



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

TEMA

**POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA Y SU IMPACTO EN LA
CARTERA VENCIDA DE LA COMPAÑÍA COTZUL S.A.
(TELEREPUESTO)**

TUTOR:

PhD. FRANKLIN GALLEGOS ERAZO

AUTORA:

DENISSE PINARGOTE GALARZA

GUAYAQUIL - 2020

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Políticas de crédito y cobranza y su impacto en la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A. (Telerepuesto)

AUTORA:

Pinargote Galarza Denisse Verónica

REVISOR O TUTOR:

Gallegos Erazo Franklin Antonio, PhD.

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de
Guayaquil

GRADO OBTENIDO:

Ingeniera Comercial

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2020

N. DE PAGS:

136 PÁGINAS

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Gestión, Administración de empresas, Crédito, Liquidez, Política interna.

RESUMEN:

La crisis económica de los últimos años ha ocasionado que tanto empresas como ciudadanos, en ocasiones, no puedan sobrellevar su economía con éxito, y se reduzcan sus niveles de liquidez. COTZUL S.A. es una compañía ecuatoriana que pertenece al sector “comercio al por mayor y menor”. En la actualidad, la empresa enfrenta altos índices de morosidad, debido al incremento de la cartera vencida de créditos otorgados a clientes reiterativos, ocasionando una menor liquidez, lo cual podría generar atrasos en el pago de salarios o a proveedores, con la consecuente necesidad de financiamiento. La presente investigación tuvo como objetivo rediseñar las políticas de crédito y cobranza para disminuir la cartera vencida en la compañía COTZUL S.A. tomando como metodología principal un enfoque cualitativo, con lo cual se pudo identificar y descubrir las situaciones problemáticas existentes tanto en las políticas y procesos de crédito y cobranza de la compañía, como de su cartera vencida, como principal hallazgo se obtuvo que el gestor de cobros realiza la gestión, pero no ejerce mucha presión al momento de solicitarle al cliente una promesa y fecha de pago. Como conclusión existió la necesidad de mejoras en las políticas de crédito y cobranza, puesto que, debido a la falta de aplicación de los procesos correctos en las áreas mencionadas, se generó un incremento en la cartera vencida, lo cual derivó en un incremento en el índice de morosidad, y un detrimento de la liquidez y rentabilidad de la empresa.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR:

Pinargote Galarza Denisse Verónica

Teléfono:

0981754179

E-mail:

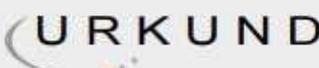
dpinargoteg@ulvr.edu.ec

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

PHD. Iturralde Solórzano Rafael Alberto DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec
MBA. Oscar Machado Álvarez DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: omachado@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

(Imprimir el resultado de la herramienta URKUND y escanearlo para añadir al archivo en pdf)



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS.docx (D70421436)
Submitted: 5/7/2020 8:43:00 PM
Submitted By: dpinargoteg@ulvr.edu.ec
Significance: 4 %

Sources included in the report:

CULMINACION DE TESIS CON TABLAS EN DIGUJOS .docx (D64690653)
Estrategias de gestión para la recuperación de cartera vencida en la empresa "AUSTRO DISTRIBUCIONES" (Re cuperado).docx (D61008223)
Tesis Genesis QUIJJE1.docx (D47766306)
ARIAS GINA-CAMPUZANO INGRID.docx (D64084489)
TESIS FAJARDO LÓPEZ CARLOS & LOY MAGALLANES LINDSAY.docx (D64773850)
TESIS LOPEZ E YCAZA.docx (D54724073)
GABRIEL CASTRO MARURI.docx (D64615422)
<https://repositorio.unan.edu.ni/12225/1/22343.pdf>
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29742/1/557%20O.E..pdf>
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17420/1/T3259ig.pdf>
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18293/1/T3214e.pdf>
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7307/1/138%20MKT.pdf>

Instances where selected sources appear:



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresado Denisse Verónica Pinargote Galarza, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, "*Políticas de crédito y cobranza y su impacto en la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A. (Telerepuesto)*", corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor

Firma:



DENISSE VERÓNICA PINARGOTE GALARZA

C.I. 092264887

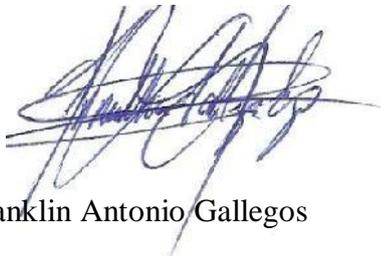
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Políticas de crédito y cobranza y su impacto en la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A. (Telerepuesto)”, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Políticas de crédito y cobranza y su impacto en la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A. (Telerepuesto)”, presentado por la estudiante Denisse Verónica Pinargote Galarza como requisito previo, para optar al Título de Ingeniería Comercial, encontrándose apta para su sustentación.

Firma:



PhD Franklin Antonio Gallegos

Erazo C.C. 0922217427

AGRADECIMIENTO

Mi primer agradecimiento es a Dios por darme la sabiduría necesaria para no rendirme pese a los obstáculos que pueden surgir en el día a día. Agradezco a mis Padres Pinargote Luis, Galarza Patricia, mis hermanos, son personas que durante el tiempo que ha transcurrido han sido lo más esencial en mi vida, siempre me muestran su apoyo recordándome que con esfuerzo todo lo que me proponga lo puedo lograr.

Agradezco a mi tutor de tesis al PhD. Franklin Gallegos por toda su ayuda y paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de mi proyecto de tesis.

DEDICATORIA

A Dios

Nuestro Señor que, con iluminación, guía siempre mi camino

A mis Padres

Ing. Luis Pinargote, Ing. Patricia Galarza, por apoyarme y aconsejarme siempre con amor en cada momento de mi vida.

Hermanos y Personas Cercanas.

Mis hermanos quien de alguna u otra manera me pudieron ayudar con cualquier duda e inquietud que tenía siempre me han ayudado en todo lo que necesito.

Mi familia es el motivo de querer ser una mejor persona día a día y una Profesional.

ÍNDICE GENERAL

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	II
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema	3
1.1.1. Problema teórico	3
1.1.2. Problema de la Empresa.....	5
1.2. Formulación del Problema	9
1.3. Sistematización del Problema.....	9
1.4. Objetivos de la Investigación	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9
1.5. Justificación de la Investigación.....	9
1.5.1. Justificación Práctica	9
1.5.2. Justificación económica	10
1.5.3. Justificación social	10
1.6. Intencionalidad de la Investigación	10
1.6.1. Delimitación o Alcance de la investigación	10
1.6.2. Idea a Defender.....	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.1.1. Antecedentes del problema	12
2.1.2. Antecedentes del problema en la empresa	13
2.2. Estado del Arte	14
2.3. Fundamentación Teórica	16
2.3.1. Políticas de Crédito y Cobranza	16
2.3.2. Cuentas por Cobrar	18
2.3.3. La Cartera Vencida	20

2.3.4. Tipos de Crédito	21
2.3.5. Gestión de la cartera vencida.....	22
2.3.5.1. Pasos para una buena gestión de cartera	26
2.3.5.2. Consecuencias de la no aplicación de una buena gestión de cartera	29
2.3.6. La Morosidad.....	30
2.3.7. Procedimientos y estrategias de cobranza.....	31
2.3.7.1. Elementos de un procedimiento de cobro	31
2.3.7.2. Procesos aplicados para mejorar la cartera vencida	33
2.3.8. Los diagramas y el diseño de procesos	39
2.3.8.1. Ventajas de usar diagramas de procesos.....	41
2.3.8.2. El diagrama y sus símbolos	42
2.4. Fundamentación Legal.....	43
2.4.1. Constitución de la República del Ecuador	43
2.4.2. Código de Comercio	44
2.4.3. Ley Orgánica de Defensa al Consumidor	44
2.4.4. Código Civil	46
2.5. Marco Conceptual.....	47
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	49
3.1. Enfoque metodológico de la investigación	49
3.1.1. Diseño de la Investigación	49
3.1.2. Tipo de investigación.....	50
3.1.2.1. Investigación descriptiva.....	50
3.1.2.2. Investigación de campo.....	50
3.1.2.3. Investigación documental.....	51
3.1.2.4. Instrumentos y Técnicas de Investigación	51
3.1.2.5. La Entrevista.....	51
3.1.2.6. El Cuestionario	52
3.1.2.7. La Revisión Documental.....	52
3.1.2.8. La Observación.....	52
3.1.2.9. Identificación de técnicas de investigación.....	53
3.2. Población y muestra.....	53
3.3. Análisis Documental de las Políticas Actuales Cotzul S.A. (Anexo 1).....	55
3.4. Resultado de las Entrevistas	58

