Ecuador Overseas buscó responder a lo que querían los clientes, es decir a otorgar créditos a micro empresarios en el área de la salud, quienes dejaron de pagar, lo que incidió en el decrecimiento de sus ingresos, al no existir políticas y técnicas adecuadas para el manejo de compromiso de pago en el crédito otorgado.

En el análisis financiero, los resultados fueron: Su efectivo y equivalente al final del año 2016 ascienden a: \$ 1.237,272 y el pago de impuestos a la renta e impuesto a la salida de divisas pagados es de \$1.103.168, lo que permite mantener un buen nivel de ingresos, sin embargo, en los últimos tres años, la empresa ha reportado pérdidas por la escasa recuperación de la cartera vencida, de acuerdo con el último balance financiero refleja que la cartera vencida es de \$ 787.496,28, lo que perjudica a la rentabilidad de la empresa.

La empresa Ecuador Overseas, al no contar con un sistema de gestión financiera actualizado, pierde la capacidad de optimizar los costos y gastos en el departamento de crédito y cobranzas. En el resultado del estudio financiero de la empresa se obtuvo los siguientes hallazgos: a) Demora en la entrega de diagnósticos financieros: no se logra tener un estudio minucioso y específico de los ingresos y gastos, b) Limitaciones en los planes financieros: Se halla dificultades de toma de decisiones en los planeamientos de crecimiento empresarial, para llevar a cabo los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, c) Sólo una persona realiza la gestión de Crédito y Cobranzas.

Por otro lado, la ausencia de un modelo actualizado de gestión financiera que permita la recuperación de cartera vencida en el área de créditos y cobranzas, influye en el limitado crecimiento y desarrollo de nuevos servicios en la empresa, los mismos que deben estar acorde a las necesidades y exigencias del mercado. De la misma manera, la reducción de ventas al contado y la amplia cartera vencida son los principales problemas que inciden en el estancamiento económico de la empresa.

En la siguiente tabla se evidencia la cartera vencida:

Tabla 1 Cartera vencida 2016

Cartera vencida	Total	Cartera por vencer	Total	Saldo de cartera 2017
1 – 30 días	62.232,51	1 – 30 días	205.057,90	
30 – 60 días	154.434,89	30 – 60 días	24.260,64	
60 – 90 días	29.435,05	60 – 90 días	24.442,59	
Mayor de 90 días	541.393,83	Mayor de 90 días	130.246,11	
Total vencido	787.496,28	Total por vencer	384.007,24	1.171.503,52

Nota: La fuente de los datos es el Área Contable Ecuador Overseas

En la tabla se observa que la cartera vencida hasta agosto del 2016 es de 787.496,26, mientras que la cartera por vencer es de 384.007,24 con un saldo total de 1.171.503,52.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo diseñar un Modelo de Gestión Financiera en Créditos y Cobranzas para disminuir el impacto de cartera vencida de la empresa Ecuador Overseas, de la ciudad de Guayaquil?

1.4 Delimitación del problema

La presente investigación tiene la siguiente delimitación:

Delimitación de proyecto:

Campo: Empresarial

Área: Finanzas

Aspectos: Gestión Financiera en Crédito y Cobranza

Delimitación Geo – Temporo Espacial

Geográfica: Ciudad de Guayaquil - Ecuador.

Temporo – Espacial: Empresa Ecuador Overseas, en el año 2018

1.5 Justificación de la Investigación

La administración financiera en las empresas es importante y necesaria para que se lleven a cabo los planes empresariales, en lo que se enmarcan los nuevos procesos de elección de métodos financieros para la toma de decisiones, por lo tanto la presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, con la consulta de varios tipos de libros relacionados con las finanzas, créditos y cobranzas. Se consultó tesis, informes especializados, revistas de interés financiero, entre otro tipo de información especializada sobre el tema investigado.

En la parte investigativa se considera la utilización de métodos lógicos relacionados con la investigación cuantitativa, realizada por medio de encuestas a los clientes de la empresa Ecuador Overseas, quienes aportaron con sus opiniones para obtener resultados de las preguntas aplicadas en el cuestionario.

En la parte práctica se espera que este trabajo de titulación sea fuente de información para que otras empresas consulten sobre el tema de recuperación de cartera. Los beneficiarios directos son representantes de la parte administrativa de la empresa, los colaboradores y accionistas, mientras que los beneficiarios indirectos son los clientes de la empresa.

1.6 Sistematización de la Investigación

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión financiera en créditos y cobranzas permitirá disminuir el impacto de la cartera vencida en la empresa Ecuador Overseas en Ecuador?

¿Cuál es la situación actual de la empresa Ecuador Overseas en el área financiera de créditos y cobranzas?

¿Cuáles son las debilidades y oportunidades de la empresa Ecuador Overseas en el área de créditos y cobranzas?

¿Qué debe contener el diseño de un modelo financiero orientado a la optimización de los procesos de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Ecuador Overseas?

1.7 Objetivo General de la Investigación

Diseñar un modelo de gestión financiera en créditos y cobranzas para la empresa Ecuador Overseas

1.8 Objetivos Específicos de la Investigación

- Establecer la situación actual de la empresa Ecuador Overseas en el área de créditos y cobranzas
- Determinar las debilidades y oportunidades de la empresa Ecuador Overseas que disminuyan el impacto de la cartera vencida en el área de créditos y cobranzas
- Proponer el diseño de un modelo financiero orientado a la disminución del impacto de la cartera vencida en los procesos de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Ecuador Overseas

1.9 Límites de la Investigación

La presente investigación se limita en los siguientes aspectos:

- a) En la parte del desarrollo teórico se consideró los temas de administración financiera, liquidez, gestión de recuperación de cartera vencida, las 5c de créditos y cobranzas.
- b) En la parte metodológica se realizó un estudio cuantitativo con encuestas dirigida a los clientes de la empresa investigada,
- c) Solamente se encuestó a los clientes que tienen cartera vencida,
- d) Debían ser de la ciudad de Guayaquil,
- e) La aplicación de la encuesta fue personal, no se utilizó el sistema online,
- f) Todo el proceso tuvo el carácter investigativo.

1.10 Hipótesis de la Investigación

Hipótesis General:

HG1: Si se diseña un Modelo de Gestión Financiera en Créditos y Cobranzas, entonces mejorarán los aspectos financieros de la empresa Ecuador Overseas

1.11 Variables de la Investigación

Variable Independiente: Modelo de Financiera en Créditos y Cobranzas

Variable Dependiente: Finanzas

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

En la investigación realizada se consideró varios trabajos de universidades internacionales y nacionales con la finalidad de establecer la relación del tema con otras tesis relacionadas con modelos de gestión para la recuperación de cartera vencida. De acuerdo al tema “Sistema de recuperación de cartera vencida para una institución bancaria”, los autores Ibarra, López, García, Quintero y Badillo (2017) indicaron que “La cartera vencida existe en todo tipo de empresas, sean estas comerciales, financieras, de servicios, educativas, constructoras, etc. Esta situación influye negativamente en el presupuesto, ocasionando pérdidas en tiempo y dinero” (pág. 30).

Una de las tesis consultadas fue la publicada en la Escuela Politécnica del Ejército del Ecuador, desarrollada por Paredes (2010) en la que expone que la empresa Estrumetal S.A. al “No contar con un sistema de gestión financiera pierde la oportunidad de optimizar los costos y gastos en algunos departamentos, por lo que, la Empresa se ha visto en la necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, mejorando los procesos” (pág. 19). Lo que evidencia que el desarrollo de mejora viene acompañado de decisiones estratégicas que fortalezcan la parte financiera de las organizaciones y que tengan adecuadas consecuencias para el fortalecimiento de la parte económica.

En esta misma línea el trabajo de investigación, un trabajo investigativo realizado en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Vera (2011) con el tema: Diseño de un sistema de gestión aplicado al área de crédito y cobranzas para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresa comercial en la ciudad de Guayaquil, “El análisis del ciclo de conversión del efectivo (CCE) permitió demostrar que la empresa presenta serias deficiencias en cuanto a la recuperación de la cartera y en la administración del inventario. Sin embargo se puede observar que en con un cambio en las normas de crédito y en los procedimientos de cobro el CCE disminuye lo que resulta beneficioso” (pág. 7). La resolución del problema da la oportunidad de considerar la implementación de normas claras para la recuperación de cartera vencida.

El estudio realizado por la autora, Fuentes (2016) con el tema: “Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S.A.,” para la Universidad de Guayaquil detalla “La inexistencia de métodos de revisión de información crediticia y financiera (buró de crédito) y la vulnerabilidad del sistema informático en la entidad ocasiona que se otorguen créditos sin el análisis previo” (pág. 17). Se consideró la importancia de revisar la información de los clientes, es decir se debe cuidar el dar créditos con una revisión minuciosa y establecer en forma clara las políticas y los procedimientos antes de la entrega de créditos.

Los estudios realizados se convierten en modelos que dan la opción de analizar los problemas que pueden presentarse en la gestión de entrega de créditos y las acciones de cobranzas, en la que se detallan pasos claros y concisos en la recuperación de cartera vencida. Se determina que los estudios poseen una similitud entre ambos con el mejoramiento de los modelos de gestión de cobranza a la cartera de clientes con deudas vencidas y que afectan la rentabilidad y el crecimiento de las empresas.

En este modelo de trabajo investigativo se dará paso a la fiabilidad de la información secundaria obtenida a través de diversos autores para comprender el valor teórico de los modelos de gestión financiera y métodos de adaptación de políticas y mejoras al momento de otorgar créditos y realizar cobranzas en la cartera de clientes con indicios de morosidad y de esta manera sustentar el marco teórico que permitirá la vinculación con la parte metodológica del proyecto.

2.2 Administración financiera

Desde el momento en que se inicia una empresa, la administración forma parte activa en el cumplimiento de los objetivos planteados, es así que la planeación, organización, dirección y control se convierten en los elementos que le permiten sobrevivir en el mercado al que están dirigidos, de allí nace la administración financiera, que va acompañado de la producción, mercadotecnia y los recursos humanos que participan en el contexto del funcionamiento de la organización y que permiten efectivizar la gestión en el mercado y al capital disponible para llevar a cabo sus actividades y operaciones, los mismo que generan ingresos y se convierten en capital para crecer y expandirse a otros mercados locales, nacionales e internaciones, en casos puntuales.

Para autores como Emery y Finnerty (2013) la administración financiera permite considerar “Los análisis financieros ayudan en el proceso de toma de decisiones de la empresa. Recopilan y procesan información financiera y también preparar los tradicionales e importantes análisis financieros” (pág. 4). Los mismos que aportan a llevar una adecuada administración del capital disponible para futuras inversiones que influyen en el crecimiento de la empresa y el desarrollo de planes de expansión hacia diversos mercados dentro y fuera del país, todo dependerá de los objetivos planeados desde el inicio de la empresa.

En el perfil laboral, el área de finanzas requiere del apoyo del equipo humano que aporten con los conocimientos y habilidades oportunidades del buen manejo del capital, es así que debe considerarse para la buena administración un personal que aporte eficientemente al desarrollo de nuevos proyectos. El analista financiero se convierte en el gestor del cuidado de las finanzas, de invertir y solucionar los posibles problemas que se presenten. Mientras que un analista de crédito tiene el papel fundamental de la capacidad crediticia de los clientes, para ellos debe ser lo más objetivo, dejando a un lado posibilidades inciertas en la capacidad de pago.

En el marco de las finanzas aparecen los estados financieros y la importancia para las empresas, para Hargadon (2014) “Son el resultado final del proceso contable, son los medios por los cuales se pueden apreciar los asuntos financieros de una compañía con respecto bien sea a su posición en una fecha determinada” (pág. 506). Lo que indica que los procedimientos y procesos financieros constituyen la base para el crecimiento de las organizaciones, tomando en consideración que la contabilidad es un espacio que contribuye al buen manejo de la parte financiera.

2.3 Definiciones de crédito y cobranzas

En las pequeñas, medianas y grandes empresas un gran problema que enfrentan continuamente es la recuperación de cartera vencida, por diversas razones en las que se dejó de considerar un análisis previo del otorgamiento de crédito. Generalmente el proceso de crédito y cobranzas se vuelve tedioso y genera gastos no previstos para la empresa. De acuerdo con Gitman (2013) “El ciclo de crédito y cobranza es considerado cuando el dinero vuelve nuevamente a la empresa después de un tiempo definido con incremento en ganancias” (p. 96).

El modelo de crédito evidencia la entrega de oportunidades de financiamiento de pagos y la cobranza como la gestión aplicada por la empresa para cumplir con el pago de la deuda en un tiempo determinado generando beneficios, rentabilidad y la oportunidad de crecimiento de la organización.

El crédito tiene sus antecedentes: La mayoría de los negocios de hoy en día venden, al menos parcialmente sobre la base del crédito. Esto no lo harán todos, pero si probablemente la mayoría. Hay dos razones para hacer esto: 1) Los clientes esperan esos créditos y si una compañía no lo extiende, su competidor si lo hará. Algunos preferirán mantener una política de ventas en efectivo, pero las fuerzas de la competencia las impulsan a dar créditos. 2) Las ventas a crédito poder ser más provechosas que las ventas al contado (Hargadon, 2014, pág. 215).

La difícil situación que se vive en la economía de los países es una de las razones por las que se considera la viabilidad de otorgar créditos en las diferentes transacciones comerciales, en el Ecuador las formas de financiamiento de los créditos tienen como característica especial brindar 30, 60 hasta 90 días, otorgando crédito directo con firmas de papeles que lo respaldan y en algunos casos con el uso de ciertas maneras de pago, especialmente con tarjetas de crédito.

En ciertas empresas la compra por medio de tarjetas de crédito se ha vuelto más segura, sin embargo aún se conserva la manera tradicional de hacerlo con los vendedores, quienes en ocasiones, por cerrar ventas dejan de investigar en el sistema crediticio y en el buró de crédito, con la finalidad de generar un mejor manejo de los créditos de ese cliente. Con la investigación previa se tiene conocimiento de la situación económica real del cliente, con la finalidad de que la empresa se encamine, con seguridad hacia un crecimiento seguro.

2.4 Ventas y sus condiciones

Las ventas forman parte activa del movimiento comercial en las empresas, es el motor que mueve todo el engranaje en el que se basa la rentabilidad y crecimiento de las organizaciones. Para Gómez (2014) las ventas son consideradas como “Una transacción comercial de entrega de bienes o servicios a cambio de una remuneración financiera” (pág. 17). Resalta la importancia de la selección del tipo de clientes considerados en acción de vender, con el fin de afianzar la fidelización hacia la empresa, enfatizando el buen trato y puntualidad en la entrega de los productos que se vendió.

La metodología de ventas de la empresa incide directamente a la capacidad de cliente para la selección de la empresa como proveedor de servicios y productos, esto influye a través de las políticas de venta que tienen las empresas, las cuestiones del crédito y el tipo de crédito que prefieren que están enlazadas con las políticas de cobro, las mismas que den considerar el riesgo del crédito y la solvencia para el pago con los beneficios y descuentos sobre el pago puntual que ejecute el comprador.

Para Hargadon (2014) “Muchas compañías pueden extender créditos sin intereses, pero otras cargan intereses sobre las ventas a crédito. Y no es un secreto que la renta devengada, por algunas compañías provienen del interés, es verdaderamente considerable” (pág. 215). Por lo general y dependiendo del monto las empresas consideran la extensión de créditos con intereses o sin interés, lo que emana la posibilidad de que el cliente acepte las condiciones en que se negocian las ventas, en varias ocasiones se reconoce los bancos, las entidades financieras basan su rentabilidad en lo que generan los intereses.

En las empresas, las condiciones de las ventas se relacionan por la forma comercializar sus servicios y productos, puede ser al por mayor, al por menor, al menudeo, todo depende de la línea de productos que tengan en el mercado y el tipo de clientes a quienes le venden, lo que da la oportunidad de generar una comercialización adecuada en el mercado al que pertenecen.

A nivel empresarial, la venta de productos o servicios cuentan con equipo de ventas que puede representarse de la siguiente manera:

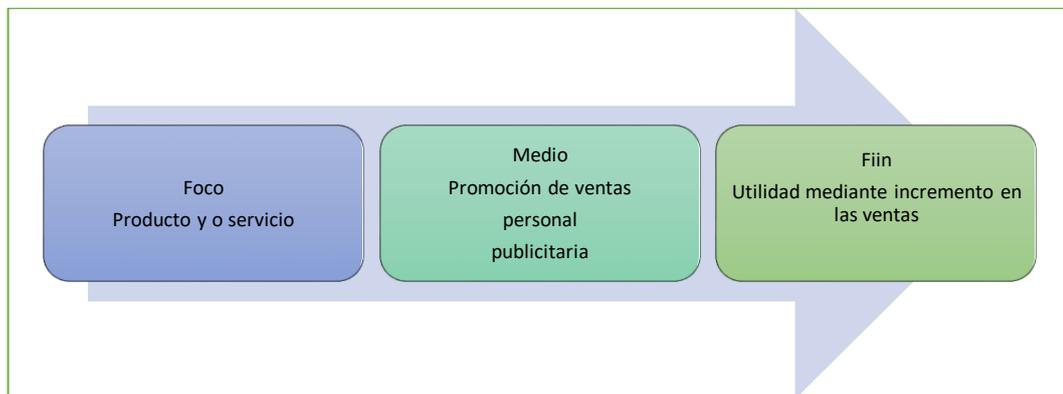


Figura 1 Organización de ventas

Dentro de la organización de venta se determina que el foco esta constituido por el producto o servicio, luego el medio se enfoca con la promoción de ventas personales y la parte publicitaria, en ello se encadena la finalidad con una utilidad, mediante el incremento de las ventas. Según Ánzola (2013) “Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa, el mejor sistema contable, la mejor publicidad y los mejores métodos de producción no sirven para nada si no hay ventas” (pág. 197). Desde este punto de vista, se considera que las ventas son el eje de las organizaciones, se requiere del apoyo de un buen equipo humano que apoye este proceso.