3.5.	Resultados de los Cuestionarios	66
3.6.	Ficha de Observación.....	71
3.7.	Análisis y Recopilación de Información	73
3.7.1.	Análisis de la Entrevista.....	73
3.7.2.	Análisis del Cuestionario	73
3.7.3.	Análisis de la Observación	74
3.7.4.	Flujograma Actual del Proceso del Otorgamiento del Crédito	76
3.7.5.	Flujograma Actual del Proceso de Cobranza	76
3.7.6.	Conclusiones.....	78
CAPÍTULO IV LA PROPUESTA		81
4.1.	Tema	81
4.2.	Objetivo general	81
4.3.	Objetivos específicos	81
4.4.	Esquema y desarrollo de la propuesta.....	81
4.4.1.	Datos de la empresa	82
4.4.2.	FODA.....	82
4.4.3.	Objetivos estratégicos de cumplimiento de la empresa	84
4.4.4.	Flujograma del proceso de otorgamiento de créditos mejorado.....	85
4.4.5.	Estructura del departamento de cobranzas	92
4.4.6.	Flujograma del proceso de cobranza mejorado	94
4.5.	Análisis Costo – Beneficio	98
4.6.	Resultado / Beneficio	102
CONCLUSIONES		104
RECOMENDACIONES		106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Calificación de las Cuentas por Cobrar y otros Activos.....	4
Tabla 2. Histórico de Cartera Vencida (2015-2018, en \$)	6
Tabla 3. Cartera Vencida acumulada (en \$)	7
Tabla 4. Porcentaje que cada segmento corresponde del total de cartera vencida	7
Tabla 5. Clientes con Cartera Vencida.....	8
Tabla 6. Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo administrativos. ...	42
Tabla 7. Técnicas de investigación que se aplicarán según los procesos de crédito y cobranza	53
Tabla 8. Población	54
Tabla 9. Análisis FODA del Departamento de Ventas de COTZUL S.A.....	82
Tabla 10. Análisis FODA del Departamento de Crédito y Cobranzas de COTZUL S.A. ...	83
Tabla 11. Calificación crediticia en base al buró de créditos	89
Tabla 12. Inversión para mejoras sugeridas	99
Tabla 13. Inversión para aplicar las mejoras sugeridas	100
Tabla 14. Procesos de crédito de cobranza	101
Tabla 15. Comparación costo-beneficio	101

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Tasa de Morosidad de COTZUL S.A, 2015 al 2019	8
<i>Figura 2.</i> Ubicación física de COTZUL S.A.	11
<i>Figura 3.</i> Indicadores básicos de las cuentas por cobrar	19
<i>Figura 4.</i> Diagrama de flujo de la gestión de cartera vencida.....	24
<i>Figura 5.</i> Etapas de la gestión de crédito y cobranza.	26
<i>Figura 6.</i> Pasos de la gestión de cobranza.	28
<i>Figura 7.</i> Proceso para otorgar crédito a un cliente.....	66
<i>Figura 8.</i> Procesos de Cobranza.....	67
<i>Figura 9.</i> Proceso de Cobranzas COTZUL S.A.	69
<i>Figura 10.</i> Flujograma del proceso actual del crédito de Cotzul S.A.....	76
<i>Figura 11.</i> Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas Actual de Cotzul S.A.....	77
<i>Figura 12.</i> Diagrama de Flujo del Proceso de Análisis para Otorgar un Crédito a los Consumidores Finales.	85
<i>Figura 13.</i> Estructura del Departamento de Crédito y Cobranza.....	93
<i>Figura 14.</i> Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas Mejorado de Cotzul S.A.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA.....	111
ANEXO 2 DPTO. DE CRÉDITO Y COBRANZA COTZUL S.A.....	116
ANEXO 3 PREGUNTAS DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS REALIZADOS	117
ANEXO 4 FICHA DE OBSERVACIÓN.....	123

INTRODUCCIÓN

Una práctica común y un reto de toda empresa comercial es el desarrollo de estrategias de ventas a fin de incrementar sus ingresos y su rentabilidad. Esta tendencia del mercado lleva a las empresas a ofrecer créditos que en ocasiones no son analizados adecuadamente, dando como resultado una cartera con atrasos, que podría afectar la liquidez de un negocio. La falta de recuperación de la cartera es una problemática que las empresas enfrentan a diario, generando problemas en el sistema económico, todo esto, ocasionado por un inadecuado análisis para otorgar créditos y posteriormente una ineficiente gestión de cobranza.

En estas circunstancias, mantener un nivel adecuado de cuentas por cobrar es crucial. Para esto, es necesario considerar los múltiples factores que pueden afectarlas, tales como las condiciones económicas del país, el precio y calidad de los productos, y las políticas de crédito que establezca un negocio. Cuando una empresa prioriza estimular las ventas para generar ganancias mayores, a costa de la calidad del crédito, corre también un mayor riesgo de pérdidas, ya que podría generarse un aumento de las cuentas incobrables.

La compañía COTZUL S.A., es una empresa guayaquileña dedicada al comercio al por mayor y menor de electrodomésticos, y equipos de audio y video, tanto al contado como a crédito, y que ha emprendido campañas agresivas denominadas de “telemarketing” y “campañas personalizadas”, con el objeto de estimular sus ventas. Esto ha ocasionado que la empresa presente en la actualidad un alto nivel de cartera vencida de créditos, lo cual ha resultado en un incremento de sus índices de morosidad y falta de liquidez. Lo anteriormente expuesto, motiva a que el presente estudio proponga la optimización de los procesos establecidos por las políticas de crédito y cobranza a fin de mejorar esta cartera vencida. Para esto, se identificarán las políticas y procesos de crédito y cobranza actuales de la compañía, y se determinará la situación real de la cartera vencida, lo cual servirá para la elaboración de una propuesta de mejora en la política de crédito y cobranza que disminuya el nivel de dicha cartera.

En el Capítulo I del presente trabajo, se tratará el Diseño de la Investigación, para lo cual será necesario formular el problema y sistematizarlo, definir sus objetivos, desarrollar la justificación desde los enfoques práctico, económico y social, así como delimitar el problema, definir la idea que el estudio defenderá, y describir la línea y sublínea de investigación.

El Capítulo II cubrirá el Marco Teórico, donde se realizarán consideraciones de otros estudios similares al tema de investigación del presente estudio, a fin de sustentar pertinencia y viabilidad de este trabajo, e incluirá el marco teórico referencial, el marco conceptual y el marco legal.

El Capítulo III está conformado por la metodología de la investigación, en la cual se describen el tipo y el enfoque de la investigación, así como las técnicas e instrumentos aplicados, la población objeto de la investigación y el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas.

El Capítulo IV, finalmente, presenta la propuesta, la cual se estructura en base a los resultados obtenidos. En este capítulo se presentan además las conclusiones y recomendaciones para mejorar los procesos de cobranza, lo que resulta luego de la aplicación del diseño metodológico.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Políticas de crédito y cobranza y su impacto en la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A. (Telerepuesto).

1.1.1. Problema teórico

La crisis económica de los últimos años ha ocasionado que tanto empresas como ciudadanos, en ocasiones, no puedan sobrellevar su economía con éxito, y se reduzcan sus niveles de liquidez. Esto lleva inevitablemente a situaciones de morosidad, al no poder cubrir adecuadamente sus créditos (Keyandcloud, 2018). De esto se puede concluir que mientras la situación económica de un país decaiga en mayor magnitud, el índice de morosidad para las empresas será mayor, dado la falta de liquidez de la población.

Un moroso es la persona natural o jurídica, reconocida como deudor en base a una obligación pactada mediante un documento legal que lo obliga a un pago. La morosidad, por otra parte, es definida como la relación entre la cartera improductiva, es decir, aquella que no devenga intereses, y la cartera bruta. Esto refleja la falta de capacidad de los deudores para honrar sus deudas en el plazo previamente establecido. Esta morosidad muestra además la calidad de la cartera de crédito que tienen las empresas, por lo que, si existen niveles altos de morosidad, los efectos se reflejarán en la rentabilidad y liquidez de las empresas (Nyasaka, 2017).