2.5 Autorización de créditos

El proceso de concesión autorización de los créditos en las empresas es considerado, según los autores Horne y Wachowicz (2013) como: “Inversión importante en la entidad comercial como una toma de decisión sobre un análisis exhaustivo de criterio de entrega de capital ante una posible capacidad de beneficio en la venta a plazo” (pág. 108). Esto es parte esencial de la selección y toma de decisiones sobre la entrega de créditos a un cliente que puede tener un record de pago limpio, pero así mismo si no lo es puede generar una cartera vencida y pérdidas para la empresa.

La autorización de crédito requiere de un analista de crédito, para Emery y Finnerty (2013) “Son los que evalúan la fuerza crediticia de los clientes de la empresa que solicitan crédito. Este analista es útil para la empresa para discutir si concede o no un crédito” (pág. 5). Son los responsables de estudiar y evaluar la capacidad de crédito de los clientes, se sugiere que las personas que ocupan este puesto tengan una visión de responsabilidad del área, porque de ellos dependerá la rentabilidad de la empresa.

Entre los factores que determinan la autorización de créditos son:

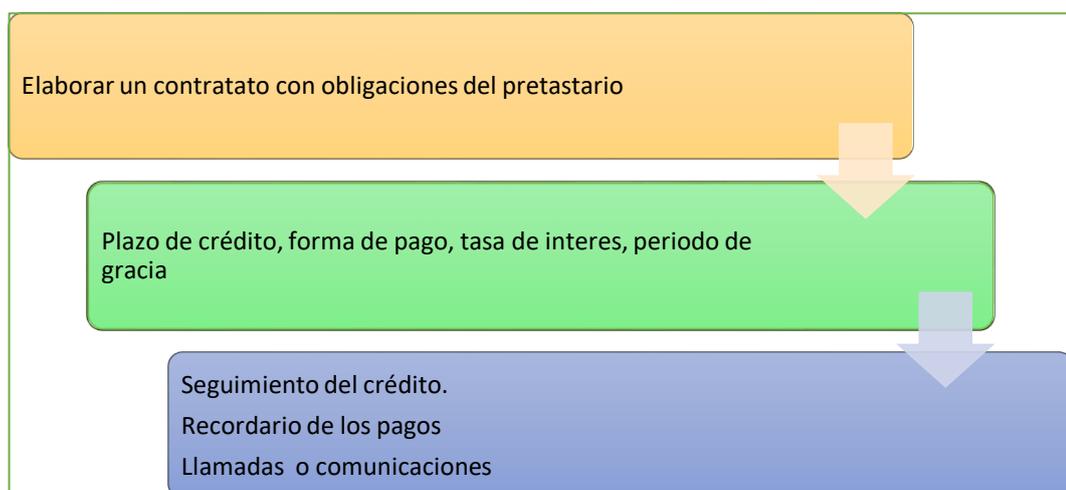


Figura 2 Factores que intervienen en la autorización de crédito

2.6 Análisis de crédito

El análisis de los crédito es la medición de ciertas variables en el potencial comprador, según Krugman y Obstfeld (2014) “Su capacidad de pago, antiguas ocasiones de estar en buró de crédito, referencias de record de pago bancario o comercial y criterios propios de interpretación de indicadores financieros y puntuaciones sobre las compras a realizarse en la empresa” (pág. 185). Esto detalla la posibilidad de entrega o rechazo de un crédito en la empresa, en el caso de no cumplir con un buen análisis de indicadores puede estar sujeta a pérdidas la empresa y problemas de tipo legal para el comprador.



Figura 3 Análisis de crédito

En la Figura 3 se detalla la relación de los posibles modelos de análisis de entrega de créditos al cliente sobre un estudio de los posibles riesgos que pueda presentar para la empresa, estos comprenden posibles problemas en el pasado sobre su capacidad de pago y cumplimiento de los pagos con puntualidad. La clasificación crediticia del cliente es la que dará la oportunidad de conceder el crédito, considerando las referencias comerciales, en la que se establecen los periodos de pago promedio que incluyen los índices financieros que maneja cada empresa.

2.7 Las importaciones y el comercio exterior

La globalización y el desarrollo de la tecnología con las telecomunicaciones han afianzado el comercio con las importaciones de productos en diversas áreas, permitiendo el ingreso de divisas al país en beneficio de la economía. Para autores como Pierre (2015) “En el comercio internacional se disparó por la comprensión de que las economías de los países se benefician del comercio, entre ellos y que este último incrementa el bienestar general de la población mundial”. (pág. 2). Por lo que las empresas incrementan sus beneficios económicos por los ingresos percibidos en la comercialización de diferentes productos.

Las importaciones de equipos médicos forma parte de la gama de productos que se importan en el Ecuador, su rubro aporta al crecimiento de la economía del país y de la población porque genera posibilidad de trabajo a un grupo de personas y por lo tanto satisface las necesidades de los consumidores o clientes que buscan adquirir equipos médicos para realizar sus labores.

2.8 Modelo de gestión

El modelo de gestión es considerado como una de las estrategias económicas que poseen las empresas para la toma de decisiones, esto a su vez se relaciona con las cualidades de producción para la obtención de beneficios, crecimiento económico y expansión en el mercado nacional y extranjero.

Según el autor Andrade (2013) “La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización” (p. 78).

Esto describe que cada empresa posee su modelo de gestión de procedimientos de crecimiento económico y financiero ante los problemas de cartera impaga, con esto detalla la importancia de la calidad de gestión que posee cada entidad comercial para disminuir el riesgo empresarial ante el entorno competitivo. Un modelo de gestión permite que las empresas cuenten con un respaldo en la toma de decisiones en las operaciones que realizan, ofreciendo mejores oportunidades en la administración de los ingresos.

2.8.1 Función financiera

La función financiera describe una determinación de necesidades de la empresa ante su análisis situacional, describe la aplicación de recursos disponibles para hacer frente al crecimiento y expansión económica, así mismo como los recursos necesarios para evitar la contracción económica de la misma en su posicionamiento en el mercado según su área de producción.

Para el autor Areces (2016) “La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa)”(pág. 99). Esto determina la consecución de la forma de obtención de beneficios para la empresa, así como los plazos otorgados a la cartera crediticia de clientes que posee, esto determina las cualidades de selección de condiciones contractuales que presentan en las cambiantes condiciones fiscales y políticas del país.

Esto se asocia con el entorno financiero de la empresa que detalla el éxito de la organización ante el macro entorno y el micro entorno de su posicionamiento comercial, dando así una orientación a los recursos necesarios para lograr una continuidad en la escala de posicionamiento de mercado que posee con incremento de cartera de clientes.

2.9 Estructura del modelo financiero

Es un análisis de los planes financieros de la empresa con determinación de los factores e indicadores de variantes en la función y actividad de crecimiento económico, esto no se da en pequeñas organizaciones, por tal motivo se debe de organizar de forma esquemática para comprender como es el proceso de limitaciones en el crecimiento o contracción de la entidad comercial.

Para el autor Barro y Vittorio (2013) “Son indicadores de desempeño basados en la perspectiva de la maximización del uso de medios y recursos para la generación de eficiencia y eficacia en la gestión de cobros”(pág. 101). Esto se describe como la parte fundamental de la calidad de formación de área o departamento financiados por la empresa para creación de modelos de gestión de cobros ante la creciente cartera de clientes con pagos vencidos.

Para la empresa el uso de las capacidades comerciales en la creación de nuevos departamentos es una inversión para la presentación de una imagen segura ante inversionistas al momento de tener una capacidad de cobro eficiente a los clientes con pagos vencidos, esto a su vez detalla la posibilidad de incrementar su escala de fiabilidad en el mercado local para la expansión en la comercialización de productos que ofrecen.

El estado financiero consta el balance general y el resultado real de la situación empresarial, con los indicadores financieros relacionados con la rentabilidad y liquidez, en la que se enfrentan problemas con la planificación de presupuestos y cuentas por cobrar. Entre las estrategias se consideran las políticas y recursos con las proyecciones pesimista, conservadora y optimista según los resultados financieros, en los que se analiza el escenario por las conclusiones y recomendaciones.

Estado financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Balance general • Resultado real
Indicadores financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Liquidez
Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de presupuestos • Cuentas por cobrar
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Recursos
Proyecciones	<ul style="list-style-type: none"> • Pesimista • Conservadora • Optimista
Análisis de l escenario	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones • Recomendaciones

Figura 4 Estructura del modelo financiero

2.10 Gestión financiera de cuentas por cobrar

En la actualidad Ecuador Overseas, cuenta con un departamento de crédito y cobranzas, el cual es muy flexible con los deudores, por tal motivo se genera la cultura de morosidad en estos clientes, es decir no es controlada de forma adecuada. Según el autor Gitman (2012) “Son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo”(pág. 78). Las cuentas por cobrar, se definen como momento análogo de recobro de capital con beneficios para la empresa con incremento de intereses por financiamiento.

Uno de los más graves problemas que presentan algunas empresas se relacionan con las cuentas por cobrar, las mismas que son originadas por las ventas a crédito a determinadas empresas y consumidores. Es determinante que al momento de otorgar un crédito se consideren los siguientes factores: medición del riesgo de crédito, nivel de endeudamiento, en los que se detallan la capacidad de pago, perfil del cliente, garantía.

2.10.1 Medición del Riesgo de crédito

En la parte financiera el riesgo de crédito de lo define por las situaciones que se dan en el proceso de las operaciones:

Los cuatro riesgos identificados: normal, sub-estándar, dudoso y fallido tienen su nivel de recuperación de las operaciones realizadas y generan cierto tipo de incertidumbre en el ambiente interno de la empresa, porque afecta directamente a las finanzas y su capacidad de crecimiento, sin embargo se debe considerar el nivel de morosidad e incumplimiento de cada una de las obligaciones de pago en todos los créditos comerciales o personales.

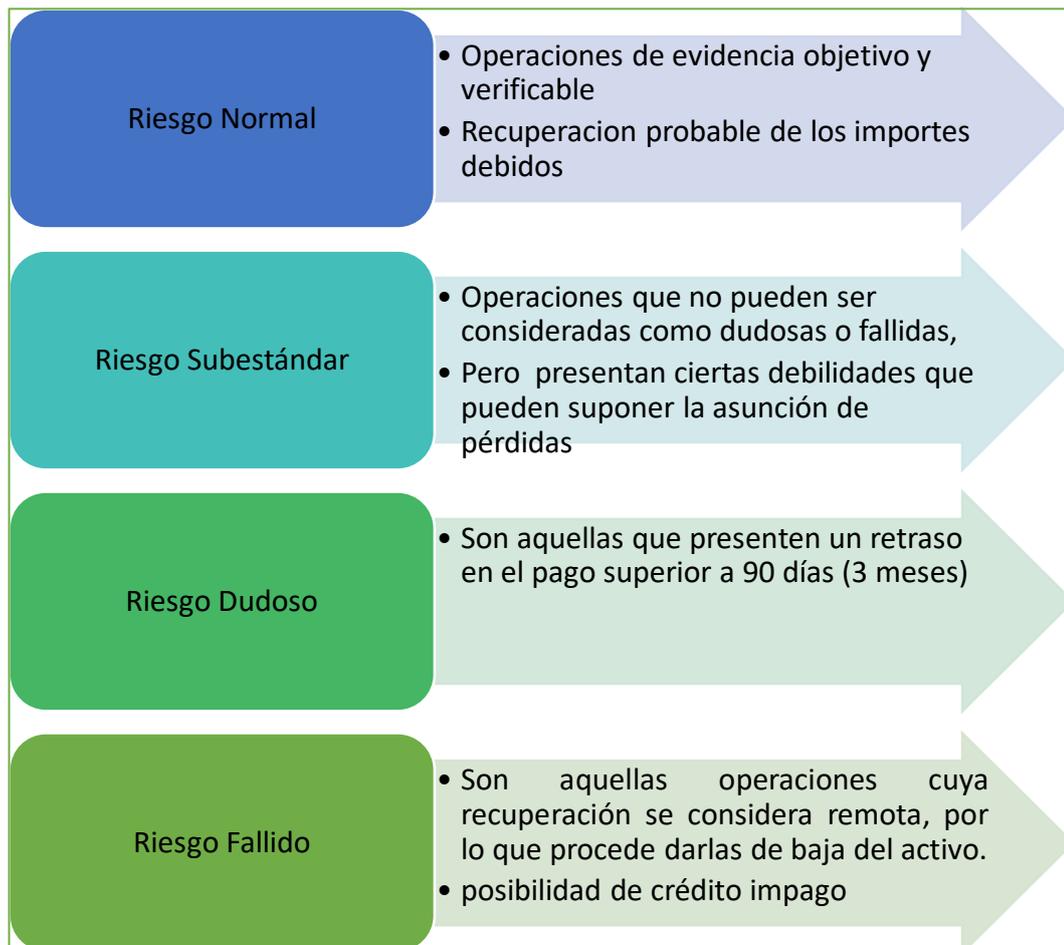


Figura 5 Riesgo de crédito

2.10.2 Nivel de endeudamiento

Dentro del nivel de endeudamiento se evalúan los siguientes factores: capacidad de pago, perfil del cliente, garantía.

2.10.2.1 Capacidad de crédito

La capacidad de crédito se relaciona directamente con la capacidad de pago de los créditos adquiridos, para evitar esta situación se debe asumir ciertas consideraciones, de acuerdo con Emery y Finnerty (2013) "Un instrumento que utilizan muchas empresas es la calificación de crédito. La calificación sobre la capacidad crediticia combina varias variables financieras para crear una sola calificación o índice que mide la reputación de crédito" (pág. 637). En este tipo de aspectos se consideran a) las políticas de crédito y b) los procesos de cobranza, en los que se determina las condiciones en las que se otorgan el crédito, con un análisis previo del perfil crediticio de cada uno de los clientes y de allí macen los procesos, desde el inicio hasta la parte final en que se cierra el crédito y las condiciones.

Políticas de crédito: En toda organización comerciales las políticas de crédito se vinculan con las ventas a crédito y la búsqueda constante de mejorar la rentabilidad, lo que establece aspectos que direccionan a llevar una adecuada administración de las cuentas que se deben cobrar en un determinado tiempo, para Emery y Finnerty (2013) se debe considerar "(1) Elegir los términos de crédito, (2) determinar los métodos de evaluación, (3) Supervisar las cuentas por cobrar y emprender acciones para un pago retardado y (4) Controlar y administrar las funciones de crédito de la empresa" (pág. 633). Los términos del crédito incluyen las condiciones en las que la empresa supervisa cada una de las cuentas que se otorgan.

Proceso de cobranzas: Son los medios para recuperar la cartera vencida, contemplan las condiciones establecidas entre la empresa y el cliente, según Lucero (2017) que citó a Besley, (2008) acerca de los procesos de cobranzas “La empresa debe determinar la fecha y la manera en que dará notificación de la venta a crédito al comprador, cuanto más pronto recibe un cliente una factura, tanto más pronto se pagara la cuenta” (pág. 19). Por lo tanto, las organizaciones deben establecer normas claras y precisas en las ventas a crédito, otorgando al cliente el tiempo para que lea y conozca las condiciones en el proceso de cobranza, las ventajas y lo que conlleva si en determinado momento no cancela a tiempo.

2.10.2.2 Perfil del cliente

Al momento que las empresas deciden aperturar un línea de crédito deben tomar en consideración un análisis del cliente, su perfil crediticio y la solvencia de pago, en los actuales momentos se cuenta con diversos medios online que permiten conocer a los clientes y su nivel crediticio. De acuerdo con Susano (2014) “Se debe proveer información sobre el tamaño de la deuda total con el resto de acreedores, los compromisos financieros” (pág. 85). Esto permitirá que se conozcan los datos necesarios para la consecución de la deuda.

Actualmente se utiliza la información que se encuentra en la web, en los estados que publica el Servicio de Rentas Internas (SRI) y evaluar la capacidad crediticia del cliente, lo que permite evaluar las condiciones en que se establecen los créditos y da la opción de otorgar la información que se requiere para conocer al cliente. Además de esta situación se pueden recurrir a las diferentes fuentes internas y externas que de manera directa dan la opción de reconocer la importancia de conocer el perfil del cliente.

Los elementos que permiten estructurar un perfil intervienen directamente en la fijación de la capacidad de crédito, en el mismo que se incluyan las referencias, en la que se identifique la historia de los pagos, en los créditos que anteriormente ha solicitado.

De la misma manera Emery y Finnerty (2013) enfatizaron que: “Existen varias fuentes valiosas internas y externas de información sobre la capacidad de crédito. Las principales fuentes internas son: 1. Una solicitud de crédito, incluyendo referencias, 2. La historia previa de pagos del solicitante, si antes se le ha otorgado un crédito, 3. La información de los representantes de ventas y de otros empleados. Varias fuentes externas importantes son: Los estados financieros de los años recientes, los informes de las agencias de clasificación de crédito, los informes de la oficina de crédito, los archivos de crédito de asociaciones industriales. (pág. 638).

2.10.2.3 Garantía

Para las empresas las garantías le permiten la recuperación del crédito, está puede hacerse efectiva si se da el incumplimiento del pago y genera una oportunidad para evitar que se queden cuentas impagas.

En el Diccionario de términos económicos (2014) Es un activo realizable, incluido el dinero, afectado jurídicamente para asegurar el cumplimiento de las obligaciones de los participantes de un sistema de pagos o de liquidación de valores, derivadas de la ejecución de órdenes de transferencia de fondos o de valores y de los saldos netos resultantes de su compensación (pág. 85).

Se reconoce que las garantías tienen gran valor e importancia para los proveedores por que les permite efectivizarla si no cumplen con los pagos y esto le genera recuperar esas obligaciones impagas.

2.11 Ciclo de conversión del dinero en efectivo

El ciclo de conversión de efectivo constituye una de las herramientas que permite calcular el capital de trabajo de cualquier empresa que requiera información financiera, según Emery y Finnerty (2013) “Es la duración (plazo) de tiempo entre el pago de efectivo por el inventario y recibo de efectivo de las cuentas por cobrar” (pág.601). Considerando que la mayoría de las empresas miden la liquidez que tienen por el capital efectivo que cuentan para las inversiones, la gestión del ciclo de conversión efectivo constituye el eje para la toma de decisiones al crecimiento de la empresa.