En efecto, la tasa de morosidad permite evaluar la calidad de la cartera de crédito, ya que su cálculo considera la relación entre la cartera vencida y la cartera total, es decir, las utilidades de una empresa se ven afectadas directamente. Por este motivo la Superintendencia de Bancos, emite restricciones y normas para que las instituciones bancarias cumplan con requisitos determinados, dependiendo del nivel de morosidad de su cartera (Pradel, 2017). El autor afirma que al aumentar las provisiones de cartera se crea un impacto directo sobre la reducción de las utilidades. Esto se debe a que mientras más morosa es la cartera, la empresa incurrirá en más gastos por provisiones, y por tanto se deteriora más el perfil de riesgo para aquellos créditos cuya morosidad ha aumentado. Al acumularse las provisiones, y al deteriorarse la cartera, la empresa tendrá un porcentaje mayor de activos improductivos, lo cual impacta en la rentabilidad de manera negativa.

Cuando una empresa enfrenta una tasa alta de morosidad, se ve obligada a encontrar alternativas para evitar una eminente quiebra. Sin embargo, hay diferencias en el impacto que la morosidad causa en las empresas. Este impacto dependerá del tamaño de la empresa, su ubicación en el mercado y la de sus ventas, el margen de beneficios, y el tipo de interés. Las pequeñas empresas son las que comúnmente sienten más el impacto de este índice, debido a que poseen menos recursos financieros para afrontar la morosidad, por lo que un cliente impago le significará un problema mayor. Esto obliga a las pequeñas empresas a ser mucho más cuidadosas y cautas al momento de conceder créditos (Ficomsa, 2019).

Hay importantes consecuencias por el incumplimiento de los plazos que por contrato un individuo promete honrar, ya que las empresas planifican los flujos de dinero que prevén recibir. Cuando el flujo de dinero no es el que se supone, y existe un desajuste en los plazos previstos, esta planificación se ve afectada. Para la empresa, el no poder contar con un ingreso de dinero previsto significa un desajuste importante, puesto que muy probablemente esto conllevará a que incumpla con sus compromisos. Además, sus activos se verán infravalorados; su cuenta de resultados será afectada; sufrirá falta de liquidez e incurrirá en probables costos financieros. Por otra parte, el deudor enfrentará la posibilidad de ser definido como insolvente, perdiendo credibilidad ante otros proveedores Diaz (2014).

En el Ecuador, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015), señala la calificación de las cuentas por cobrar y otros activos, de la siguiente manera:

Tabla 1.
Calificación de las Cuentas por Cobrar y otros Activos

Nivel de Riesgo	Días de Morosidad
Riesgo Normal A	de 0 hasta 30
Riesgo Potencial B	de 31 hasta 60
Riesgo Deficiente C	de 61 hasta 120
Dudoso Recaudo D	de 121 hasta 180
Pérdida E	mayor a 180

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Normas para la Gestión del Riesgo de Crédito*. FTCS. Quito.

Es importante considerar que una de las principales causas de que las empresas cierren es el mantener alto índice de morosidad por más de un periodo contable. Sin embargo, la

morosidad en una empresa puede ser minimizada con una apropiada política y gestión de crédito y cobranza, y además midiendo el riesgo crediticio en base a datos obtenidos en el historial de cada cliente Cortez (2016). En el Ecuador, se aprobaron reformas al Código de Comercio Asamblea Nacional (2019), mediante las cuales se establece un tope a la tasa de morosidad para los créditos. En su art. 80, el Código indica que en cuanto a los títulos valores deberán tener los siguientes requisitos:

a) La mención del derecho que en el título se incorpora, con indicación del objeto en que consiste y de su valor. Si la obligación consiste en una cantidad de dinero y ésta devenga intereses, la indicación de estos, o el porcentaje del cupo, margen o descuento sobre el importe del título, de ser el caso. De no haberse señalado la tasa de interés a pagar y/u otra forma de fijar ganancias en el título, y si la obligación de pago se funda en un mutuo o préstamo de consumo, se entenderá que la obligación devenga la tasa máxima de interés legal vigente, publicada por el Banco Central del Ecuador o la institución que haga sus veces el futuro; y, a partir de que se haya constituido al deudor en mora, la tasa máxima de mora que corresponderá al uno punto uno (1.1) veces la tasa legal antes indicada; y, ... b) La firma de quien lo crea (p. 14).

1.1.2. Problema de la Empresa

Debido a la compleja situación de la economía ecuatoriana, la cual ha sido descrita por las autoridades como crítica (El Comercio, 2019), las empresas han venido emprendiendo acciones para incrementar sus ventas y superar las dificultades que la crisis conlleva. Sin embargo, el incremento en las ventas de un negocio implica también factores de riesgo que deben controlarse de manera adecuada. Uno de esos factores es el control de la cartera vencida.

Siendo las cuentas por cobrar uno de los activos más significativos que tiene una empresa, es importante considerar a la planificación de la recuperación de deudas y cartera vencida como un procedimiento indispensable para toda compañía. De esto depende mantener un nivel adecuado de morosidad y por tanto no comprometer su liquidez, solvencia y permanencia en el mercado. Por este motivo, es crucial implementar gestiones efectivas de cobro, a fin de disminuir a un rango manejable el porcentaje de cartera vencida, para lo cual es necesario no solo contar con personal calificado, sino un sistema efectivo de cobro.

COTZUL S.A. es una compañía ecuatoriana que pertenece al sector “comercio al por mayor y menor”. Su permanencia en el mercado data del año 1970, y desde sus inicios, la empresa se focalizó en la comercialización y venta, tanto al contado como a crédito de electrodomésticos y equipos de audio y video. En la ciudad de Guayaquil, el negocio de la empresa está enfocado a la venta al público en general. Entre las campañas emprendidas para captar ventas están la denominada “Telemarketing y Campañas personalizadas”. En la actualidad, la empresa enfrenta altos índices de morosidad, debido al incremento de la cartera vencida de créditos otorgados a clientes reiterativos, ocasionando una menor liquidez, lo cual podría generar atrasos en el pago de salarios o a proveedores, con la consecuente necesidad de financiamiento.

El monto de cartera vencida de la empresa, en el período 2019 cortado al 30 de junio es de \$219.187,95. A pesar de contar con políticas de crédito y cobranza, la empresa no ha podido manejar adecuadamente el balance entre el incremento en sus ventas en relación a un nivel de cartera vencida adecuado. La compañía tiene un total de 314 créditos vencidos por un total de \$219.187,95 al 30 de junio de 2019, esta cartera vencida es cartera acumulada desde el año 2015, de acuerdo a información proporcionada por la empresa (tabla 2).

Tabla 2.
Histórico de Cartera Vencida (2015-2018, en \$)

AÑOS	CRÉDITOS	TOTAL, CARTERA VENCIDA
2015	96	\$ 76.030,12
2016	85	\$ 63.214,98
2017	52	\$ 36.973,50
2018	30	\$ 21.940,29
2019 (Jn)	51	\$21.029,06
TOTAL	314	\$219.187,95

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

Tabla 3.
Cartera Vencida acumulada (en \$)

TIEMPO EN DÍAS	2016	2017	2018	2019 (a Jn)
TOTAL	139,245.10	176,218.60	198,158.89	219,187.95
30	27,849.02	36,352.93	41,618.59	47,336.44
60	29,873.62	37,638.06	43,123.13	47,789.52
120	28,481.17	36,985.07	42,250.74	46,670.96
180	36,203.73	43,968.16	47,698.01	51,062.66
> 180	16,837.56	21,274.38	23,468.41	26,328.36
Cartera de 180 y >180 días	53,041.29	65,242.54	71,166.42	77,391.02

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

Tabla 4.
Porcentaje que cada segmento corresponde del total de cartera vencida

TIEMPO EN DÍAS	2016	2017	2018	2019 (a Jn)
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
30	20.0%	20.6%	21.0%	21.6%
60	21.5%	21.4%	21.8%	21.8%
120	20.5%	21.0%	21.3%	21.3%
180	26.0%	25.0%	24.1%	23.3%
> 180	12.1%	12.1%	11.8%	12.0%
Cartera de 180 y >180 días	38.1%	37.0%	35.9%	35.3%

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

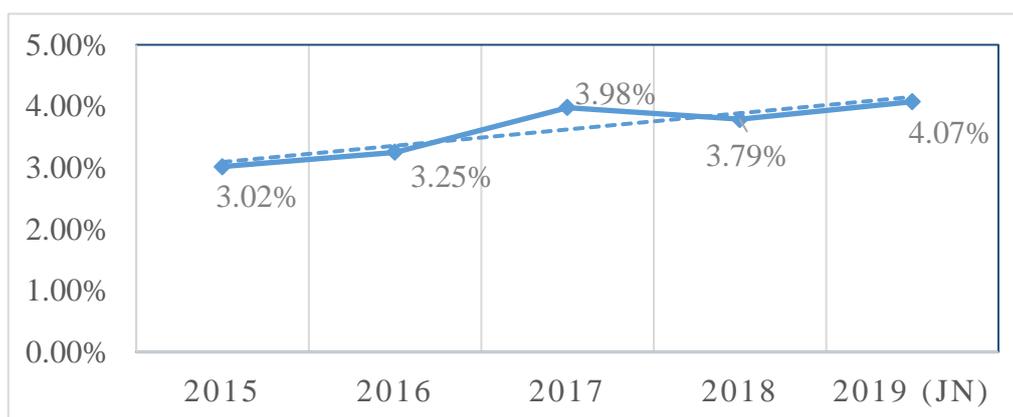


Figura 1. Tasa de Morosidad de COTZUL S.A, 2015 al 2019

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

Nota: La tasa de morosidad corresponde a la cartera improductiva bruta / cartera de créditos bruta. La cartera improductiva bruta corresponde a la cartera vencida + cartera que no devenga intereses. La línea de discontinua en el gráfico muestra una tendencia de aumento en la tasa de morosidad.