Es necesario considerar que según los autores Emery y Finnerty (2013) “El período diferido de las cuentas por cobrar o días de ventas pendientes (DVP) es el número promedio de días requeridos para la cobranza de las cuentas por cobrar” (pág. 602). La presentación del período de cobranzas de las cuentas por cobrar está identificado en la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \textit{Período de cobranzas de cuentas por cobrar} &= \frac{\textit{Cuentas por cobrar}}{\frac{\textit{Ventas}}{365}} \\ &= \frac{365}{\textit{Rotación de cuentas por pagar}} \end{aligned}$$

Tomado de Emery y Finnerty

El ciclo de conversión efectivo, en el período de cobranzas en las cuentas por cobrar se lo divide por las ventas sobre un año (365 días) que cubren las necesidades operativas de corto plazo y esos 365 días se los divide para la rotación de cuentas por pagar.

En el periodo de conversión de inventario Emery y Finnerty (2013) se determina el tiempo que se realiza la compra del inventario hasta que se concreta la venta de todos los bienes adquiridos. La fórmula que lo representa es:

$$\begin{aligned} \textit{Período de conversión de inventario} &= \frac{\textit{Inventario}}{\frac{\textit{Costo de ventas}}{365}} \\ &= \frac{365}{\textit{Rotación del inventario}} \end{aligned}$$

Tomado de Emery y Finnerty

El período de conversión de inventario es igual al inventario sobre el costo de ventas 7 este sobre los 365 días del año, el mismo que es igual a los 365 días sobre la rotación del inventario.

2.12 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar

Al determinar los problemas de la empresa sobre la gestión de créditos y cobranzas, se detallan procesos que intervienen en el modelo de gestión en el cual se pueda realizar una gestión de cuentas por cobrar, entre las que se enumera el uso de:

- Políticas de financiamiento.
- Evaluación crediticia
- Scoring
- Seguimiento de cuentas por cobrar
- Bandas de tiempo
- Métodos de cobranza
- Descuento por pronto pago

Scoring, de acuerdo con Amat (2017), “Denominado crédito *scoring*, es una puntuación que se asigna a un solicitante de financiación en base a su perfil comparado con el que tenían los solicitantes de operaciones anteriores. Es un sistema de evaluación automática de la capacidad de crédito” (pág. 1). Con la puntuación asignada a cada uno de los solicitantes del crédito, la empresa está en capacidad de otorgarlos según la calificación que den a sus posibles clientes.

La calificación de la capacidad crediticia se la aplica utilizando las variables financieras: De acuerdo con Emery y Finnerty (2013) “Una calificación basada en las cuatro variables puede ser:

$$S = w_1 X_1 + w_2 X_2 + w_3 X_3 + w_4 X_4 = 2X_1 + 0.3X_2 + 0.1X_3 + 0.6X_4$$

Donde:

X_1 = Capital de trabajo neto/ventas (expresadas como un porcentaje)

X_2 = Deuda /activos (%)

X_3 = Activos/ventas (%)

X_4 = Margen de utilidad neto (%) Emery y Finnerty (2013)

2.12.1 Normas de crédito

Constituyen el criterio de análisis básico para la entrega de créditos a un cliente la cual toma muy seriamente en cuenta las siguientes variables: Volumen de ventas: Es la principal norma para decidir si es posible la concesión de un crédito al cliente, de ser bajas las ventas las posibilidades de créditos son bajas, por estar en necesidad de mantener el capital base para la continuidad de la producción, según el autor Areces (2016) “Es la variable que se relaciona con el posible cambio de ventas en su incremento o reducción para mantener las utilidades por producto”(pág. 139). Así mismo describe como necesario el uso de inventarios para mantener la gestión de cambios en las ventas.

2.12.2 Bandas de tiempo en Crédito y Cobranzas y descuento por pronto pago

La temporalidad del crédito y cobranza, en las empresas se dividen en tres tiempos, en la siguiente tabla queda determinado así:

Tabla 2 Bandas de tiempo y descuento pronto pago

Tipo de crédito	Término	Vencimiento	Porcentaje %
A corto plazo	Estándar 30	Vence 30 días a partir de la fecha de facturación	“20/10 neto 30” Es el 2% de descuento, si el pago se hace al décimo día después de la Fecha de Facturación
A mediano plazo	Estándar 60	Vence 60 días a partir de la fecha de facturación	“20/10 neto 60” Es el 2% de descuento, si el pago se hace al décimo día después de la Fecha de Facturación
A largo plazo	Próx.	Se refiere al vencimiento próximo mes	“25 próx.”
Fecha por temporada	Extra	Se refiere que el cobro es 60 o 120 días después de la fecha de facturación	“Fecha 60” extra “Fecha 120” extra

Nota: Fuente: Adaptado de (Emery & Finnerty, 2013)

El tipo de crédito puede dar en un corto, mediano y largo plazo, con un tiempo de vencimientos a la fecha de cada facturación que va desde 30, 60 hasta 120 días, con una descuento adicional a la fecha de facturación con un tiempo próximo.

En el estudio, un modelo que se adapta a la búsqueda de estrategias para la aplicación de crédito y cobranzas es la de Susano.

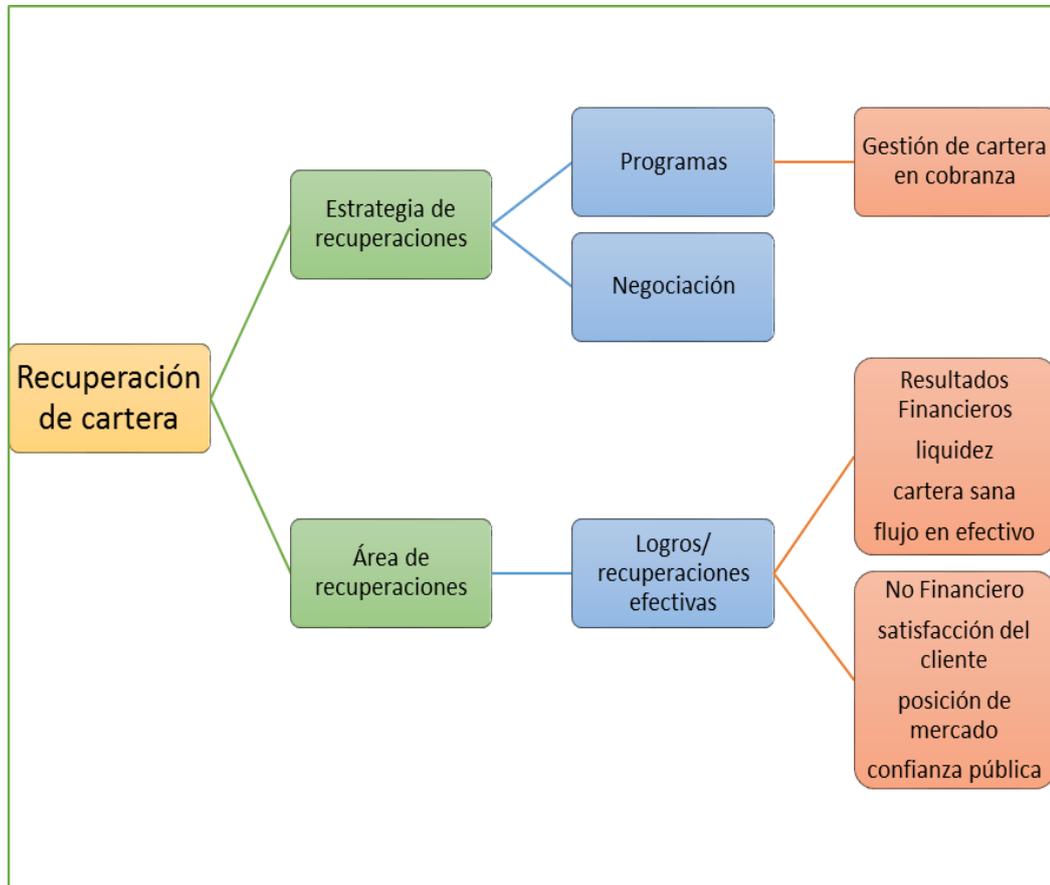


Figura 6 Recuperación de Cartera Susano ((2014))

2.12.3 Políticas de financiamiento

Esto se según Gitman (2013) “El objetivo de la Sociedad es obtener el máximo de rentabilidad de su patrimonio a través del estudio, construcción y explotación de sistemas” (p. 1). Esto detalla el proceso que debe tomar la empresa para completar los beneficios de las inversiones adquiridas en la compraventa de equipos médicos y materiales reactivos para estos.

En conformidad a los lineamientos dispuestos en las políticas internas de la empresa Ecuador Overseas, es necesario definir el propósito el monto de la inversión y capacidad de pago con beneficios para la empresa en la entrega de créditos de equipos e insumos médicos. La política de financiamiento considera las siguientes fuentes:

- Recursos propios
- Recursos generados por aumento del Capital Social por medio de la emisión y colocación de acciones.
- Créditos de proveedores.
- Préstamos de bancos e instituciones financieras.

La señalada sujeción se fundamenta en la entrega de una amplia elasticidad en la gestión del financiamiento que admite el progreso de nuevos métodos de aportes accionarios y aporte en el Ecuador o en otros países de la región. Se tiene en la mira, en presencia de beneficios la gestión empresarial, la cual no admite beneficiar a clientes en mora, con limitaciones determinadas al respecto de valores de intereses a la venta crediticia ni entrega garantías en alguna clase, para nuevos interventores, terceros o diferentes firmas empresariales de comercio con diversas representaciones de capitalistas que no cumplen con el carácter determinante.

2.13 Inversión en cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar es el resultado de los créditos que fueron concedidos a determinados clientes, para Horne y Wachowicz (2013) son los “Costos para la empresa que impiden concesionar créditos al cliente” (pág. 96). Un número considerable de cuentas por cobrar implica reducción de las capacidades de entrega de créditos a los clientes por ser un riesgo en la solvencia de la entidad comercial en el caso de generar una creciente de cuentas impagas.

2.13.1 Gastos por cuentas incobrables

Es la probabilidad de riesgo mayor de una empresa, de acuerdo con Barro y Vittorio (2013) “El incremento de cuentas impagas aumenta la posibilidad de normas de crédito estrictas restringiendo la posibilidad de concesiones a nuevos clientes”(pág. 76). Esto genera pérdida a la empresa por reducir su capacidad de ventas en forma de crédito a nuevos clientes, además limita la rentabilidad y el poder de expansión hacia otros mercados. Por lo general, las cuentas por cobrar generan gastos a la empresa, por que incluye utilizar persona que se dedique a esta área, el costo de las llamadas telefónicas, la papelería cuando se envían comunicaciones.

Para otros autores las cuentas incobrables, son las deudas malas, según Hargadon (2014) “Cuando una compañía (o individuo) encuentra que una cuenta por cobrar no puede cobrarse, esta cuenta particular ya no tiene ningún valor, por lo tanto no debe llevarse (contabilizarse) como un activo” (pág. 215). Sin embargo debe aclararse que hay créditos o cuentas por cobrar que son respaldados por documentos, los mismos que tienen fecha de vencimiento y son considerados legales para trámites de cobranza.

2.13.1 Condiciones del crédito

Según el autor Shaw (2011), las condiciones para el procedimiento de entrega de un crédito viene acompañado de lo siguiente: a) Periodo de maduración y canal de pago, b) Tiempo de pago, c) Aplazamiento del pago, d) Beneficios por pagos anticipados, e) Aplicable si el pago es realizado en un rango de plazo establecido, f) Especificado como porcentaje de cuantía de la factura, g) Establece la aceleración del cobro de las cuentas. Shaw (2011)

2.14 Marco Contextual

Los datos sobre el Grupo Ecuador Overseas (2015) inició sus actividades en Guayaquil en 1934 bajo el liderazgo y la visión de Juan Schotel Reinberg, ciudadano holandés que emigró a Ecuador para establecerse y desarrollar sus actividades profesionales. En 1947 la empresa fue registrada en la constitución, tomando el mando total su esposa Alice Reinberg y su hijo Juan Martin Schotel Reinberg. Inicialmente, la actividad mercantil de Ecuador Overseas era la importación y comercialización de electrodomésticos, películas radiográficas, equipos de rayos x, químicos e instrumental médico representados por marcas nacionales y extranjeras. En 1960 toma la presidencia Hilda Schotel Reinberg. En 1981 luego del fallecimiento del señor Juan Martin Schotel Reinberg, su hijo Juan Martin Schotel Hidalgo regresó de Boston, donde realizaba sus estudios universitarios, para tomar el cargo de su padre.(Ecuador Overseas, 2015).

En 1983 la empresa decide enfocarse únicamente en la venta y post-venta de quipos e insumos médicos, eliminando la categoría de electrodomésticos. En esta nueva etapa EOS contó con el apoyo y asesoría del Sr. Enrique Jaramillo, jefe del departamento médico, quien tenía un amplio conocimiento en esta área. El Grupo Ecuador Overseas y sus líneas HealthCare y Technical Support, tiene como mercados objetivos principales: Diagnóstico por imagen, Cardiología, Prótesis, Quirófanos, Cuidados intensivos, Esterilización, Radioterapia. Dentro de las principales marcas que el Grupo EOS representa en el país y ha representado por muchos años, se encuentran las siguientes: Philips, Agfa, Medtronic, Varian, Mallinckrodt, Steris, Nihon Kohden, Brainlab, Medec, PTW, Wolf, entre otras. Grupo EOS tiene más de 80 años en el mercado de insumos y equipos médicos. Siendo líderes a nivel nacional en instalación, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y provisión de insumos médicos. (Ecuador Overseas, 2015).

2.15 Marco Conceptual

Actividades de control –“Aquellas medidas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices marcadas por la dirección se llevan a cabo”. (Definido en NIA 200.13(c))

Auditor- “El término “auditor” se utiliza para referirse a la persona o personas que realizan la auditoría, normalmente el socio del encargo u otros miembros del equipo del encargo”. (Definido en NIA 200.13 (d))

Audidores internos- “Personas que realizan actividades correspondientes a la función de auditoría interna”. (Definido NIA 610.7)

Cobranza- “Proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda” (Diccionario Definición)

Crédito- “Es una operación financiera en la que una persona o entidad (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor)” (Glosario de Contabilidad)

Estados financieros- “Presentación estructurada de información financiera histórica, que incluye notas explicativas, cuya finalidad es la de informar sobre los recursos económicos y las obligaciones de una entidad en un momento determinado o sobre los cambios registrados en ellos en un periodo de tiempo, de conformidad con un marco de información financiera”. (Glosario de Contabilidad).

Gestión Financiera- “Son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo” (Gitman)

Recuperación de Cartera- “Es el uso de negociación que les permite cobrar, aún en las condiciones más adversas en las que se encuentren los créditos impagos o fallidos” (Susano)

2.16 Marco Legal

De acuerdo a lo que estipula Constitución de la República del Ecuador, (2008) expedida en Montecristi, manifiesta en su Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

La Ley de Defensa del Consumidor en el “Art. 47.- Sistemas de Crédito.- Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales.
3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio. Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses.

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

El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores.

Concordancias: Constitución de la República del Ecuador, Arts. 308 Código Civil (Libro IV), Arts. 1592, 1609, 1611, 2113, 1586 Art. 48.

Pago Anticipado.- En toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado, o a realizar pre-pagos parciales en cantidades mayores a una cuota. En estos casos, los intereses se pagarán únicamente sobre el saldo pendiente. Lo prescrito en el presente artículo incluye al sistema financiero.

Concordancias: Código Civil (Libro IV), Arts. 1511, 1513 Art. 49.-

Cobranza de Créditos.- En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesta al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigido a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar.

Concordancias: Código Civil (Libro II), Arts. 973 Código Civil (Libro IV), Arts. 1467, 1473 Código Penal, Arts. 596.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación presenta un enfoque cuantitativo, para Muñoz (2015) indicó que tiene “La utilización de técnicas de recogida de datos cuantitativos con instrumentos como son los cuestionarios, las escalas, los test, la aplicación de la estadística en el análisis de los datos” (pág. 15). Por medio de la investigación cuantitativa se obtienen resultados de frecuencia y porcentajes en las respuestas obtenidas.

3.2 Tipos de Investigación

Entre los tipos escogidos para la realización de esta investigación se da por el lugar donde se recogen los datos, en este caso se utilizó la Investigación Documental considerando las fuentes de los datos financieros de la empresa Ecuador Overseas. Los informes financieros fueron de gran utilidad para la determinación del problema.

La investigación Bibliográfica se basó en la consulta de libros especializados en finanzas, contabilidad, administración, las revistas especializadas en economía y tesis que contenían resultados de otras investigaciones relacionadas con la gestión de créditos y cobranzas.

La investigación de campo se ejecutó con la aplicación de la técnica de la encuesta a los clientes de la empresa investigada, en el lugar en que se desarrollan los acontecimientos y fue en forma directa y se consideró las variables para la realización del cuestionario.

3.3 Métodos de Investigación

Se utilizó los siguientes métodos:

- a) Método Deductivo que va de lo general de la administración financiera hasta lo particular del modelo de gestión financiera en créditos y cobranzas.
- b) Método Inductivo se consideró lo particular de la gestión de créditos y cobranzas hasta lo general de las técnicas de cobros, inversión de cuentas, políticas de financiamiento.
- c) Método Analítico permite observar, describir, descomponer los hechos que forman parte de la investigación. De la misma manera permite enumerar, en el caso de las preguntas de la encuesta el objetivo es conocer paso a paso lo que piensan los informantes y se analizan las características de cada respuesta.
- d) Método Sintético es el que une todas las partes que fueron descompuestas para el análisis. En resumen permite concluir y se evidencia la causa y el efecto de lo investigado.

3.4 Técnicas

En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, para autores como Ánzola (2013) "Formas de recopilar información a través de un cuestionario" (pág. 210). En esta investigación se realizó en forma personal y directa, previamente las encuestas fueron impresas y se les explicó a los clientes de la empresa Ecuador Overseas que eran de carácter investigativo.

La encuesta constó de diez preguntas y las respuestas para facilitar la aplicación en escala de Likert, con preguntas cerradas y estructuradas, para que seleccionen la respuesta. Las preguntas se relacionaron con la variable de gestión financiera y crédito y cobranzas.

3.5 Instrumentos de recolección de datos

Para Pacheco (2014) el cuestionario “Es el instrumento técnico que se emplea en la encuesta, respectivamente, para la encuesta se denomina cuestionario” (pág. 107). En resumen se aplicó un cuestionario, en forma personal por ser una encuesta dirigida con preguntas estructuradas.

3.6 Población y Muestra

La población objeto del estudio es finita Pacheco (2014) “Es aquella que está delimitada y conocemos el número de elementos que lo componen”: (pág. 136). En la siguiente tabla se observa quienes integran la población a investigar, y por ser una población menor a 100 se toman todos los elementos para investigarlos.

Tabla 3 Distributivo de la población y muestra

N°	Detalle	Población	N. Personas
1	Encuestas	Clientes de Ecuador Overseas	49
TOTAL			49

Nota: Fuente tomada de la Investigación Ecuador Overseas (2015)

3.7 Criterios que sirvieron para determinar la Muestra

- Que sean clientes de Ecuador Overseas
- Que tengan cuentas por cobrar
- Que vivan en la ciudad de Guayaquil
- Mayores de edad
- Sexo indistintamente

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados de las encuestas

Tabla 4 ¿Cómo califica el sistema de cobro de la empresa Ecuador Overseas?

Características	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuado	8	16%
Adecuado	11	23%
Poco adecuado	24	49%
Nada adecuado	6	12%
Total	49	100%

Nota: Fuente: Clientes de la empresa Ecuador Overseas
Elaborado por: Rosa Aroca

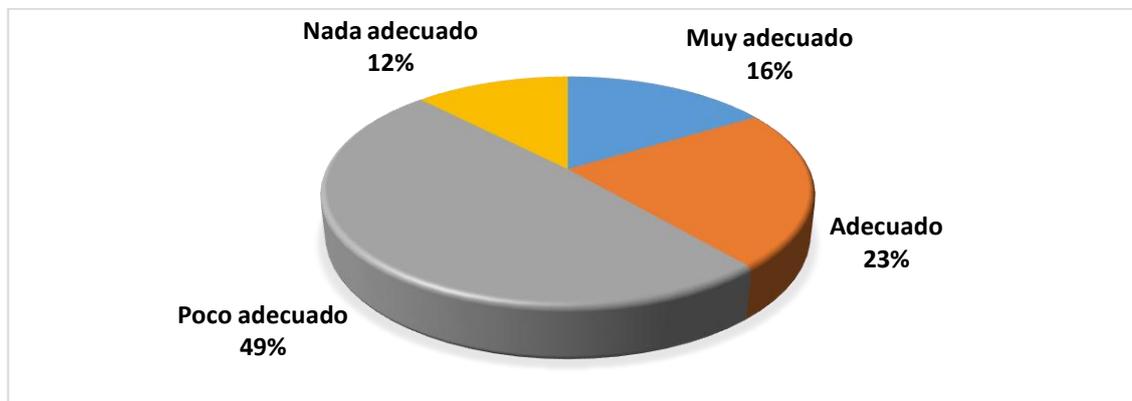


Figura 7 ¿Cómo califica el sistema de cobro de la empresa Ecuador Overseas?

Análisis: La percepción sobre el sistema de cobro de la empresa Ecuador Overseas según lo que se observa en la figura 7, evidencia que el 49% consideran que es *poco adecuado*, lo que se contrapone con lo manifestado por Besley sobre los procesos de cobranzas “Se refiere a los procedimientos que la empresa sigue para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar”, por lo tanto, sugieren que se debe proponer mejoras en las políticas de cobro, considerando el difícil momento que vive el país.

Tabla 5 ¿Existen políticas claras de cobranza en Ecuador Overseas?

Características	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	31%
Faltan políticas	26	53%
No hay políticas	8	16%
Total	49	100%

Nota: Fuente: Clientes de la empresa Ecuador Overseas
Elaborado por: Rosa Aroca

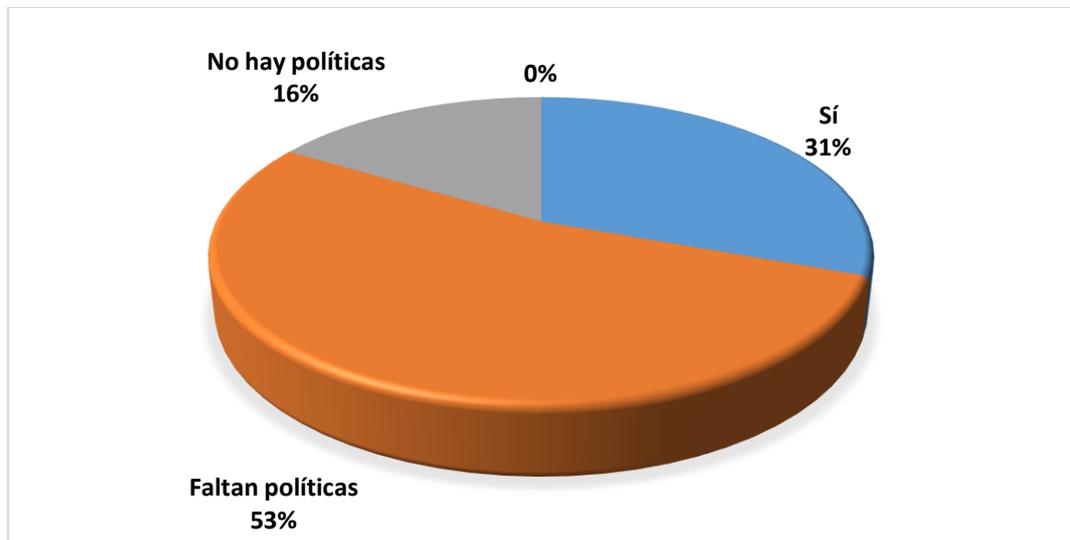


Figura 8 ¿Existen políticas claras de cobranza en Ecuador Overseas?

Análisis: Al agrupar las opiniones de los 49 clientes informantes, la percepción generalizada del 53%, fue que en la empresa faltan políticas claras de cobranzas, se recogen opiniones acerca que se deben implementar mejoras en las políticas de cobro con la finalidad de recuperar el capital. Se considera que los resultados son referentes de los estudios de Emery y Finnerty, quienes exponen que las empresas deben “Elegir los términos de crédito, determinar los métodos de evaluación, supervisar las cuentas por cobrar y emprender acciones para un pago retardado y controlar y administrar las funciones de crédito de la empresa” en los que está inmerso las políticas de cobro clara y objetiva.

Tabla 6 ¿Qué estímulos de pago requiere para cancelar su cartera vencida?

Características	Frecuencia	Porcentaje
Pago puntual sin intereses	16	33%
3% por pago puntual de la negociación	12	24%
5% de bonificación por pago total de la cartera	6	12%
Descuento por pronto pago	15	31%
Total	49	100%

Nota: Fuente: Clientes de la empresa Ecuador Overseas

Elaborado por: Rosa Aroca

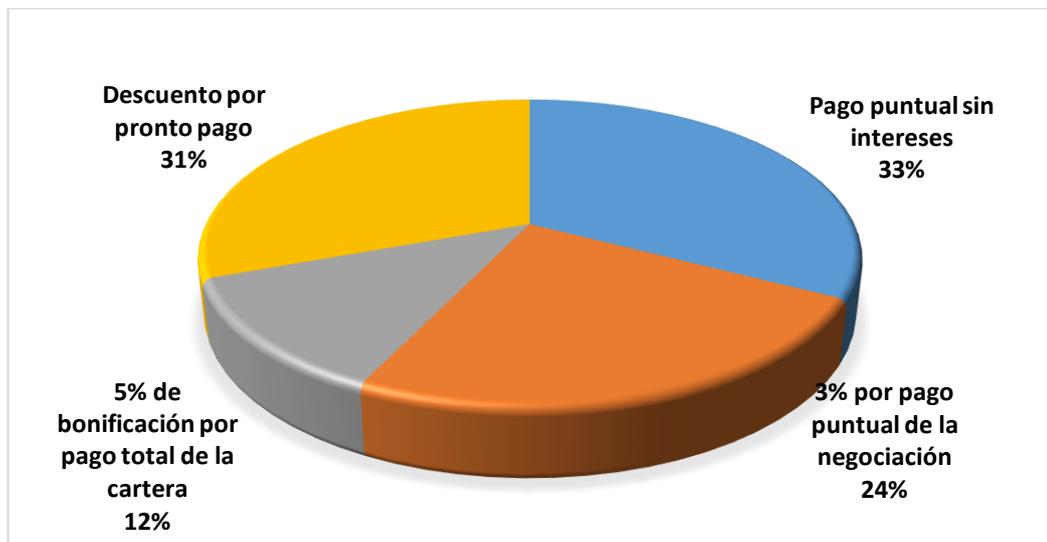


Figura 9 ¿Qué estímulos de pago requiere para cancelar su cartera vencida?

Análisis: Al agrupar los resultados de la encuesta aplicada, el 33% de los informantes indicaron que el pago puntual sin interés es un estímulo para cancelar la cartera vencida. En la figura 9, se identifican otras razones como descuento por pronto pago, es un apoyo que incide en la decisión del pago de la deuda. Así mismo una bonificación del 12% por el pago total de la deuda influye en establecer un compromiso de pago, sin embargo considerando la difícil situación económica del país, el manejo de un 3% del pago puntual de la negociación es una opción aceptable. Relacionándose con las definiciones de autores que consideran presentar un abanico de opciones para la recuperación de los créditos impagos.

Tabla 7 ¿Qué tiempo considera conveniente para pagar su deuda?

Características	Frecuencia	Porcentaje
30 días	6	12%
60 días	25	51%
90 días	10	16%
Más de 90 días	8	21%
Total	49	100%

Nota: Fuente: Clientes de la empresa Ecuador Overseas
Elaborado por: Rosa Aroca

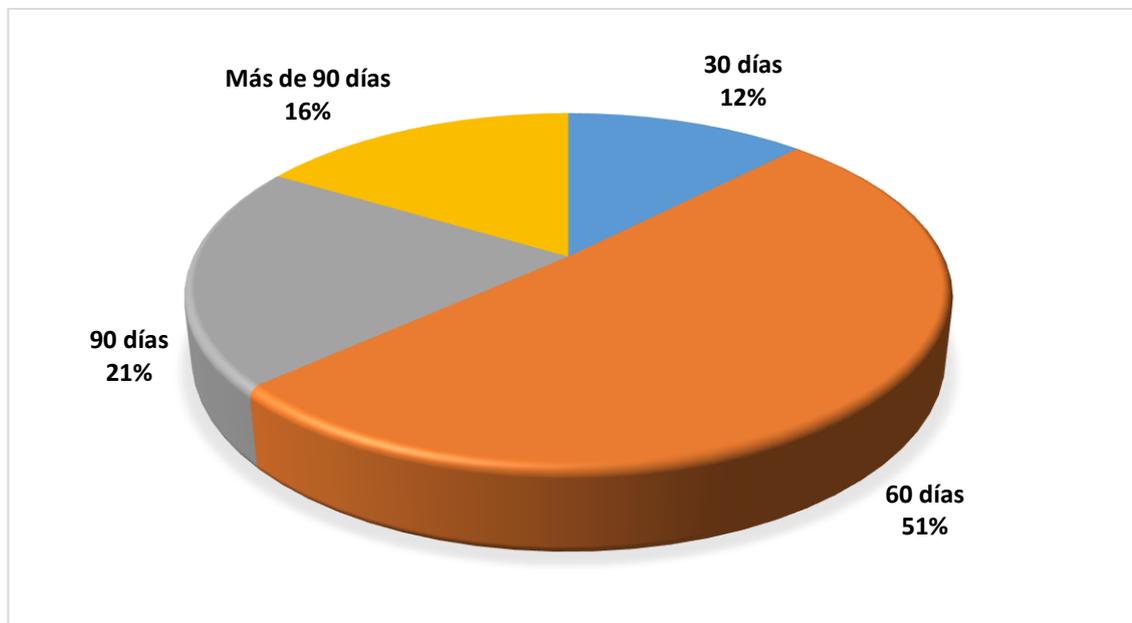


Figura 10 ¿Qué tiempo considera conveniente para pagar su deuda?

Análisis: Al reunir todas las respuestas, la opinión en la mayoría de los casos 51%, de los informantes coinciden en el 60 días es un tiempo prudencial para el pago de la deuda y sobre esto se deben asumir políticas para los pagos de los créditos adquiridos, es decir que la asistencia de políticas de cobro permitirían manejar el total de la deuda vencida con condiciones adecuadas. Entre las recomendaciones de los expertos sobre el tema se enfatiza que: “Los Beneficios por pagos anticipados, son aplicable si el pago es realizado en un rango de plazo establecido”(Shaw, 2011).

Tabla 8 ¿Qué tipo de cobro prefiere?

Características	Frecuencia	Porcentaje
Cobro personal	15	31%
Cheque a fecha	16	33%
Depósito a la cuenta	8	16%
Letra de cambio	10	20%
Otros/	0	0%
Total	49	100%

Nota: Fuente: Clientes de la empresa Ecuador Overseas
Elaborado por: Rosa Aroca

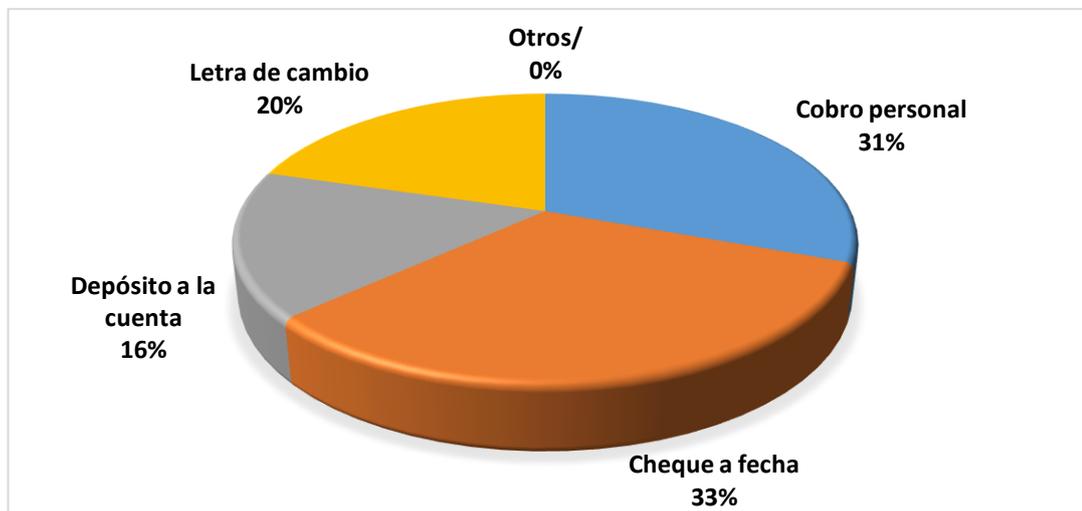


Figura 11 ¿Qué tipo de cobro prefiere?

Análisis: Al reunir las respuestas, en la figura 11 se observa que dos resultados coinciden en sus respuestas, 31% y 33% expusieron que valoran a las empresas que asumen el cobro personal y cheque a fecha como formas de cobro que prefieren. De acuerdo con la investigación teórica se señala que las aspiraciones generalizadas abarcan maneras alcanzables para el pago de las deudas vencidas. En la parte teórica según Krugman y Obstfeld (2014) manifiesta que “Su capacidad de pago, antiguas ocasiones de estar en buró de crédito, referencias de record de pago bancario o comercial”, se relacionan con las formas de pago.

Tabla 9 ¿Qué días de la semana considera se pueden realizar visitas para la gestión de cobranzas?

Características	Frecuencia	Porcentaje
Lunes	1	2%
Martes	11	22%
Miércoles	5	10%
Jueves	12	25%
Viernes	20	41%
Total	49	100%

Nota: Fuente: Clientes de la empresa Ecuador Overseas
Elaborado por: Rosa Aroca

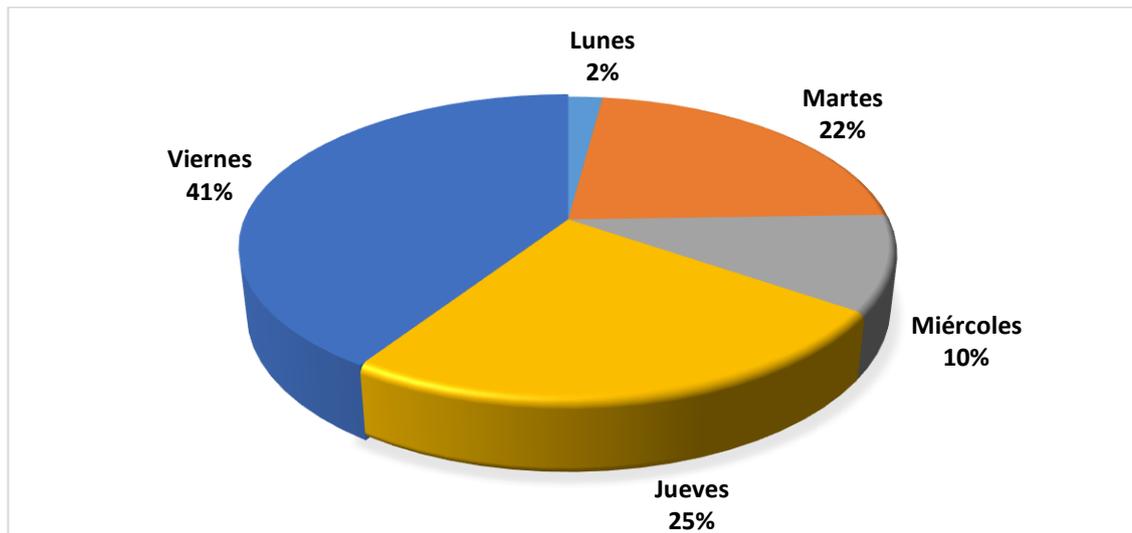


Figura 12 ¿Qué días de la semana considera se pueden realizar visitas para la gestión de cobranza?

Análisis: En la figura 12, se evidencia que el 41% de los informantes prefieren gestionar los pagos el día viernes, las consideraciones realzan que es un día con menos tensión y se puede asumir la administración de recursos. Enfatizan que la administración es parte importante para mantener al día sus obligaciones. Para Emery y Finnerty “Los análisis financieros ayudan en el proceso de toma de decisiones de la empresa”, lo que conlleva a resaltar la importancia de la administración de las deudas adquiridas como parte de las compras realizadas a crédito.