A junio 2019, la empresa cuenta con un total de 1.103 clientes, de los cuales 287 mantienen 314 créditos vencidos a diferentes plazos. Estos 287 clientes con cartera vencida constituyen el 26% del total de clientes de la empresa. Los clientes con cartera vencida de 180 > días son, por otra parte, aquellos con el mayor porcentaje del total de clientes, con 7,5%. Si sumamos los clientes con cartera vencida de 180 días más aquella de 180 > días, tenemos que éstos significan 132 clientes con cartera vencida, esto es, el 12% del total de clientes (tabla 5).

Tabla 5.
Clientes con Cartera Vencida

#TIEMPO EN DÍAS	2016	2017	2018	2019 (Jn)	% total de clientes
	Acumulados				
30	34	39	45	52	4.7%
60	38	43	50	57	5.2%
120	30	35	40	46	4.2%
180	32	37	42	49	4.4%
> 180	55	63	72	83	7.5%
Cartera de 180 y					
>180 días	87	100	115	132	12.0%
Total	189	217	250	287	26.0%

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

Por este motivo, el presente trabajo de investigación propone optimizar el control de los procesos de las políticas de crédito y cobranza efectiva para mejorar la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera las políticas de crédito y cobranza impactan la cartera vencida de la COTZUL S.A.?

1.3. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las políticas y procesos de crédito y cobranza actuales de la compañía COTZUL S.A.?
- ¿Cuál es la situación real de la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A.?
- ¿Qué mejoras se deben plantear a la actual política de crédito y cobranza de la compañía COTZUL S.A.?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Rediseñar las políticas de crédito y cobranza para disminuir la cartera vencida en la compañía COTZUL S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las políticas y procesos de crédito y cobranza que se aplican actualmente en la compañía COTZUL S.A.
- Determinar la situación real de la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A.
- Elaborar una propuesta de rediseño en la política de crédito y cobranza para disminuir la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A.

1.5. Justificación de la Investigación

1.5.1. Justificación Práctica

El presente estudio tiene un carácter práctico ya que se trata de un proyecto que podría ser aplicable a una empresa real, que plantea una propuesta de solución a un problema real. Con la elaboración de una propuesta de mejora en la política de crédito y cobranza de la compañía COTZUL S.A. mediante la aplicación de mayores controles en los procesos, se pretende

lograr la disminución de su cartera vencida, lo que conllevaría a que disminuya el índice de morosidad y que la empresa pueda contar con una mayor liquidez.

1.5.2. Justificación económica

La presente propuesta busca mejorar los procesos de crédito y cobranza para incrementar la liquidez de la compañía COTZUL S.A. Con esto, se evitarán las posibles dificultades que una falta de liquidez genera, tales como retraso en el pago de salarios o pago a proveedores, a la vez que favorecerá un incremento en sus utilidades. En otras palabras, la realización del presente estudio es muy importante por la relevancia económica que significa, puesto que mejorará las finanzas de la empresa.

1.5.3. Justificación social.

La relevancia social del presente proyecto radica proponer un mayor control en los procesos de crédito y cobranza que generará un mejor clima de negocios, puesto que, si la empresa mejora sus ingresos, y como consecuencia su liquidez, se generará mayor estabilidad laboral, disminuyendo el número de despidos que la falta de liquidez provoca. Por otra parte, una mejor selección en la concesión de créditos a clientes evitará la aplicación de procesos engorrosos de seguimiento y cobranza del crédito, ya que la cartera por cobrar estará conformada por clientes que pueden honrar sus deudas a tiempo. En otras palabras, una mejora en la evaluación de crédito concedido evita el estrés social.

1.6. Intencionalidad de la Investigación

1.6.1. Delimitación o Alcance de la investigación

- Lugar: Guayaquil – Ecuador.
- Empresa: COTZUL S.A.
- Dirección: Rumichaca 820 y Av. 9 de Octubre
- Unidad responsable: Departamento de Crédito y Cobranzas
- Campo: Administración
- Área: Crédito y Cobranza
- Población: Cliente interno y externo de COTZULS.A.
- Periodo de ejecución: 2019-2020.

Limitaciones: Se realizó la presente investigación solo al personal de la Empresa que el Gerente Administrativo requirió necesario.

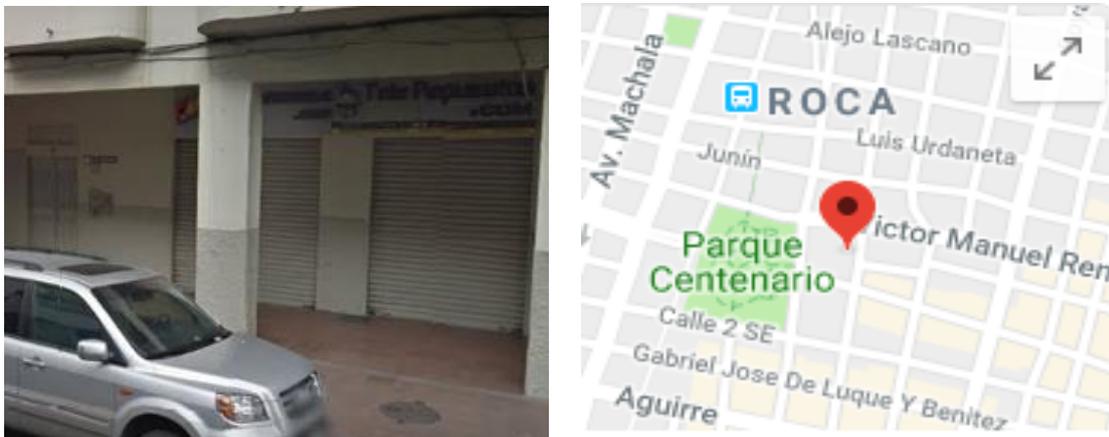


Figura 2. Ubicación física de COTZUL S.A.

Fuente: Google Maps (2019), modificado por los autores.

1.6.2. Idea a Defender

El rediseño de las políticas de crédito y cobranza tendrá un impacto positivo en la disminución de la cartera vencida de COTZUL S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes del problema

Entre los estudios realizados por diversos autores y cuya similitud es pertinente al tema de la presente investigación, podemos mencionar a Morales y Morales (2014) que definen el concepto de crédito y explican la importancia del proceso de cobro luego del otorgamiento del crédito, dejando claras las dos posibilidades que una empresa enfrentará, esto es, el pago a tiempo o el incumplimiento. Los autores además señalan la importancia de una buena administración de las cuentas por cobrar, y mencionan que la prevención, la reacción y el oportuno conocimiento de la situación financiera del cliente, son factores claves para el éxito del negocio. Por su parte, Carranza y Carrión (2015) enfatizan la importancia del área de cobranzas, y la comparan con la administrativa, proponiendo un modelo para incrementar la eficiencia en los cobros y mejorar el nivel de la cartera vencida.

Ochoa y Herrera (2018) describen los procesos óptimos para mejorar la liquidez de las empresas que no han podido manejar de forma adecuada su cartera de créditos, pero describiendo a estas cuentas como el activo más importante de una empresa, y proponiendo las soluciones a las falencias de cobro mediante un modelo de políticas de cobranza adecuadas. Reyes y Pinda (2018) destacan los peligros que representa para una empresa el inadecuado cobro de su cartera, y concluyen que debe existir un equilibrio entre mantener un nivel óptimo de ventas y un manejo adecuado de cuentas por cobrar.

En los diversos estudios consultados se hace énfasis en esta definición de las cuentas por cobrar. Meza citado en Pinto (2016), se refiere a estas cuentas como importes que terceras personas deben a una empresa determinada, y expande las operaciones que normalmente las generan a otros ámbitos, como las provenientes de préstamos a empleados o créditos a otras personas que son ajenas a la empresa y que reciben un bien o un servicio. Bolten citado en Lozano, (2017) las describe como una herramienta para que una empresa se mantenga en el mercado.