Tabla 10 ¿En qué horario le gustaría que se le llame o visite?

Características	Frecuencia	Porcentaje
9 -11 a.m.	3	6%
11 – 1 p.m.	7	14%
3 -5 p.m.	22	45%
5 – 7 p.m.	9	19%
7 – 9 p.m.	8	16%
Total	49	100%

Nota: Fuente: Clientes de la empresa Ecuador Overseas
Elaborado por: Rosa Aroca

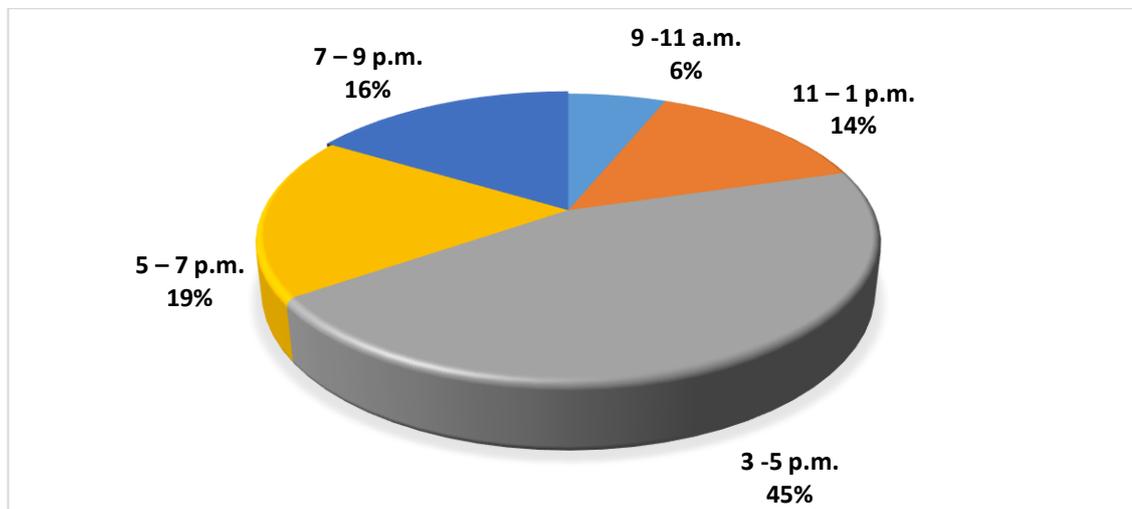


Figura 13 ¿En qué horario le gustaría que se le llame o visite?

Análisis: Al integrar las respuestas, en la figura 13 se observa la distribución de los niveles de preferencia y se concluyó que 45% de los encuestados prefieren que se los llame o se los visite en el horario de 3 – 5 p.m., coinciden en que es una fracción de tiempo ideal y porque se encuentran en la oficina. La inversión del tiempo es importante, pero sobretodo es evitar que la persona encargada de los cobros regrese continuamente, porque cada visita conlleva asumir un costo por el traslado y la papelería utilizada. De acuerdo con Horne y Wachowicz (2013) son los “Costos para la empresa que impiden concesionar créditos al cliente” (pág. 96), por los aspectos que se relacionan con los gastos que se incurren en el cobro de los créditos.

Tabla 11 ¿Qué métodos considera flexible para optimizar el proceso de cobranza de la empresa Ecuador Overseas?

Características	Frecuencia	Porcentaje
Propuesta claras de negociación directa	13	26%
Financiamiento con descuentos	20	41%
Liquidación de la deuda sin pago de intereses	16	33%
Total	49	100%

Nota: Fuente: Clientes de la empresa Ecuador Overseas
Elaborado por: Rosa Aroca

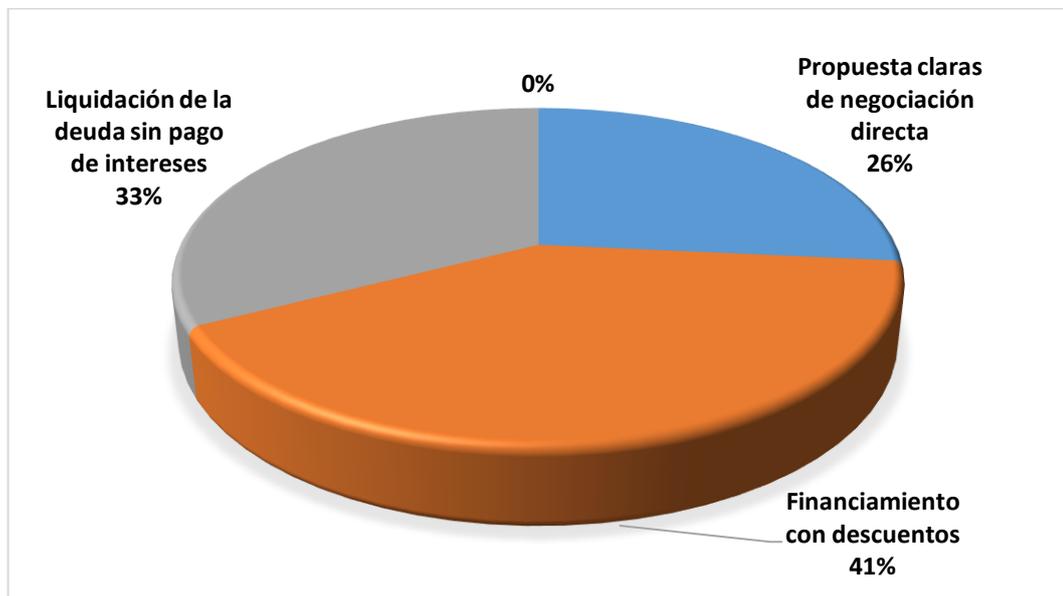


Figura 14 ¿Qué métodos considera flexible para optimizar el proceso de cobranza de la empresa Ecuador Overseas?

Análisis: En la figura 14 se observa que el 41% de los interrogados menciono que entre sus recomendaciones está el financiamiento con descuentos en la deuda adquirida por la aplicabilidad en la operatividad de los métodos flexibles que mejoren las políticas de cobro y que incidan en los procesos del manejo de pago. Dentro del contexto teórico los expertos recomiendan que se utilicen las bandas de tiempo, según el tipo de crédito, con el término de vencimientos y un porcentaje otorgado de acuerdo al monto del crédito. A todo este proceso se denominan las bandas de tiempo de crédito y cobranzas.

Tabla 12 ¿Sí a la deuda se le asigna un 2% de descuento la cancelaría en:?

Características	Frecuencia	Porcentaje
15 días	4	8%
30 días	12	25%
45 días	25	51%
60 días	8	16%
Total	49	100%

Nota: Fuente: Clientes de la empresa Ecuador Overseas
Elaborado por: Rosa Aroca

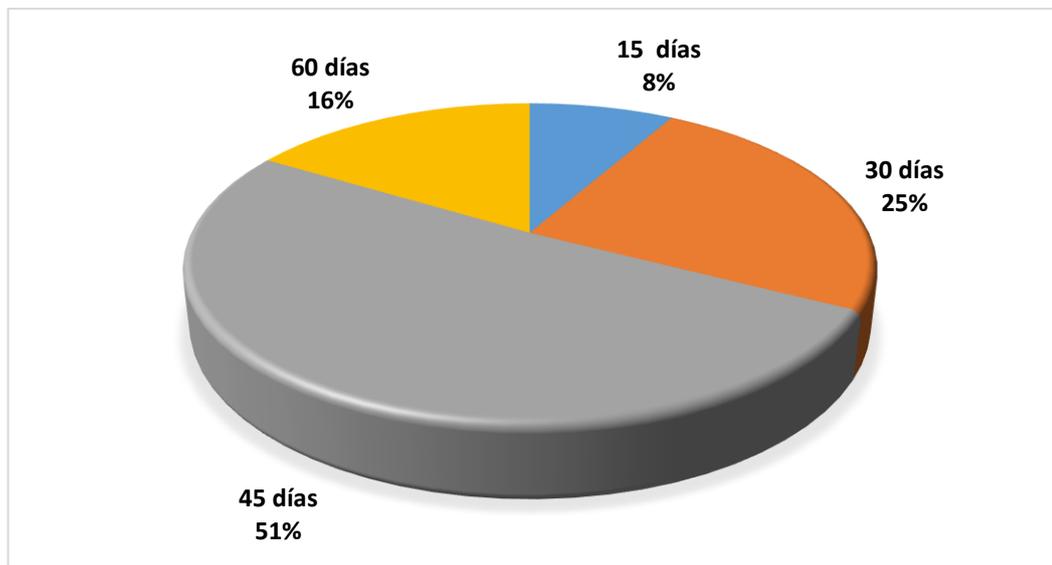


Figura 15 ¿Sí a la deuda se le asignaría un 2% la cancelaría en:?

Análisis: Al integrar los resultados, la mayoría de los encuestados 51% de los informantes coinciden que el tiempo adecuado sería de 45 días para poder cancelar el crédito pendiente, siempre que se le otorgue un 2% sobre el total de la deuda. De acuerdo con Shaw (2011) lo importante en la aceptación de una propuesta para el pago de un crédito es conocer el "... canal de pago, tiempo de pago".

Tabla 13 ¿Por qué medio le gustaría recibir el estado de cuenta por cobrar?

Características	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	23	47%
Oficina	24	49%
Domicilio	2	4%
Total	49	100%

Fuente: Clientes de la empresa Ecuador Overseas
Elaborado por: Rosa Aroca

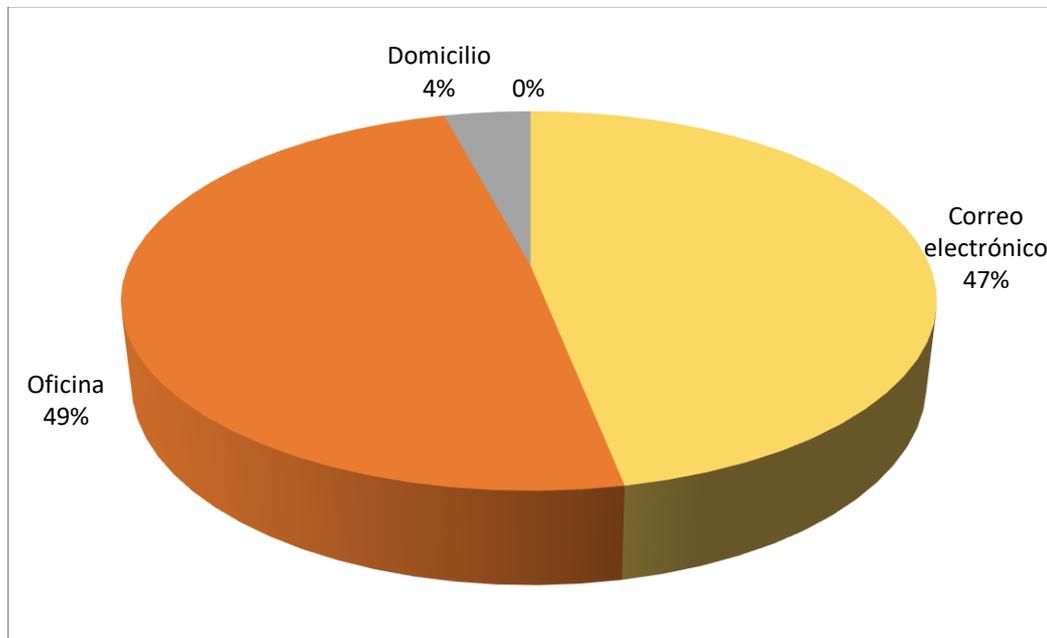


Figura 16 ¿Por qué medio le gustaría recibir el estado de cuenta por cobrar?

Análisis: En conclusión, al reunir todas las respuestas el 49%, indicaron que les gustaría que le envíen el estado de cuenta por cobrar a la oficina porque es el lugar en el que mantiene los asuntos de negocio. La tendencia es que este tipo de deudas se las considera comerciales por lo que su administración se la hace desde la empresa. Al observar los resultados en la figura 16 se evidencia que el correo electrónico 47% prefiere el envío por este método electrónico que resulta rápido y eficiente

4.2 Discusión y hallazgos relevantes de las encuestas

Dentro de la discusión de resultados, se evidencian hallazgos relevantes, el 49% de los clientes encuestados perciben que el sistema de cobro de la empresa Ecuador Overseas, es poco adecuado, lo que se contrapone con lo manifestado por Besley sobre los procesos de cobranzas “Se refiere a los procedimientos que la empresa sigue para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar”, por lo tanto, sugieren que se debe proponer mejoras en las políticas de cobro, considerando el difícil momento que vive el país.

En lo que se refiere a las políticas de cobranza, el 53%, reconoció que en la empresa faltan políticas claras de cobranzas, se recogen opiniones acerca que se deben implementar mejoras en las políticas de cobro con la finalidad de recuperar el capital.

Se considera que los resultados son referentes de los estudios de Emery y Finnerty, quienes exponen que las empresas deben “Elegir los términos de crédito, determinar los métodos de evaluación, supervisar las cuentas por cobrar y emprender acciones para un pago retardado y controlar y administrar las funciones de crédito de la empresa” en los que está inmerso las políticas de cobro clara y objetiva.

En cuanto a los estímulos de pago requiere para cancelar la cartera vencida el 33% de los informantes indicaron que el pago puntual sin interés, el descuento por pronto pago, una bonificación del 12% por el pago total de la deuda influye en establecer un compromiso de pago, sin embargo considerando la difícil situación económica del país, el manejo de un 3% del pago puntual de la negociación es una opción aceptable, lo que se relaciona con las definiciones de varios autores que consideran presentar un abanico de opciones para la recuperación de los créditos impagos es lo mejor para la recuperación de la cartera vencida.

Para que los pagos se efectúen en un tiempo prudencial se deben poner límites de tiempo, el 51%, de los informantes coinciden en el 60 días es un tiempo prudencial para el pago de la deuda y sobre esto se deben asumir políticas para los pagos de los créditos adquiridos, es decir que la asistencia de políticas de cobro permitirían manejar el total de la deuda vencida con condiciones adecuadas. Entre las recomendaciones de los expertos sobre el tema se enfatiza que: “Los Beneficios por pagos anticipados, son aplicable si el pago es realizado en un rango de plazo establecido” Shaw (2011).

En lo que respecta al tipo de cobro y su preferencia el 33% de los informantes expusieron que valoran a las empresas que asumen el cobro personal y cheque a fecha como formas de cobro. De acuerdo con la investigación teórica se señala que las aspiraciones generalizadas abarcan maneras alcanzables para el pago de las deudas vencidas y se relacionan con las formas de pago.

El 41% de los informantes prefieren gestionar los pagos el día viernes, las consideraciones realzan que es un día con menos tensión y se puede asumir la administración de recursos. Enfatizan que la administración es parte importante para mantener al día sus obligaciones. Para Emery y Finnerty “Los análisis financieros ayudan en el proceso de toma de decisiones de la empresa”, lo que conlleva a resaltar la importancia de la administración de las deudas adquiridas como parte de las compras realizadas a crédito. Los encuestados prefieren que se los llame o se los visite en el horario de 3 – 5 p.m., coinciden en que es una fracción de tiempo ideal y porque se encuentran en la oficina. La inversión del tiempo es importante, pero sobretodo es evitar que la persona encargada de los cobros regrese continuamente, porque cada visita conlleva asumir un costo por el traslado y la papelería utilizada.

Para el 41% de los interrogados el financiamiento con descuentos en la deuda adquirida, permite mayor operatividad de las políticas de cobro, las mismas que inciden en los procesos del manejo de pago. Se recomienda la utilización de las bandas de tiempo, según el tipo de crédito, con el término de vencimientos y un porcentaje otorgado de acuerdo al monto del crédito. El 51% de los informantes coinciden que el tiempo adecuado es de 45 días para cancelar el crédito pendiente, siempre que se le otorgue un 2% sobre el total de la deuda. De acuerdo con Shaw (2011) lo importante en la aceptación de una propuesta para el pago de un crédito es conocer el "... canal de pago, tiempo de pago".

En conclusión, al reunir todas las respuestas el 49%, indicaron que les gustaría que le envíen el estado de cuenta por cobrar a la oficina porque es el lugar en el que mantiene los asuntos de negocio. La tendencia es que este tipo de deudas se las considera comerciales por lo que su administración se la hace desde la empresa. En los resultados se evidencia que prefieren que el estado de cuenta se lo envíen por correo electrónico porque resulta rápido y eficiente

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Título

Diseño de un modelo de gestión financiera en crédito y cobranzas

5.2 Introducción

Según los datos proporcionados por Ecuador Overseas (2015) se dedica a Venta al por mayor de equipo médico y de laboratorio. Su efectivo y equivalente al final del año 2016 ascienden a: \$ 1.237,272 y el pago de impuestos a la renta e impuesto a la salida de divisas pagados es de \$ 1.103.168, lo que permite mantener un buen nivel de ingresos, sin embargo, de acuerdo a los datos del último balance financiero refleja que la cartera vencida es de \$ 787.496,28, lo que perjudica a la rentabilidad de la empresa (pág. 1) . Esta es una de las razones que justifica el diseño de un modelo de gestión financiera en créditos y cobranzas con la finalidad de recuperar la cartera vencida.

5.3 Antecedentes

La empresa Ecuador Overseas se fundó en la ciudad de Guayaquil, en el año 1934 bajo el liderazgo y la visión del señor Juan Schotel Reinberg, inicialmente la actividad mercantil era la importación y comercialización de electrodomésticos, películas radiográficas, equipos de rayos X, químicos e instrumental médico representado por marcas nacionales y extranjeras y en los actuales momentos se dedica a la venta de equipos médicos y en vista de la situación económica difícil que atraviesa el país, ha realizado ventas a crédito que por los montos no se han recuperado en el tiempo estimado y ahora tiene un monto elevado de cartera vencida. (Ecuador Overseas, 2015)

5.4 Objetivos de la Propuesta

Entre los objetivos de la propuesta constan:

- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa
- Diseñar el flujograma de gestión de créditos y cobranzas
- Determinar el modelo de gestión financiera en créditos y cobranzas que permita la recuperación de cartera vencida en la empresa Ecuador Overseas

5.5 Justificación

En la empresa Ecuador Overseas se precisa la necesidad de optimizar la gestión de cobranzas, debido a la problemática detectada en los créditos vencidos, cuyo cobro se dificulta y se convierte en una barrera para que la empresa aumente su rentabilidad y se establezca un crecimiento y expansión hacia otros mercados nacionales.

Desde la visión general de la problemática establecida, se visibiliza la importancia de resolver los problemas detectados con la propuesta del desarrollo e implementación del diseño para gestionar el cobro vencido, es así que el aspecto macro, se identifica la oportunidad de apoyar la resolución del problema con las directrices de recuperar la cartera vencida, con un plan adecuado y factible.

Entre los beneficiarios de la propuesta se reconocen a los dueños y accionistas de la empresa, al grupo de colaboradores y las empresas o personas naturales que tienen deudas con la empresa, los beneficiarios indirectos serán los familiares de todos quienes forman parte de la empresa.

5.6 Valores Corporativos

Entre los valores corporativos de la empresa se identifican los siguientes:



Figura 17 Valores Corporativos de (Ecuador Overseas, 2015)

El compromiso con el cliente, sumando el valor superior de la calidad de los productos, se une a la diligencia de entregar puntualmente los pedidos, gestionar una adecuada atención al cliente. La comunicación es permanente por medio de los diferentes medios online y offline que permiten mantener informado a los clientes, lo que involucra procesos de honestidad en el cobro de valores competitivos según el mercado, apoyándose en el espíritu de equipo de los administradores y colaboradores de la empresa.

5.6.1 Misión del área de crédito y cobranzas

Trascender en el cuidado de la vida de los pacientes con nuestro compromiso de servir a los responsables de preservar la salud.(Ecuador Overseas, 2015)

5.6.2 Visión del área de crédito y cobranzas

Ser la primera opción en la provisión de tecnología médica, basados en la confianza y seguridad generadas por nuestro equipo humano comprometido con los clientes. (Ecuador Overseas, 2015)

5.6.3 Línea de negocio

Las características de las líneas de negocio lo identifica según (Ecuador Overseas, 2015) “Somos una compañía que existe para contribuir al mejoramiento de la atención y los servicios de salud en el país, manteniéndonos a la vanguardia de los equipos médicos de alta tecnología a nivel mundial. Quienes hacemos el grupo EOS creemos en esta ideología y trabajamos por ella como un equipo sólidamente unido que ofrece al cliente un servicio ágil, técnico y honesto”.

La línea de negocio identifica las siguientes áreas:



Figura 18 Línea de Negocios (Ecuador Overseas, 2015)

5.7 Análisis del FODA

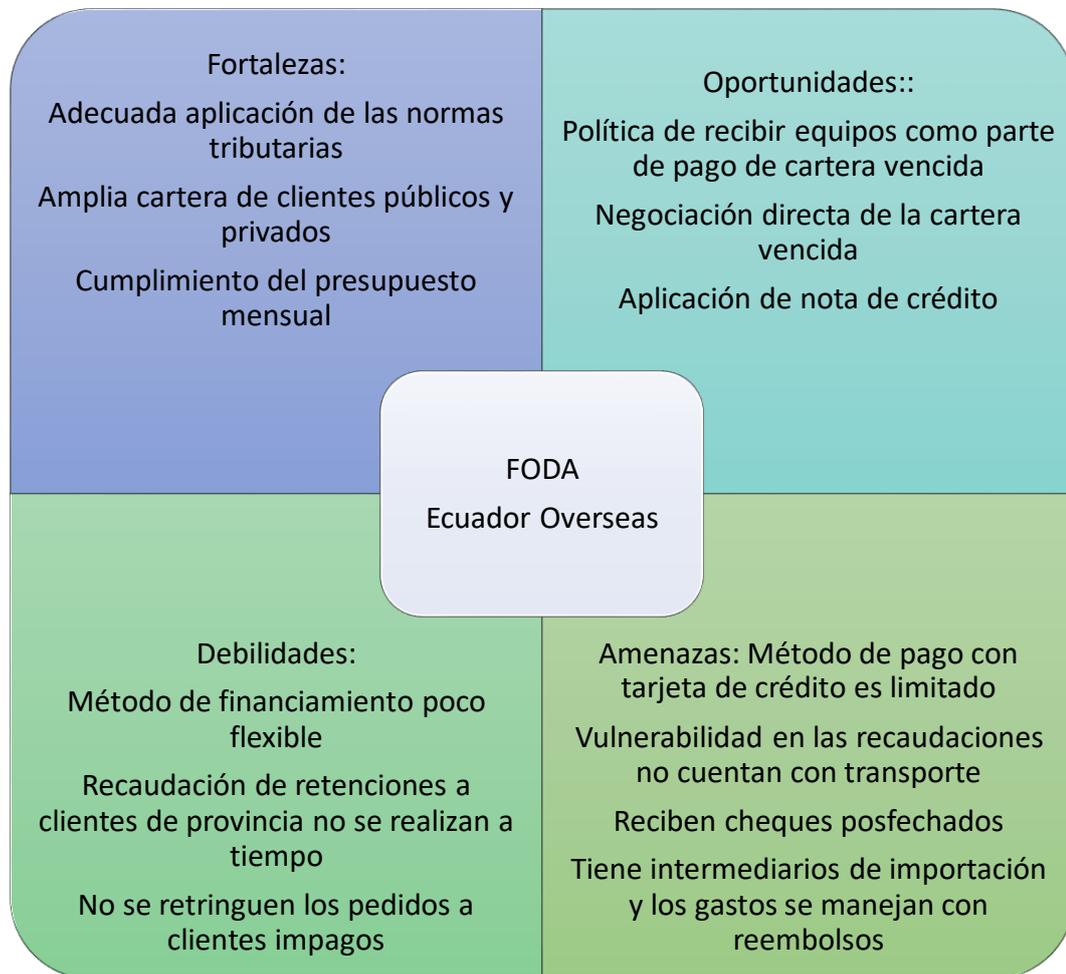


Figura 19 FODA

Fortalezas:

La adecuada aplicación de las normas tributarias es un referente que fortalece al área de créditos y cobranza, permite mantener en orden los ingresos y egresos. Ecuador Overseas cuenta con una amplia cartera de clientes públicos y privados, lo que se convierte en una ventaja competitiva por los valores superiores del servicio que brinda. Lo mejor que tiene el área es el cumplimiento del presupuesto mensual en el área de créditos y cobranzas, lo que se convierte en una ventaja positiva para el adecuado desarrollo del área.

Oportunidades:

La política de recibir equipos como parte de pago de cartera vencida es una opción positiva para el cliente y a su vez le genera recuperar la inversión a la empresa. Tiene como punto positivo la negociación directa de la cartera vencida, y se da la oportunidad de la a aplicación de nota de crédito.

Debilidades:

El método de financiamiento es poco flexible, la recaudación de retenciones a clientes de provincia no se realiza a tiempo y no se restringen los pedidos a clientes impagos, lo que perjudica a la empresa, porque sigue aumentando la cartera vencida.

Amenazas:

El Método de pago con tarjeta de crédito es limitado, solo se aceptan las tarjetas Diners y American Express, se evidencia vulnerabilidad en las recaudaciones no cuentan con transporte empresarial, deben realizar los trámites en bus y en caso de robo o asalto el proceso es engorroso, además se reciben cheques posfechados y tiene intermediarios de importación y los gastos se manejan con reembolsos

5.8 Organigrama de la Propuesta: Área de créditos y cobranza

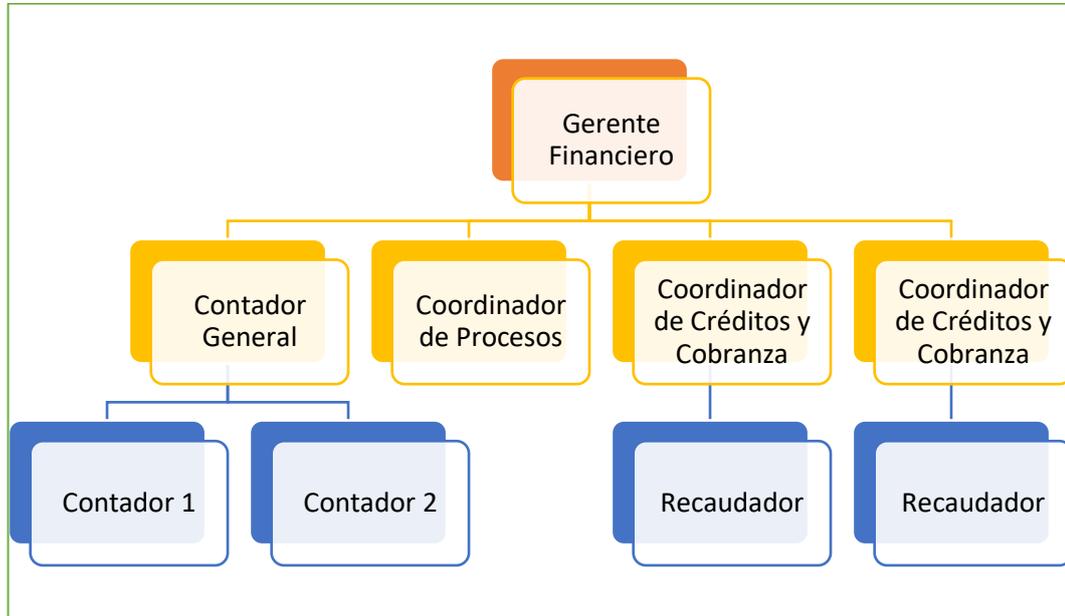


Figura 20 Organigrama área de Crédito y Cobranzas

5.9 Listado de contenido de la propuesta

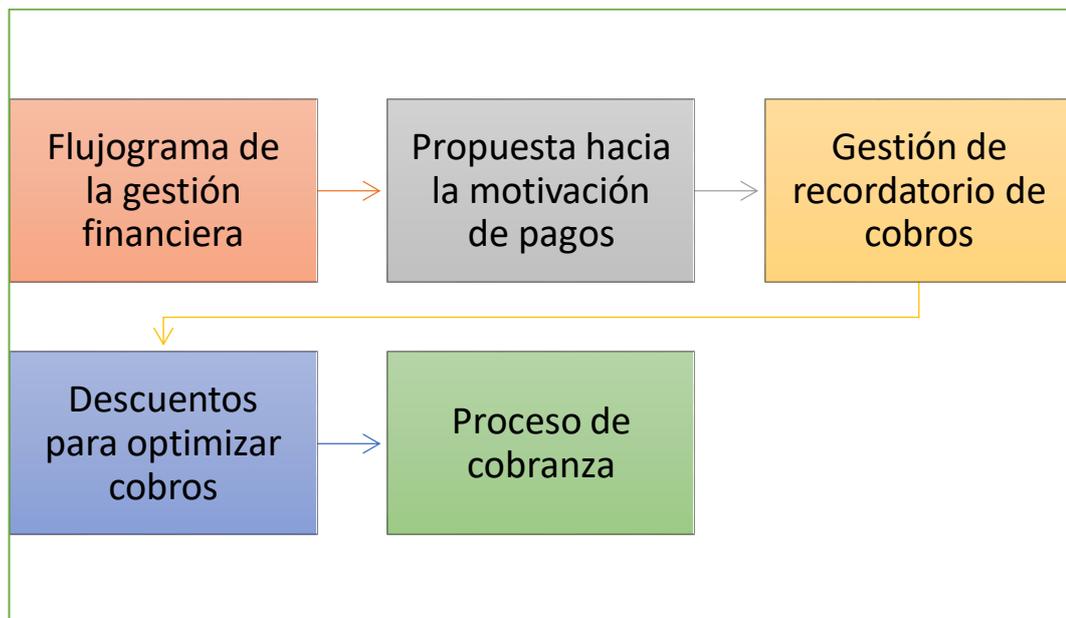
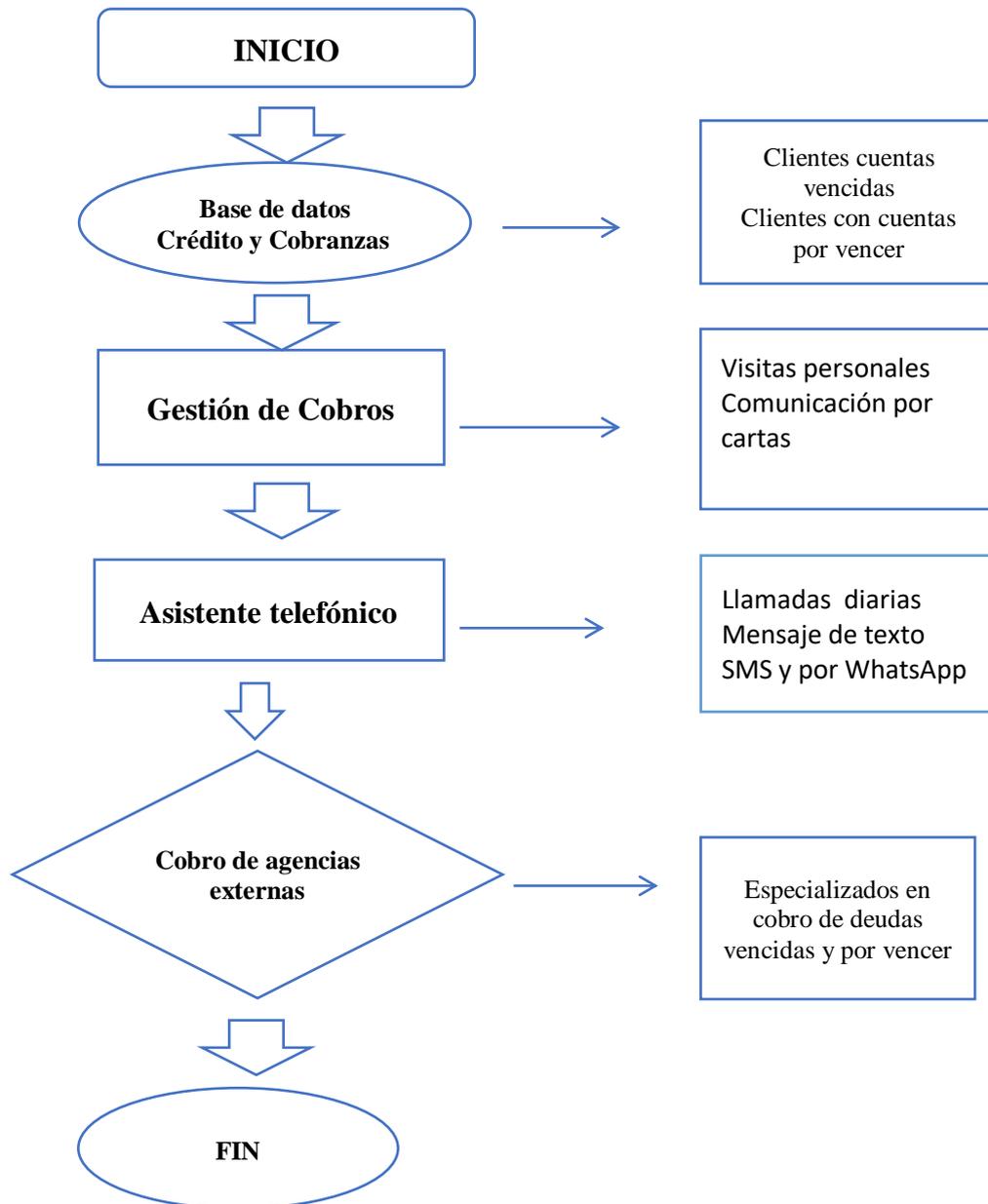
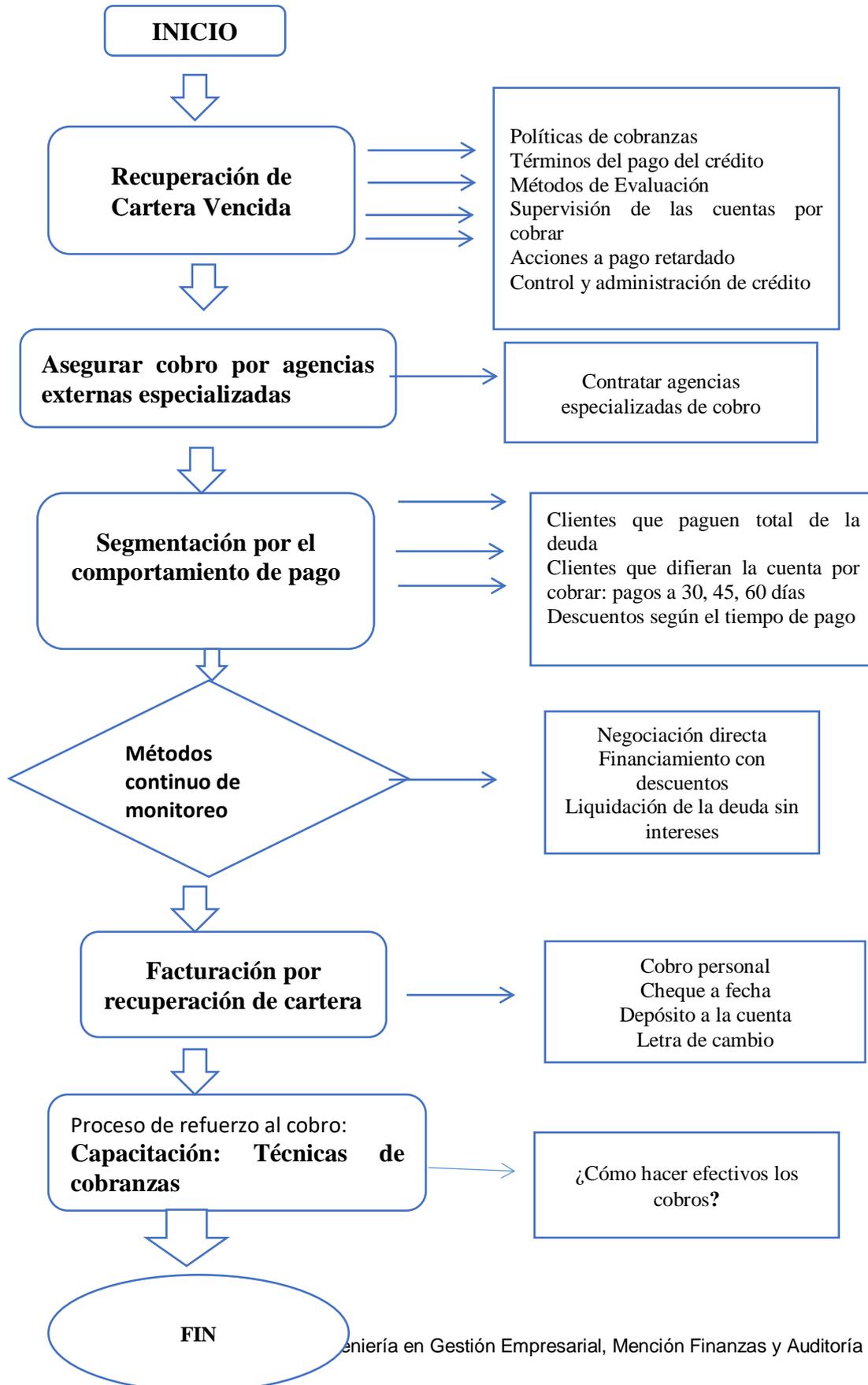


Figura 21 Contenido de la Propuesta

5.9.1 Flujograma de la propuesta



5.9.2 Flujoograma de gestión financiera en créditos y cobranzas



5.9.3 Modelo para motivar la gestión de créditos y cobranzas



Figura 22 Propuesta Adaptación de procesos estratégicos (2014)

Como se puede apreciar en la figura, es el proceso que se propone para realizar una adecuada gestión operativa de cobro por parte de los asistentes de cobranzas de la empresa Ecuador Overseas. En el detalle el primer paso es contactarse con el cliente deudor, si se puede contactar, llegar a la negociación, el mismo que puede lograr el pago, la promesa y hasta el rechazo del pago. En cuanto a la promesa, el cliente puede cumplirla o no, esto dependerá si el asistente de cobranza realiza bien su gestión. Si no cumple se intensifican las gestiones, puede aumentar las llamadas telefónicas, envío de email, cartas, visitas personales, contratar una empresa especializada en cobros y de allí se desprende si se llega al éxito o al fracaso. En la que se da la posibilidad de llegar a la parte pre – judicial y judicial en última instancia. Caso contrario se llega a la pérdida.