Ramírez (2019) describe el concepto de cartera vencida como una representación de la porción de clientes deudores que tiene una empresa, y que reportan un atraso en sus

obligaciones. El énfasis de su estudio se da en las decisiones que deben tomarse no solo para evitar que estas situaciones se den, sino para lidiar con ellas y solucionarlas. Miranda & Freire (2019) analizan los factores que influyen en el incremento de la cartera vencida de una organización, así como en sus niveles de rentabilidad, y establecen el nivel de probabilidad que una institución tiene de recuperar su cartera vencida, sugiriendo un sistema de gestión para su recuperación.

2.1.2. Antecedentes del problema en la empresa

Hoy en día, las empresas enfrentan diversos problemas relacionadas a sus finanzas ya que según el autor Morales y Morales (2014) nos da a conocer que: una buena estructura organizacional de este departamento de crédito y cobranza no garantizará los resultados del nivel de rendimiento, pero la estructura mal diseñada puede ser garantía de fracaso.

COTZUL S.A. es una compañía ecuatoriana que pertenece al sector “comercio al por mayor y menor”. Su permanencia en el mercado data del año 1970, y desde sus inicios la empresa se focalizó en la comercialización y venta, tanto al contado como a crédito de electrodomésticos y equipos de audio y video.

Según datos obtenidos en la compañía COTZUL S.A. enfrentan un problema en el área de crédito y cobranzas ya que tienen los índices de morosidad elevados debido al incremento de cartera vencida ocasionando una menor liquidez, lo cual podría generar atrasos en el pago de salarios o a proveedores, con la consecuente necesidad de financiamiento.

En los últimos años cuenta con un nivel incremento de cartera castigada, y realizando un análisis de la cartera se detectó que el problema que tiene la empresa inicia desde la venta a crédito que se otorga a:

- Clientes reiterativos.
- Clientes nuevos.

Morales y Morales (2014) agregan que son comunes los casos en que negocios dedicados principalmente a las ventas, descuidan la gestión de cobranzas, por lo que suelen enfrentar falta de liquidez y un nivel de atraso bastante alto en las cuentas por cobrar.

Las políticas de crédito y cobranza son consideradas como todas aquellas actividades encaminadas a decidir la concesión de un crédito a un cliente determinado, y además, aquellas encaminadas a recuperarlo con el máximo rendimiento posible sobre la inversión.

Para Van Horne y Wachowicz (2014) estas políticas son “los pasos que se deben seguir para lograr los objetivos específicos de la organización”. Las políticas de crédito tienen una influencia directa sobre el nivel de las cuentas por cobrar. Estas políticas, sin embargo, deben ser aplicadas con cuidado, ya que, si la empresa decidiera estimular la demanda bajando los estándares de crédito, si bien las ventas y ganancias aumentarían, se correrá con un mayor costo por cuentas por cobrar adicionales, y por añadidura un mayor riesgo de generar pérdidas por cartera incobrable.

Vallado (2015) explica en su informe sobre administración de cuentas por cobrar, que entre las políticas de crédito que toda empresa debe considerar, se encuentran las siguientes:

- Reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar, en días de cartera.
- Administrar el crédito con procedimientos ágiles y términos competitivos.
- Evaluar el crédito en forma objetiva.
- Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente, evitar la cartera vencida.
- Vigilar la exposición de las cuentas por cobrar ante la inflación y la devaluación.

Por otra parte, es necesario que las empresas definan sus reglas de tanto para la concesión como para la administración de los créditos. Posiblemente, existirán empresas que incluyan un departamento exclusivo para otorgar un crédito, y otro para la gestión de cobranzas, o quizás ambas gestiones se administren desde uno solo. Morales y Morales (2014) explican que al momento de otorgar un crédito, se aplican ciertas pautas para la constatar la información del cliente, así como ciertas normas que establecen el tope de crédito asignado, el monto y el plazo. Por tanto, describen que el proceso está compuesto de investigación, análisis y aceptación del cliente.

2.2. Estado del Arte

Se ha realizado varias investigaciones sobre el índice de morosidad en las empresas, obteniendo información relacionadas con empresas dedicadas al comercio a través de los repositorios de las siguientes universidades del país: Universidad Regional Autónoma de los Andes y la Universidad Privada del Norte donde se destacan problemas de liquidez de las

empresas por un manejo no adecuado al otorgar un crédito. A continuación, se dan a conocer casos puntuales y su aportación para el presente proyecto de investigación:

Proyecto de Investigación N° 1

Peñañiel Tuston Jezlyn Marianela (2018), autora del proyecto de crédito y cobranza en Almacenes la Ganga del Cantón Montalvo, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes para obtener el título de Ingeniería Comercial.

Realizaron un estudio en la Empresa Almacenes la Ganga del Cantón Montalvo para determinar la principal causa del alto índice de morosidad, teniendo como resolución que es la falta de control de las Políticas de Crédito y Cobranza

La investigación respecto a la Gestión de Cobranzas requirió de un análisis teórico minucioso donde se estudien aspectos relacionados a la cobranza y su gestión, modelos y otros aspectos que fueron necesarios conocer para contar con bases sólidas y suficientes para estructurar la propuesta final de solución al problema de cartera vencida que presenta La Ganga.

El estudio de Peñañiel es pertinente al presente proyecto, ya que deja ver que los empleados deben tener más cautela al otorgar crédito, que es la base fundamental para una mejor liquidez. Es importante considerar el trabajo conjunto con el departamento de crédito, incluso sería recomendable que el mismo personal que otorga el crédito, sea quien realiza la gestión de cobranza de COTZUL S.A.

Proyecto de Investigación N° 2

Laiton Soto Ibeth e Yengle Narro Mariella Isabel (2017), son las autoras del proyecto Propuesta de las políticas de crédito y cobranza y su influencia en el Análisis Financiero de la empresa Sermefit Sac, en la Universidad Privada del Norte, para obtener el título de Ingeniera Comercial.

Las autoras del proyecto mencionan que principalmente tienen como objetivo dar a conocer cómo esta política aplicada en las cuentas por cobrar generará mejoras en los créditos y cobros, pues favorecerá a la influencia en el análisis financiero de la empresa, del éxito de estos controles dependerá la minimización de obstáculos que entorpecen la gestión.

Asimismo, demostrar que la implementación de políticas de crédito y cobranza influye en la liquidez de la empresa.

Se realizó una guía de entrevista acerca de las cuentas por cobrar de la empresa a los trabajadores del área de cobranzas, a los clientes y al propio gerente, las cuales permitieron determinar una ausencia de políticas y procedimientos eficientes y eficaces que pudieran mejorar el análisis financiero. Después se observó que las actividades empleadas en el área de créditos y cobranzas no son óptimas, pues existe una mala gestión y control, debido a que no tiene establecidas políticas y procedimientos de créditos y cobros, relegando toda esta responsabilidad al gerente general. Durante la investigación se pudo descubrir la existencia de deficiencias en el área de créditos y cobranzas, puesto que no contaban con políticas establecidas

El trabajo se constituye en una gran ayuda para el presente estudio, debido a que se pretende determinar cuáles son las falencias que hay dentro de COTZUL S.A. y el porqué del incremento de su cartera vencida, y con ello poder mejorar las políticas de crédito y cobranza para permitir que disminuya su cartera vencida.

2.3. Fundamentación Teórica

2.3.1. Políticas de Crédito y Cobranza

Las Políticas de Crédito y Cobranza son procedimientos o parámetros que tiene una empresa para otorgar créditos y realizar su respectiva gestión de cobro adecuada como lo explica los autores Morales y Morales (2014), que es de gran importancia la cobranza ya que viene de la mano con la venta que se realiza a crédito y si no se acata los procedimientos tendría una ineficiente gestión que puede causar problemas financieros a la empresa, los cuales, en casos extremos, podría derivar incluso en la quiebra. Lo más recomendable es que se lleve un análisis de manera periódica de las políticas de crédito y cobranza para poder asegurar que no fue un crédito mal concedido, y que afecte a la liquidez de la empresa.

Morales y Morales agregan que son comunes los casos en que negocios dedicados principalmente a las ventas a crédito, descuidan la gestión de cobranzas, por lo que suelen enfrentar falta de liquidez y un nivel de atraso bastante alto en las cuentas por cobrar. Por este motivo, la adecuada administración de la cartera de cuentas por cobrar juega un rol preponderante en el funcionamiento de una empresa. Dentro de este entorno, una gestión considerada crucial es la prevención, la cual implica conocer mejor al cliente, y procurar

tener especial cuidado al momento de otorgar créditos, para de esa manera tener una eficiente administración de cobranzas.