5.9.3.1 Contactar: Gestión de recordatorio del área de Cobranza

La gestión de cobro tiene lineamientos claros que seguir, entre ellos el recordatorio de la deuda por diferentes medios, pero que tiene su inicio y su final, como se lo detalla en la siguiente figura:



Figura 22 Recordatorio de cobranza

5.9.3.2 Negociación: Descuentos

La escala propuesta para la optimización de cobros se lo divide por categorías, así como se lo expone en la siguiente figura:

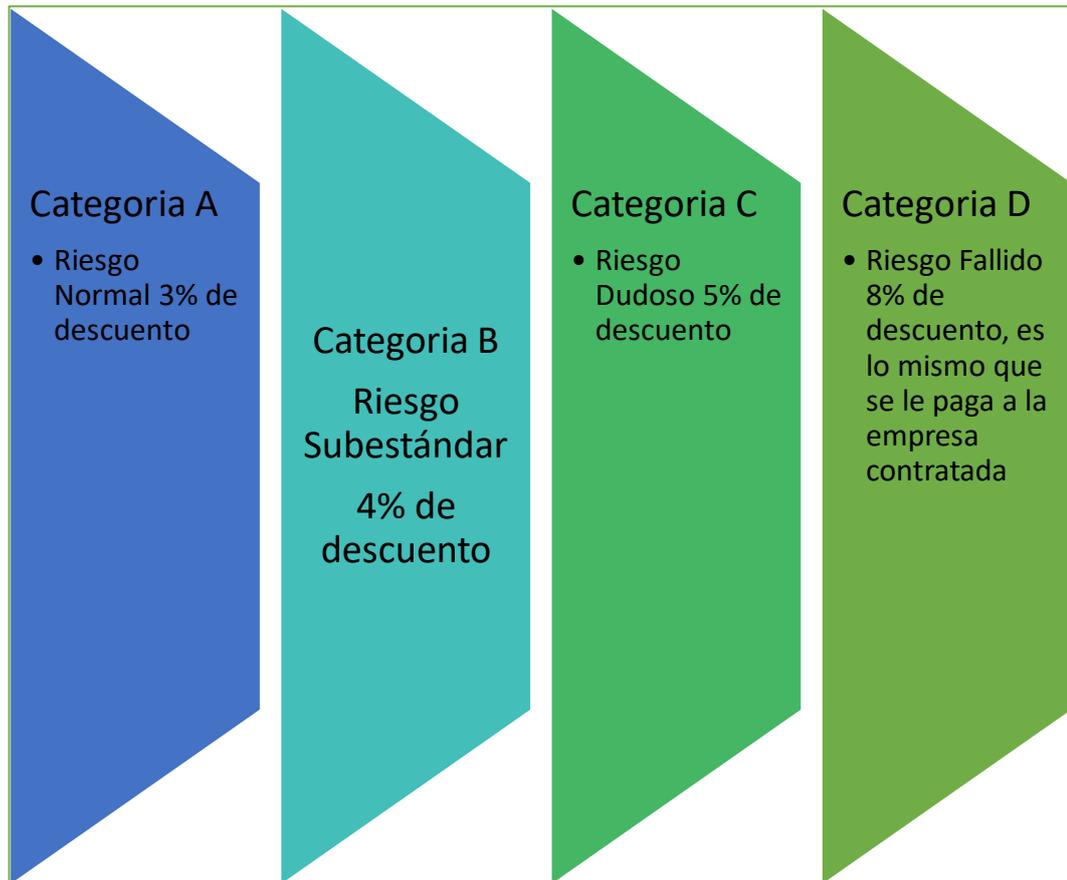


Figura 23 Descuentos (PricewaterhouseCoopers,, 2016)

5.10 Sustentación de los porcentajes de comisión

Los resultados en base a implementaciones sugeridas en el modelo de forma práctica, se evidencia en la escala para la recuperación de cartera vencida que se debe alinear a las necesidades internas de la empresa, es decir a la requisición de capital, la misma que debe determinarse por la calificación de riesgo, con una estimación del importe a recuperar y la cobertura que impere en el proceso.

A las operaciones de Riesgo Normal se le estableció un 3% considerando el tiempo de vencimiento (no mayor a 30 días) y el historial de confianza y puntualidad en los pagos, lo que permite establecer el cálculo de la cobertura y la ventaja de no perder un cliente.

En cuanto al Riesgo Subestándar, el 4% de descuento es motivado por las siguientes razones: a) Considerar la estimación de pérdida de ese capital en el mes que corre; b) Analizar la posibilidad del no cobro, asumiendo que la empresa requiere ese capital para invertir; C) La operatividad de recuperación de cartera, en el tiempo fijado, evitando procesos de refinanciamiento o renovación.

Para el Riesgo Dudoso, un 5% se propone por la antigüedad del crédito vencido, es más de 90 días, lo que significa que es el momento de negociar con un descuento en la deuda, a tener que alargar las operaciones por otros mecanismos como refinanciación, reestructuración, e incluso en renegociaciones si hubo un previo incumplimiento. Es decir que aquí el análisis del historial de pagos permite considerar el descuento para evitar futuros alargamientos de plazo en los pagos.

En la categoría D, que corresponde al Riesgo Fallido, se recomienda un 8% de descuento, porque es el monto que se paga a una empresa externa que realiza el cobro. Cuando la empresa califica este tipo de riesgo significa que hay pérdidas para la empresa porque, es un capital inmóvil, que afecta a los flujos futuros y está reflejado en los Estados de Situación Financiera; por lo que se debe establecer las garantías que tiene la compañía para recuperar ese capital. Una estimación del 8% de descuento en el monto total de la cartera vencida sugiere disminuir el riesgo de pérdida de capital.

Tabla 14 Relación de clientes y la cartera vencida

Razón Social	Vencida				Total Vencido
	1 a 30	30 a 60	60 a 90	Mayor a 90	
CLIENTE1	\$13.260,22	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$13.260,22
CLIENTE2	\$0,00	\$10.541,00		\$0,00	\$10.541,00
CLIENTE3			\$21.962,37	\$0,00	\$21.962,37
CLIENTE4				\$33.999,99	\$33.999,99
					\$79.763,58

Fuente: (Ecuador Overseas, 2016)

Tabla 15 Análisis de la cartera vencida y beneficios

Cartera vencida	Porcentaje de descuento	Cartera de recuperar	Pago Riesgo Normal	Saldo a la favor empresa
1 a 30 días	3%	13.260,22	397,80	12.862,42
30 a 60 días	4%	10.541,00	421,64	10.119,36
60 a 90 días	5%	21.962,37	1.098,11	20.864,26
Mayor a 90 días	8%	33.999,99	2.719,99	31.280,02
Total		79.763,58	4.637,54	75.126,06

Fuente: (Ecuador Overseas, 2015)

Dentro del análisis se evidencia que los beneficios para la empresa son mayores a la inversión en el porcentaje de descuento que se proporcione a los clientes deudores. Relacionando el porcentaje de descuento por el tipo de cartera vencida se reconoce la diferencias, en aspectos económicos, del pago vs lo que generaría la contratación de una empresa especializada en la recuperación de cuentas impagas.

La implementación de la propuesta de los aspectos negociados, considerando la tabla de descuentos aporta positivamente a la recuperación de cartera vencida, considerando que los recursos económicos recuperados aportaran al crecimiento de las líneas de negocios de la empresa objeto de este estudio.

1. Promesa de pago

La promesa de pago se divide en dos ítems: Si el cliente deudor cumple con la promesa y la otra es No cumple con la promesa, en el primer caso al cumplir la promesa se recupera el capital y en el segundo si hay un incumplimiento de la promesa, intervienen otros mecanismos que pueden llevar al éxito o al fracaso. Tiene éxito si recupera y fracasa cuando no hay pagos y eso representa pérdida para la empresa.

1.1 Promesa de pago: Cumple

El cumplimiento de la promesa genera el éxito de la propuesta y se termina el proceso de cobro. Para lograr el cumplimiento de la promesa de pago se propone gestiones que apoyan el cumplimiento del pago:

Tabla 16 Motivaciones de cobro (Deudor y Comisionista)

Estímulos según Categorías	Deudor	Cobrador
Riesgo Normal: 3% de descuento	x	Comisión del 1%
Riesgo subestándar: 4% de descuento	x	Comisión del 1%
Riesgo Dudoso: 5% de descuento	x	Comisión del 1%
Riesgo Fallido: 8% de descuento. Es lo mismo que cobran las empresas especializadas en cobro	x	Comisión del 2%
Aporte si el cliente liquida la cartera	Aumento del crédito 5%	Comisión del 3%
Reducción de deudas 50%. Resto se paga a plazos	3% de rebaja en el monto de la mitad de la deuda	Comisión del 2%

Nota: Fuente: Clientes de la empresa Ecuador Overseas
Elaborado por: Rosa Aroca

Las motivaciones planteadas en el desarrollo del modelo, si se logra la implementación se proyectan hacia el cliente – deudor y el cobrador, siendo el aumento del crédito 5% en volumen de compra y bajar el 3% en el monto por considerarlo como riesgo normal. Mientras que la idea del pago al cobrador es para incentivar la recuperación de cartera y está dentro de los estándares de pago de la compañía por ventas de los productos.

En resumen, el 1%, 2% y 3% se fijó en relación al éxito de la implementación del modelo sugerido en el trabajo de titulación y porque los montos se igualan con el área de ventas al contado.

Tabla 17 Análisis de la cartera vencida y beneficios

Cartera vencida	Total de cartera a recuperar	Porcentaje de descuento	Cartera recuperada	Porcentaje de comisión	Costo de comisión	Saldo a la favor empresa
1 a 30 días	13.260,22	3%	12.862,42	1%	128.62	
30 a 60 días	10.541,00	4%	10.119,36	1%	101.19	
60 a 90 días	21.962,37	5%	20.864,26	1%	208.64	
Mayor a 90 días	33.999,99	8%	31.280,02	2%	625,60	
Total	79.763,58		75.126,06		1.064,05	74.062,01

Fuente: (Ecuador Overseas, 2015)

El pago de comisiones se lo determinará considerando el tiempo de cartera vencida, el porcentaje de descuento, la cartera recuperada, el costo de la comisión, cuyo resultado es favorable a los intereses de la empresa y sus accionistas. Si bien, el desembolso por pago de descuento y de comisión es de \$ 5.701,57, el saldo a favor recuperado representa beneficio económico en el ejercicio anual de la empresa y por lo tanto aporta positivamente en el desarrollo de la compañía.

1.2 Promesa de pago: No Cumple

En el caso de que el cliente acepte las condiciones de pago, con refinanciación, renegociación o reestructuración de la deuda y no cumple, entonces se ejecutarán las acciones legales pertinentes.

2. Negociación: Pago

Las características de la negociación implican el cumplimiento del pago acordado, respetando la fecha y las condiciones. Entre las condiciones se puede llegar a un acuerdo por escrito del 3% de descuento, de acuerdo con los resultados de la investigación, se mencionó que el cliente necesita incentivos que motiven al pago de la cartera vencida.

Entre los puntos que se propone en la negociación de pago se destacan: Tiempo máximo de pago: Fecha de pago con un plazo incluido: Desde - hasta, Cuota mensual, Condiciones de la forma de pago: Cheques, Depósito en cuenta, Cobro en oficina, Firma del compromiso, Visto bueno del deudor y el acreedor

3. Rechazo

El rechazo tiene condiciones puntuales: No puede pagar, no quiere pagar, a continuación se detallan las observaciones:

3.1 No puede pagar

Generalmente a nivel empresarial, los clientes que no pueden pagar una cartera vencida presentan una calificación de C, D. La C son los créditos deficientes, corresponden a clientes que tienen altos problemas financieros y por la insuficiencia económica no pueden cancelar la cartera vencida.

Este tipo de cliente se identifican como aquellos que empiezan haciendo pagos parciales de la deuda y continuamente solicitan renovaciones de los pagos o refinanciamiento de la deuda. Los clientes D son aquellos que pasan de la etapa pre – judicial a la judicial y son los que no generan suficientes ingresos para el pago de la deuda, ni los intereses generados, ni para amortizar el crédito dentro del plazo estipulado. Las acciones por parte de la empresa incluyen una prórroga razonable de los pagos y en caso de refinanciar se capitalizan los intereses y así se aumenta el endeudamiento, lo que dificulta aún más los pagos pendientes.

3.2 No quiere pagar

Los clientes que no quieren pagar presentan una calificación E, la misma que representa pérdida para la empresa, son los créditos que se vuelven incobrables. Por lo general son los clientes que se han declarado en quiebra, la empresa ha cerrado y su patrimonio remanente es débil que no alcanza a cubrir las deudas del monto total del crédito adquirido.

4. Intensificación de acciones de pago

En las organizaciones las acciones en el área de crédito y cobranzas se intensifican cuando se presentan inconvenientes y terminan, en el mismo momento que se llegan a generar acuerdos y promesas de pagos efectivas.

Entre las gestiones consideradas para la recuperación de cartera se identifican a las acciones que realiza el departamento de crédito y cobranzas:

Tabla 18 Intensificación de acciones de cobro

Cobranzas por escritorio	Cobranza personal	Control y seguimiento
Llamada telefónicas continuas	Llamar para gestionar visita	Seguir el cobro después del último pago
Cartas recordatorio en la que se anexa una copia de la deuda por vencer. Deben ser cortas y puntuales	Solicitar la cita con amabilidad y cortesía. Exponer que tiene una propuesta interesante cliente – empresa	Poner fecha: Día / Mes y Hora
E – mail recordatorio del pago vencido o por vencer. Se adjunta copia del pago	Escuchar con atención al cliente. Anotar las posibles soluciones al pago	Poner en orden el tiempo de pago
Registrar cada uno de los recaudatorios	Ser breve y conciso	A = 0-30 días normal B= 31-60 días aceptable superior C= 61 – 90 días riesgo apreciable D=91días 120 días significativo E= mayor a 121 días riesgo de incobrabilidad
Utilizar el SMS mensaje de texto y Whatsapp para recordatorio de pago	Llevar los papeles y documentos que respalden el cobro	
Todo envío personal debe tener constancia de recibido con sello	Proponer o sugerir una posible solución al pago. Exponer beneficio de pago 2% sobre el monto de la deuda Pago al contado sin intereses	
Mantener un trato cortés, amable y directo	No mencionar aspectos legales	

Nota: Fuente: Investigación
Elaborado por: Rosa Aroca

4.1 Éxito

El éxito de la recuperación de cartera se vincula a los procesos de cobranzas en los que se identifican:

1. Prevención: Se notifica al cliente del incumplimiento del pago, se realizan llamadas recordando la fecha de vencimiento, se envían cartas recordatorio, en las que se incluye el monto de la deuda y el monto que debe pagar, preferible con copia. Al final se le sugiere que debe disminuir el riesgo de mora

2. Cobranza: Acciones de cobro, llamadas en tempranas instancias de mora, Llamada telefónica recordando el cobro, Propuesta: descuento del 2% de los intereses, Propuesta: pago sin intereses o una reducción de los intereses de la cartera vencida.
3. Finalización o Extinción: Acciones a sanear la cartera vencida que tienen éxito.

4.2 Fracaso

El fracaso involucra que todas las acciones llevadas a cabo por parte de la empresa, para la recuperación de la cartera vencida no dieron resultados positivos, se vincula con la no aceptación de las condiciones propuestas. Estas acciones conllevan a dos procesos específicos: Pre – judicial y judicial.

4.3 Fracaso: Pre – judicial

El proceso pre – judicial se inicia una vez que han pasado los 90 días de vencimiento de la deuda; es como un llamado de atención, se toman acciones de suspender el crédito, lo que en ocasiones se convierte en un motivante para acelerar los pagos, o apoyarse en una negociación directa del pago, por lo que las empresas deben estar preparadas para proponer opciones de negociación con el cliente – deudor.