Por otra parte, es necesario que las empresas definan sus reglas de tanto para la concesión como para la administración de los créditos. Posiblemente, existirán empresas que incluyan un departamento exclusivo para otorgar un crédito, y otro para la gestión de cobranzas, o quizás ambas gestiones se administren desde uno solo. Morales y Morales (2014) explican que, al momento de otorgar un crédito, se aplican ciertas pautas para la constatar la información del cliente, así como ciertas normas que establecen el tope de crédito asignado, el monto y el plazo. Por tanto, describen que el proceso está compuesto de investigación, análisis y aceptación del cliente.

Las políticas de cobro deben cumplir con los siguientes elementos:

Condiciones de Venta: Cuando las empresas hacen sus ventas a crédito, se establecen condiciones en cuanto al crédito que se otorga que comprende:

- Cumplir con requisitos personales que se solicita a cada cliente
- Verificación de la información solicitada
- Realizar verificación terrena es decir la visita al domicilio
- Número de meses que tendrá como plazo es decir cuotas a cancelar.
- Porcentajes de descuento si amerita
- Fechas de pago

Luego de esto se da aprobación y se otorga al cliente la mercadería en un plazo establecido.

Plazos de cobro: El cliente tiene de 30 a 60 meses de gracia dependiendo de la empresa luego de esto si el cliente no cumple con el pago dentro de los días establecidos se comienza a realizar la gestión de cobro para que evite que caiga en una mora mayor a 30 días debido a que le afecta a su calificación de crédito.

Lo anteriormente explicado es pertinente al presente trabajo de titulación, puesto que las políticas de crédito y cobranza tienen un impacto directo en la cartera vencida de un negocio. Una política clara y eficiente, que brinde pautas para la correcta concesión de un crédito, protegerá la liquidez de una empresa y le evitará dificultades financieras.

2.3.2. Cuentas por Cobrar

Es necesario considerar un conjunto de indicadores básicos que intervienen en el proceso de concesión de crédito. El contar con este tipo de indicadores reviste de importancia a la hora de conceder un crédito, ya que permitirá a la empresa contar con reglas generales y definir el nivel de riesgo que está dispuesta a tomar. Por tanto, se puede definir a las cuentas por cobrar como todos aquellos créditos otorgados a los clientes, a quienes a su vez se les dio un tiempo razonable para pagar los bienes o servicios adquiridos luego de haberlos recibido.

En otras palabras, son los valores adeudados por terceras personas a las entidades o empresas que otorgaron un crédito, y que, de acuerdo a las políticas establecidas por dichas entidades o empresas, usualmente no son mayores a 30 días. Su impacto es importante y positivo, puesto que refleja la liquidez con que una empresa cuenta. Por añadidura, Bolten (citado en Lozano (2017) considera a estas cuentas como una herramienta para proteger la posición de la empresa en el mercado, ya que es “un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas y las utilidades”, y de esta manera ganar clientes mediante el otorgamiento de créditos.

La administración de las cuentas por cobrar juega un papel preponderante en la salud de un negocio. Para que esto sea posible, Morales y Morales (2014) aseguran que existen tres factores claves:

- Una actividad fundamental es la *prevención*, a través del conocimiento mejor de los clientes, y teniendo cuidado especial en el otorgamiento de créditos, para que la administración de la cobranza sea eficiente.
- Otra medida es *reaccionar* de manera inmediata y atinada a la situación ya existente, para ello se debe tener una administración óptima de cartera de clientes y haber determinado estrategias para las situaciones en que los clientes no cumplen con sus pagos, las cuales deben ser consistentes y adecuadas a la situación muy particular del mercado, a la economía y, sobre todo, a las peculiaridades del tipo de cliente; todo esto debe conducir a una cobranza eficiente y oportuna.

Para una adecuada administración de la cartera de crédito, es importante conocer a los clientes de la empresa, sus hábitos de compra, qué estímulos los hacen reaccionar, y además qué factores sirven para medir riesgo y de qué manera se pueden evitar las

pérdidas como consecuencia de la presencia de esos riesgos en el proceso de cobranza.

- También deben *conocerse* los datos de la situación crediticia de cada cliente, como es el caso de los créditos otorgados, los montos, la antigüedad de los saldos vencidos, la situación de las deudas (si están al corriente o retrasados y por cuánto tiempo), tasas de interés, periodos de gracia, condiciones especiales de entrega, etcétera.

Los indicadores serían los siguientes:

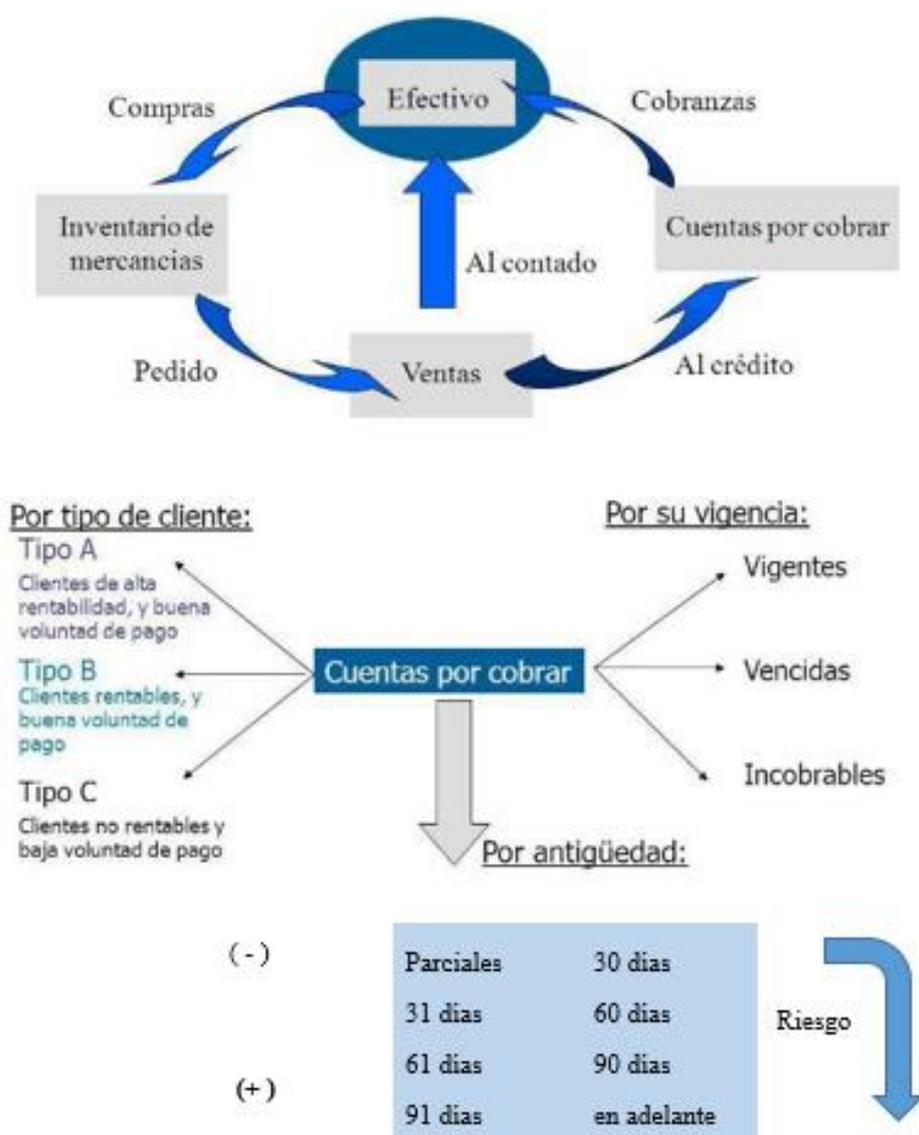


Figura 3. Indicadores básicos de las cuentas por cobrar

Fuente: MAE. Marcelo Rodríguez, slideplayer (2019)

Definir y explicar la importancia de las cuentas por cobrar es un aspecto relevante y pertinente para el presente estudio, puesto que esta cuenta tiene un rol crucial en toda empresa u organización, ya que forma parte de su capital de trabajo, se relaciona directamente con el giro del negocio y la competencia, y además genera información cuantitativa, ya que representa los futuros ingresos con los que se contará una vez que sus valores se hagan efectivos y formen parte del activo circulante.