Se debe resaltar que en caso del fracaso en la etapa pre- judicial, la cartera vencida se lo entrega al abogado o los abogados de la empresa o se contrata externamente una empresa especializada en el área de recuperación de cartera o en el área legal para que lleven el caso. Esta etapa permite que la empresa evite problemas judiciales, que a la final resultan tediosos y generan pérdida de tiempo y dinero.

4.4 Fracaso: Judicial

Esta etapa se inicia una vez que las gestiones anteriores (acuerdos de pagos, financiamiento, pre- judicial) no funcionaron, entonces la cartera vencida va a manos del abogado y empieza la etapa jurídica.

Entre las acciones se hace conocer que:

- Los gastos del proceso de cobro jurídico, estarán a cargo del deudor
- El deudor no tiene contacto con la empresa, sino que se comunica con el área legal de la empresa, o el abogado contratado
- El abogado o los abogados le presentan un informe a la empresa mensualmente con todos los detalles del proceso.

5. Pérdida

Si todos los acuerdo de pago, incluido el pre – judicial y judicial fracasaron, entonces la empresa incurre en pérdida, las razones son las siguientes:

- El cliente no genera suficiente recursos para cubrir la cartera vencida
- El cliente es declarado en quiebra
- No tienen solvencia económica
- Su parte financiera sufre un deterioro irreversible
- El patrimonio remanente es de nulo valor

5.11 Análisis de tendencia en la recuperación de cartera

En el análisis se consideró los resultados de un estudio aplicado por Deloitte en el que se determinan puntos importantes “Los indicadores de desempeño incluyen: Porcentaje de penetración, relacionada con las cuentas contactadas y cuentas asignadas, porcentaje de intensidad, es decir intentos y cuentas intentadas, porcentaje de hits en el que se evidencian los contactos y los intentos, porcentaje de contactos exitosos que dan el total de contactos, el porcentaje de promesas de pago y las promesas cumplidas”, lo que genera tendencia en el área de cobranzas, en el que se hacen llamadas telefónicas y envían constantemente cartas, email, por lo que el uso de la tecnología es necesario para lograr eficiencia y eficacia en los cobros.

Los indicadores en que se basa el sistema de cobranza es el indicativo del nivel de productividad o de los cobros efectivos que realiza la empresa y que resultan positivos porque inciden en el desarrollo crecimiento de la empresa. La cartera recuperada le permite a las compañías asumir decisiones de inversión y le representa la oportunidad de crear otras áreas afines o nuevos negocios.

Dentro de los resultados del estudio realizado en el presente trabajo se obtuvo que las empresas valoriza la probabilidad de pago, el comportamiento del cliente, pero sobretodo está la observación del historial de cada uno de los clientes y la generalidad es que se busca la reestructura de la deuda, lo que conlleva a la disminución de la línea de crédito. Entre las propuesta se considera la flexibilidad en los pagos, descuento, bajar la tasas de interés y lo que genera una oportunidad de recuperar la inversión es dar la opción al cliente de finiquitar la deuda es ofrecer descuentos según el monto y el tiempo.

INFORMACIÓN HISTÓRICA (AÑO 2016-2017) BASADA EN ESTADOS FINANCIEROS Y SUS VARIABLES FINANCIERAS.

SITUACIÓN FINANCIERA

ECUADOR OVERSEAS AGENCIES ESTADOS FINANCIEROS AÑO 2017	
INDICE DE SOLVENCIA	2.58
INDICE ENDEUDAMIENTO	0.69

INDICE DE SOLVENCIA		2.58
	ACTIVO CORRIENTE	28.167,721
	PASIVO CORRIENTE	10.913,774

INDICE ENDEUDAMIENTO		0,69
	PASIVO TOTAL	12.333,355
	PATRIMONIO NETO	17.670,090

ECUADOR OVERSEAS AGENCIES ESTADOS FINANCIEROS AÑO 2016	
INDICE DE SOLVENCIA	3.90
INDICE ENDEUDAMIENTO	0.39

INDICE DE SOLVENCIA		3.90
	ACTIVO CORRIENTE	21.369,772
	PASIVO CORRIENTE	5.480,509

INDICE ENDEUDAMIENTO		0,39
	PASIVO TOTAL	6.514,709
	PATRIMONIO NETO	16.574,269

Índice de Solvencia

La empresa Ecuador Overseas cuenta con un índice de solvencia en el año 2016 del 3.90 y 2.58 en el año 2017 respectivamente, lo cual denota una disminución del 32% sin problemas (aparentes) de disponible. Pero no obstante se debe considerar que puede tener activos improductivos que pierden valor con el paso del tiempo.

Índice de Endeudamiento

Ecuador Overseas cuenta con un índice de endeudamiento en el año 2016 del 0.39 y 0.69 en el año 2017 respectivamente, reflejando un aumento del 30%. Este se da por incremento en deudas lo cual de por si no es bueno y puede conllevar a la necesidad de solicitar préstamos pero evitar el desequilibrio en la parte financiera de la compañía.

Conclusiones

El presente trabajo de titulación se concluye de acuerdo a los objetivos de la investigación:

La situación actual de la empresa Ecuador Overseas es que mantiene una cartera vencida \$1.990.837,34, que corresponden a cuarenta y nueve clientes, quienes tienen una calificación C por los créditos deficientes y tienen debilidades financieras para cubrir los créditos adquiridos y D, que corresponden a los clientes de dudoso recaudo, porque no tiene los suficientes ingresos para cubrir los intereses o amortizarlos, lo que influye en que se extiendan los plazos de pagos y perjudican la rentabilidad, el crecimiento y la expansión hacia otros mercados nacionales.

Entre las debilidades del área de Créditos y Cobranza se detectó que los métodos de financiamiento son poco flexibles, no se restringen los pedidos a clientes que se encuentran impagos, mientras que las oportunidades que tienen los clientes es recibir los equipos como parte de pago de la cartera vencida y la emisión de notas de crédito, lo que permite que se disminuya el impacto de la cartera vencida en el área de créditos y cobranza de la empresa Ecuador Overseas.

El diseño del modelo de Gestión financiera en crédito y cobranzas requiere del seguimiento, que se inicia con un proceso previo de investigación del cliente – deudor, una vez que se contacta, empieza la negociación que puede dar paso al pago de la deuda y se da por terminada la gestión. En caso de que se produzca una promesa de pago, hay dos cuestiones que se deben analizar, si hay una promesa de pago o se rechaza. Si el cliente acepta, hay la disyuntiva si cumple o no con el pago previsto. Si hay incumplimiento en el pago se pueden asumir otras acciones que lleven al éxito, puede darse en el campo legal, sino se cumple entonces es pérdida para la empresa.

En el mismo contexto del modelo planteado, está la posibilidad de que el cliente – deudor rechace el pago y diga “No puedo”, “No quiero”, por lo que deben tomarse otras acciones que intensifiquen las negociación de pago, el mismo que puede ser en la parte legal que puede ser un éxito y recuperar la cartera o a su vez convertirse en un fracaso, lo que significaría pérdida para la empresa.

En la parte financiera y con el análisis de los Ejercicios económicos se considera el análisis de las cuentas con un índice de endeudamiento en el año 2016 del 0.39 y 0.69 en el año 2017 respectivamente, reflejando un aumento del 30%. En cuanto al índice de solvencia en el año 2016 del 3.90 y 2.58 en el año 2017 respectivamente, lo cual denota una disminución del 32% sin problemas (aparentes) de disponibilidad, sin embargo se concluye que la empresa presenta un desequilibrio económico en sus cuentas.

Finalmente, se concluye que las empresas buscan que los clientes deudores paguen los créditos y recuperar la cartera vencida, con el objetivo de que estos se conviertan en ingresos que le den la oportunidad de desarrollar otras líneas de negocios, o que se cuantifiquen los valores económicos y la compañía se expanda a otros mercados locales, nacionales e internacionales.

Recomendaciones

Se recomienda que:

La empresa Ecuador Overseas debe utilizar las estrategias para la recuperación de cartera que permitan constantemente mantener un análisis financiero que contribuya a obtener un margen positivo en el área de créditos y cobranza, para realizar futuras inversiones.

Se sugiere considerar la comunicación constante con los clientes que mantienen créditos vencidos y los que tienen créditos por vender, la idea es que se les recuerde las obligaciones con la empresa.

Se recomienda que la propuesta sea analizada con los directivos y administradores de la empresa para que sea puesta en marcha, la idea es que con la implementación de las estrategias se logre la recuperación de cartera vencida.

Fuentes Bibliográficas

- Amat, O. (17 de Octubre de 2017). Obtenido de http://www.supercontable.com/envios/articulos/BOLETIN_TU-ASESOR_02_2014_Articulo_5.htm
- Andrade, E. J. (2013). *GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA PREVENIR Y RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DEL BANCO PICHINCHA*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador .
- Anzola, S. (2013). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: McGraw Hill.
- Arce Chíncaro, E., & Mejía Puente, M. (2011). Aplicación de un modelo de evaluación crediticia para reducir el riesgo en la cartera de clientes de una. *Industrial Data*, vol. 14, núm. 2, 59-66.
- Areces, R. (2016). *Economía internacional y organismos económicos internacionales*. Honduras: McGraw Hill.
- Armijos, V. (2016). *Gestión de crédito y cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda*. Loja.
- Bannock, Graham, Baxter, & Ress. (2013). *Diccionario de economía*.
- Barro, R., & Vittorio, G. (2013). *Macroeconomía- Teoría & Política*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Bettina Wittlinger, Carranza, L., & Mori, T. (24 de septiembre de 2016). Obtenido de http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento humano*. McGrawhill.
- Chica, L. A. (22 de Febrero de 2011). Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24564/1/Diseño%20de%20un%20sistema%20de%20gestión%20aplicado%20a%20la%20cobranza%20de%20una%20empresa%20agroindustrial%20para%20disminuir%20el%20riesgo%20de%20incobrabilidad>
- Coronado, D. L. (2012). *Analizar y propuesta de mejora del proceso de crédito y cobranza de una empresa agroindustri para disminuir el riesgo de incobrabilidad*. Guayaquil: ESPOL.
- Definición. (20 de septiembre de 2016). Obtenido de <http://definicion.mx/cobranza/>
- Diccionario. (12 de Septiembre de 2014). *Diccionarios de términos económicos* . Lima, Perú .
- Ecuador Overseas. (12 de Enero de 2015). Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <https://www.google.com.ec/search?q=valores+corporativos+de+ecuador+overseas>
- Ecuador, C. d. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Ecuador .
- Ecuared. (06 de Mayo de 2017). Obtenido de <https://www.ecuared.cu/Cobranza>
- Edufinet. (21 de Septiembre de 2017). Obtenido de http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178

- Emery, & Finnerty. (2013). *Administración Financiera Corporativa*. Argentina: Prentice Hall.
- Enciclopedia financiera . (2016). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Cultura organizacional:
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- Financiera, E. (18 de Octubre de 2016). Obtenido de
http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178
- Fuentes, B. S. (Mayo de 2016). Recuperado el 6 de Agosto de 2017, de
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14622/1/TESIS%20Cpa%20149%20-%20Diseño%20de%20>
- Garcia, A. (2010). *Administración Financiera* . España: Creative commono.
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de la administración financiera*. México: Editorial Pearson.
- Gómez, F. S. (2014). *Gestión, dirección y estrategia de productos*. Madrid-España: ESIC.
- Hargadón, B., & Munera, A. (2015). *Principios de Contabilidad*. Colombia: Ediciones Norma.
- Hernández de Alba Álvarez, N., Espinosa Chongo, D., & Salazar Pérez, Y. (2014). La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. *Economía y Desarrollo*, vol. 151, núm. 1, 161-173.
- Horne, J. C., & Wachowicz, J. (2013). *Fundamentos de Administración financiera*. México: Editorial Marisa de Anta.
- Huerta, J. J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Ibarra, L., López, R., García, L., Quintero , B., & Badillo, K. (29 de Agosto de 2017). Obtenido de
<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/4370/Tesis.pdf?sequence=1>
- INEC. (2016). *Reporte de Economía Laboral*. Guayaquil: INEC.
- Izurieta, R., Perina , R., & Asterton, C. (2011). *Estrategia de comunicación para gobierno*. Buenos Aires: La Crujía.
- Kotker, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* . Barcelona: Pearson Education .
- Krugman, P., & Obstfeld. (2014). *Economía Internacional*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- López, J. (2015). *Diccionario contable, administrativo y fiscal* . México: Thomson.
- Lucero, S. (27 de Septiembre de 2017). Obtenido de
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3524/1/TUTCYA018-21013.pdf>
- Macías B.F., J. G., & Martínez C., H. R. (2013). Productividad en la gestión financiera de las empresas del sector aluminio. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 9, núm. 25, 135-163.
- Márquez, F. M. (2013). *Liderazgo en alta gerencia educativa* . Guayaquil:

- Universidad de Guayaquil.
- Massons, J. (2014). *Finanzas, análisis y estrategia financiera*. Barcelona-España: Hispano Europea.
- Mosquera, D., & Ramón, A. (2012). Obtenido de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-93920.pdf
- Munch, L. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Muñoz, R. (2015). *La investigación científica paso a paso*. Guayaquil: Interprint.
- Pacheco, O. (2014). *Fundamentos de Investigación Educativa*. Guayaquil: Nueva Luz .
- Paredes, C. (2010). Recuperado el 1 de Septiembre de 2017, de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2857/1/T-ESPE-030838.pdf>
- Pierre, D. (2015). *Logística Internacional*. Cengage issuu.com/cengagelatam/docs/logistica_internacional_david_issuu.
- Pigou, A. (2013). *Memorias de la economía global*. Colombia: UNESCO.
- PricewaterhouseCoopers,. (Mayo de 2016). Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de Nuevo Anejo IX: <http://www.clubgestionriesgos.org/wp-content/uploads/PwC-Comparativa-Nuevo-Anejo-IX-Versi%C3%B3n-para-Imprimir.pdf>
- Pugel, Thomas A. (2015). *Economía Internacional*. España: McGraw-Hill.
- Quintero, S. (2014). *Calificación de riesgo en cartera de créditos en el sector financiero*.
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional*. California: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2011). *Cómo elaborar manuales administrativos*. Argentina : CENGAGE LEARNING.
- krugman, Paul R. y M. Obstfeld. (2016). *Economía Internacional, Teoría y Política* (Septima ed.). España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Shaw, J. C. (2011). *Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios* (Segunda Edición ed.). España: Diaz de Santos.
- Susano, A. (2014). *Estrategia de la recuperacion de la cartera de créditos* . Lima - Perú: SRL.
- Tugores, Juan. (2014). *Economía Internacional. Globalización e integración regional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Valiño, P. (2010). *“Economía del Gasto Público: Control y Evaluación*. España: Civitas.
- Vera, L. A. (22 de Febrero de 2011). Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24564/1/Diseño%20de%20un%20sistema%20de%20gestión%20aplicado%20en%20la%20cartera%20de%20créditos>
- Verona Martel, M. C. (2011). Gestión financiera. *REVISTA INNOVAR JOURNAL, VOL. 21, NÚM 40, 237-238*.
- Zapata Sanchez, P. (2006). *Contabilidad General*. Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo A Formulario de la encuesta



Soy estudiante de la UTEG, actualmente realizó una encuesta con fines netamente investigativos, por favor puede contestar las siguientes preguntas.

Objetivo: Obtener información acerca de los procesos de créditos y cobranzas.

Instructivo: Marque con una X, la respuesta conveniente.

1) ¿Cómo califica el sistema de cobro de la empresa Ecuador Overseas?

- Muy Adecuado
- Adecuado
- Poco Adecuado
- Nada Adecuado

2) ¿Existen políticas de cobranza claras en Ecuador Overseas?

- Sí
- Faltan políticas
- No hay políticas

3) ¿Qué estímulos de pago requiere para cancelar su cartera vencida?

- Pago puntual sin intereses
- 3% por pago puntual de la negociación
- 5% de bonificación por pago total de la cartera
- Descuento por pronto pago

4) ¿Cuánto es el tiempo de pago que considera conveniente para pagar su deuda?

- 30 días
- 60 días
- 90 días
- Más de 90 días

5) ¿Qué tipo de cobro prefiere?

- Cobro personal
- Cheque a fecha
- Depósito a la cuenta
- Letra de cambio

- Otros

6) ¿Qué días a la semana considera que se puede realizar visitas para la gestión de cobranzas?

- Lunes

- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes

7) ¿En qué horario le gustaría que se le llame o visite?

- 9 – 11 a.m.
- 11 – 1 p. m
- 3- 5 p. m
- 5 – 7 p. m.
- 7 – 9 p. m.

8) ¿Qué recomendaría para optimizar el proceso de cobranza de la empresa Ecuador Overseas?

- Propuestas claras de negociación directa
- Financiamiento con descuentos
- Liquidación de la deuda sin pago de intereses

9) ¿Se a la deuda se le asigna un 2% la cancelaría en:?

- 15 días
- 30 días
- 45 días
- 60 días

10) ¿Cómo le gustaría le envíen los estados de cuentas por cobrar?

- Correo electrónico
- Oficina
- Domicilio

Gracias por su atención



María Guzmán
Calle Píñero 5A y Av. Carlos Julio Arcaizaga Km 2
P.O. (593-4) 3 710270
info.gpe@eos.med.ec

Buenaventura Ochoa
Bosque 63-180 y Av. Anáhuak
P.O. (593-2) 2 644 201 FAX: (593-2) 2 493 341
info.ec@eos.med.ec

Guayaquil 04 de Septiembre de 2017.

A QUIEN INTERESE

Mediante la presente autorizo a la Srta. Rosa Clara Aroca León con cédula de ciudadanía No. 0920384948 que haga el presente proyecto de titulación "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA EN CRÉDITOS Y COBRANZAS PARA LA EMPRESA ECUADOR OVERSEAS" haciendo uso de la información pertinente con la debida confidencialidad y parámetros establecidos por la Gerencia General.

La Srta. Rosa Clara Aroca León puede hacer uso del presente documento acorde a sus intereses.

Atentamente,



Ing. Nelly Chang S.
Gerente Administrativa
Ecuador Overseas Agencies

www.med.ec