2.3.3. La Cartera Vencida

La cartera vencida es definida como aquellos valores de créditos que han sido otorgados por una persona física o moral y que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. Se considera que una cartera pasa de ser un atraso a estar vencida a partir del día treinta desde su fecha de vencimiento. Ramírez (2019) indica que, para una empresa, esta cuenta representa la porción del total de sus clientes, a quienes se denomina deudores, que reporta un atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago; en otras palabras, son los valores adeudados que no han sido cubiertos de manera integral. El autor agrega que esta cartera se refiere de manera directa a aquellos clientes que por distintos motivos no cancelaron su deuda a tiempo, causando la toma de acciones ya sean administrativas o judiciales, para su recuperación. En otras palabras, esta cuenta representa el monto total de créditos que incumplieron los plazos de pago, establecidos previamente en el contrato de venta.

El origen de la cartera vencida es, en la mayor parte de los casos, el resultado de otorgar un crédito sin el adecuado análisis previo, usualmente, debido a que la empresa que los otorga carece de una aplicación eficiente de las políticas crediticias establecidas. En esta instancia, el control eficaz de estas cuentas por cobrar se torna imperativo. Si éste no existe, la empresa corre el riesgo de enfrentar la falta de liquidez para cubrir sus obligaciones corrientes, debido a una alta morosidad en su cartera.

Por otra parte, Pazmiño (2011), explica que cuando un cliente excede el tiempo estipulado por las políticas contables para pagar el valor pactado, se generan intereses por mora y retraso en los pagos. Es importante considerar entonces que los retrasos en los pagos generan costos de cobranza. Por este motivo, la empresa deberá proveer al departamento de los elementos necesarios para efectuar un control adecuado de las políticas de crédito.

Los autores arriba mencionados explican con claridad el rol que juega la cartera vencida en una empresa. Estas afirmaciones tienen gran relevancia para el presente trabajo de

investigación, ya que permite tener una visión clara de la definición de cartera vencida, que en el peor de los casos puede llegar a afectar la situación económica de una empresa. En el caso de COTZUL S.A., la cuenta Cartera Vencida presenta niveles inapropiados que, de acuerdo a lo explicado por los autores, comprometerían la liquidez del negocio,

2.3.4. Tipos de Crédito

Belaúnde (2019), en su artículo, explica que el proceso de concesión de un crédito se divide en varias etapas:

- a) La originación comercial, que incluye el contacto comercial y el análisis inicial del cliente.
- b) La definición de estrategia crediticia, también concebida como políticas crediticias.
- c) La aprobación u otorgamiento del crédito, en donde se realiza una evaluación del riesgo, y en la que interviene el personal comercial, de análisis y de dirección (para aprobación individual o en comité).
- d) La evaluación de la voluntad y la capacidad de pago. Es necesario distinguir entre estos dos conceptos, pues la capacidad se refiere a la necesidad de que el cliente tenga ingresos suficientes; pero la voluntad es más difícil de analizar.
- e) La evaluación de la necesidad de garantías.
- f) El desembolso o la entrega del bien, lo cual se realiza bajo las condiciones fijadas en la aprobación.
- g) Seguimiento del riesgo, que corresponde a una evaluación dinámica de la evolución de la calidad del riesgo.

Del Valle (2014) describe los tipos de actividad crediticia en 4 grandes grupos:

- El crédito según su uso.
 - Crédito de inversión. Se otorga para colocar capital en manos de terceros, a ser recuperado a largo plazo, con determinado interés.
 - Crédito bancario. Tiene corta duración, y su objetivo es mantener en marcha el engranaje de la producción, distribución y consumo.
 - Crédito entre comerciantes. Es aquel donde la mercadería o servicios dan inicio a su operación, excluyendo operaciones con dinero.

- Crédito al consumidor. Aquel que una empresa da a sus clientes mediante la entrega de un producto o servicios, a cambio de un valor, con o sin interés pactado u oculto, en una fecha posterior.
- Crédito según los documentos que respaldan la operación:
 - Documentos de crédito bancario y comercial.
 - Documentos de crédito de inversión.
- Crédito de acuerdo a las condiciones de pago.
 - Normal o contado comercial. Con plazo usual de 30 días, pero que podría llegar a entre 60 y 90 días.
 - A plazos. Aquel cuyo vencimiento se divide en partes con fechas de vencimiento separadas por periodos de tiempo iguales.
 - Fijo con límite renovable. Aquel que limita al deudor para adquisiciones adicionales que desee realizar. La cartera se cierra al llegar al límite y vuelve a abrirse al momento de efectuar el pago.

Los procesos definidos los autores, son pertinentes para el presente estudio, puesto que pueden ser aplicados a cualquier tipo de crédito. Son además elementos valiosos para la presente investigación, ya que se establece la necesidad de una directriz en materia de créditos a clientes. Debido a que el presente estudio busca mejorar las políticas de crédito y cobranza, el establecimiento de un proceso crediticio como el arriba descrito, garantiza un manejo adecuado de aprobación de crédito genera un impacto positivo en la liquidez de una empresa.

2.3.5. Gestión de la cartera vencida

En cuanto a la recaudación de la cartera, un elemento importante es la eficiencia en su recaudo. La Cámara de Comercio de Medellín (2019), explica que esta eficiencia dependerá de un plan que debe ser bien ejecutado y estará a cargo de un gestor de crédito, cuyo perfil debe incluir las competencias en análisis de datos, comunicación asertiva, capacidad de negociación, seguimiento y orientación al logro y el resultado:

La sostenibilidad financiera y la permanencia económica de las empresas, está estrechamente relacionada con el buen manejo de los recursos de la compañía, de tal forma que las empresas no determinen vender por vender y cumplir un presupuesto; sino desarrollar un proceso de venta realmente exitoso, el cual se materializa cuando

las empresas que salen al mercado a vender sus productos tienen la certeza de que las ventas son realmente efectuadas, cuando fueron realmente recaudadas.

Los siguientes pasos son recomendados para una adecuada gestión de cartera (Cámara de Comercio de Medellín, 2019):

- **Preparación y planeación:** En la preparación y planeación del cobro, es indispensable tener los estados de cuenta totalmente conciliados con el cliente, cada vez que puedan presentarse diferencias podría servir de excusa para el no pago de las obligaciones y entorpecer el proceso de negociación...
- **Comunicación y negociación:** Una vez se tiene definido estado de crédito del cliente y establecida la estrategia de negociación, se procede a establecer el contacto directo, siendo importante para el efecto tener presente las siguientes consideraciones: Verificar exhaustivamente el no pago de la obligación, recordarle la honorabilidad, si se encuentran evasivas tomar medidas correctivas de inmediato, hacerle ver la obligación que adquirió, preguntar al cliente por el motivo de no pago de la obligación, escuchar y tomar nota de las razones del cliente, recordarle los títulos valores que firmó, recalcarle en los costos de un proceso prejurídico o jurídico y estar abiertos a la negociación...
- **Compromisos y seguimiento:** Es importante dentro del proceso de cobro, para evitar interpretaciones y evasivas, elaborar un acta de negociación donde se detallen los compromisos adquiridos en términos de cumplimiento, garantías adicionales, responsabilidades comerciales y fechas de cumplimiento, de tal forma que se le pueda hacer el estricto cumplimiento.
- **Cobro prejurídico y jurídico:** En caso de no lograrse dar un acuerdo con el cliente o un incumplimiento se los compromisos acordados, será en estos eventos que debe considerarse la exigibilidad mediante el cobro prejurídico o jurídico. En todo momento se debe tratar que el cobro de la cartera llegue hasta la instancia de cobro prejurídico, ya que al pasar a un cobro jurídico se reduce visiblemente la probabilidad de recaudo y por consiguiente la eficiencia en el proceso de recaudo.
- **Avaluación y medición:** La compañía debe desarrollar actividades de evaluación de desempeño de las áreas de gestión de crédito y activar un programa reglamentado de salario variable a través de incentivos dependientes de un porcentaje de recaudo.

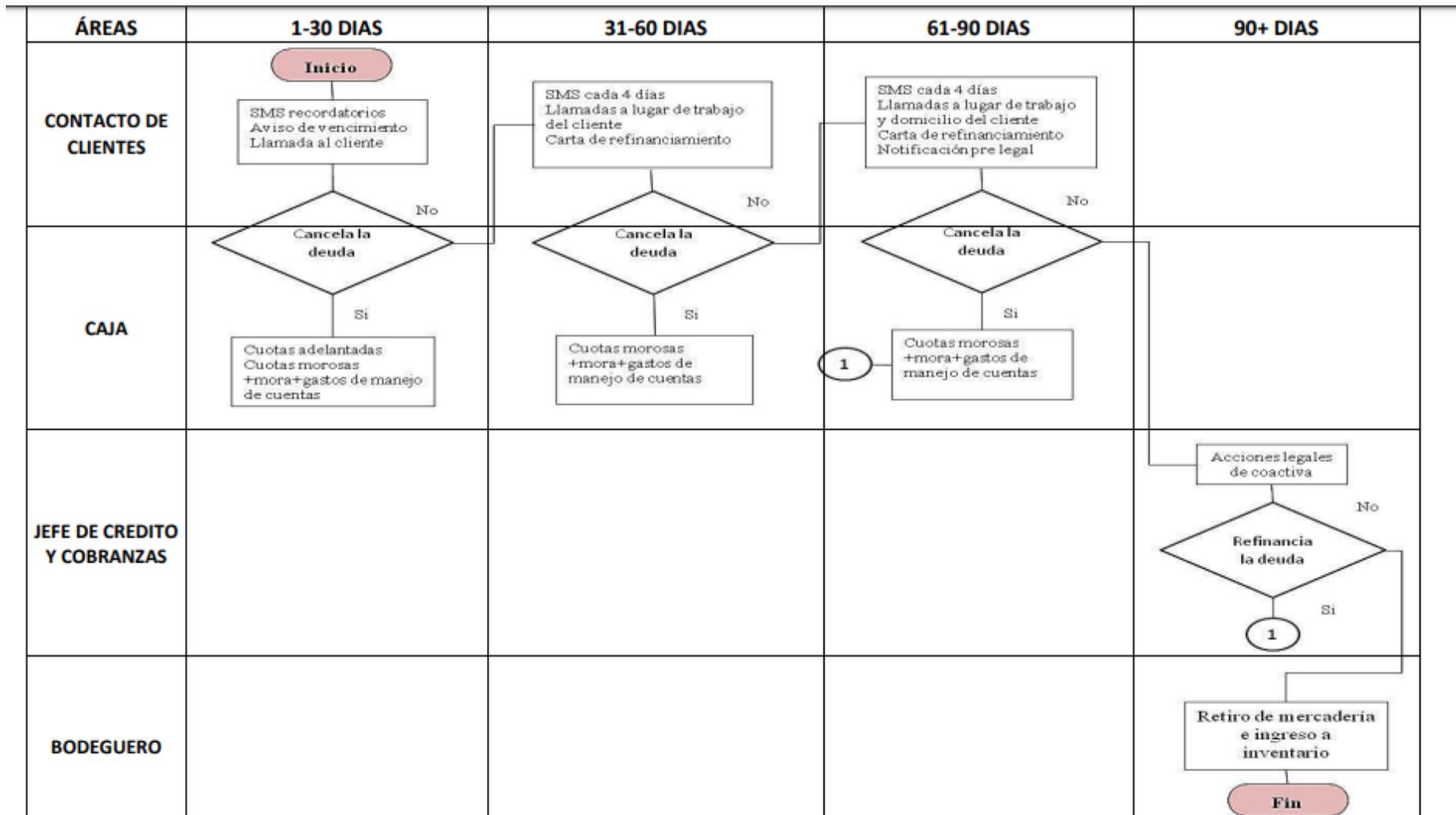


Figura 4. Diagrama de flujo de la gestión de cartera vencida.

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2019).

Lo explicado por la Cámara de comercio de Medellín en cuanto a la recaudación de la cartera y sus recomendaciones para una adecuada gestión son conceptos relevantes y pertinentes para la presente investigación, puesto que deja ver con claridad que una gestión exitosa conllevará la eficiencia en el recaudo de cartera, manteniendo una organización adecuada y asegurando la liquidez.

Los procesos de gestión explicados son relevantes para los propósitos de este estudio ya que esbozan de manera general los pasos de una eficiente recaudación. El autor ha señalado que para una adecuada gestión de crédito y cobranzas es requisito fundamental definir las políticas y procedimientos de crédito. Esto es compatible con los objetivos del presente trabajo de investigación, de rediseñar las políticas de crédito y cobranza para disminuir la cartera vencida en la compañía COTZUL S.A. El establecer las políticas que permita otorgar un crédito a clientes que cumplan con los parámetros indicados, es uno de los aspectos incluidos en la gestión de cartera de crédito. En esta gestión, la tecnología juega un papel crucial, ya que ayuda a mejorar la gestión causando un ahorro considerable no solo de tiempo, sino también de dinero (Pascual, 2014).

Ceballos (2015) explica que existen casos en que las empresas prefieren incrementar el porcentaje de sus ganancias, a costa de permitir el retraso de los pagos de sus clientes. Esto se debe a que hay un alto nivel competitivo entre empresas relacionadas a una misma actividad, por lo que no siempre es posible lograr que las ventas sean de contado. Es aquí en que los créditos otorgados incrementan el nivel en las ventas, y por tanto se incrementa el índice de rentabilidad. Esto se interpreta como un aumento en la Cartera de Crédito y su correcta administración determinara si otorgar o no créditos.

Villagómez & Saucedo (2014) explican que cuando el otorgamiento y la percepción de créditos disminuye, la causa es la reducción de las ventas a crédito para disminuir el riesgo crediticio. Una segunda causa sería la poca demanda de crédito por parte de los clientes, en especial cuando éstos no cuentan con la liquidez suficiente para solicitar un bien o un servicio, pagando con crédito a mediano o largo plazo. Burgos & Bonisoli, (2016) opinan que el conocimiento debe tener una constante innovación si lo que aspira una empresa es obtener beneficios a largo plazo. El personal que tenga por responsabilidad la elaboración de las políticas de la Gestión de Cartera de Crédito, deberá basarse en el conocimiento y experiencia obtenida durante el desarrollo de sus operaciones.

Las gestiones de crédito y cobranza pueden ser descritas en al menos cinco etapas, como se describen en la figura 3 (Financial System Company, 2019):

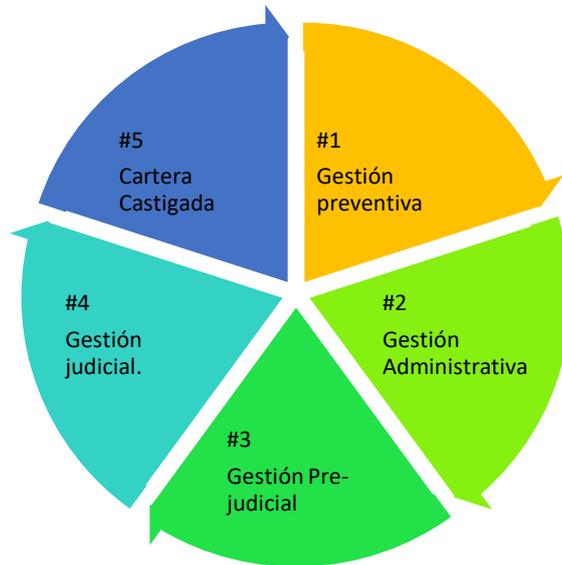


Figura 5. Etapas de la gestión de crédito y cobranza.

Fuente: Financial System Company, 2019

2.3.5.1. Pasos para una buena gestión de cartera

La publicación económica Acción Insight (2018), define a la gestión de cartera como aquellas acciones que son aplicadas de forma coordinada y oportuna a los clientes con el fin de recuperar los créditos, y de esta manera lograr que los activos exigibles de la empresa se transformen en activos líquidos. Lo ideal, según Acción Insight, es que esto se logre de la manera más rápida y eficiente posible, y manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

Toda gestión de cobranza debe considerarse un proceso interactivo. Este proceso interactivo empieza en el análisis de la situación del cliente. Se deberá mantener un contacto oportuno pero frecuente con el cliente, y dependiendo de cada caso, se deberá ofrecer una solución, y registrar toda acción ejecutada en la realización del seguimiento. La publicación indica además que esto es indispensable para poder realizar un seguimiento continuo y llevar el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

A continuación, se describen los pasos típicos en la gestión de la cobranza de acuerdo a Acción Insight (2018):

a) Análisis del caso: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.

b) Contacto con el cliente: ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?

c) Diagnóstico: ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?

d) Generación de alternativa: ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

e) Obtención de compromisos de pago: ¿Realizamos una buena negociación? La empresa debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Se logra que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?

f) Cumplimiento de compromisos de pago: ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

g) Registro de Acciones: ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

h) Seguimiento del caso: ¿Se conoce la actual situación del cliente y las acciones realizadas?

i) Intensificación de las acciones: ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.

j) Definiendo los créditos “pérdida”: Es importante también que las empresas definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir, cuándo la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se han agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

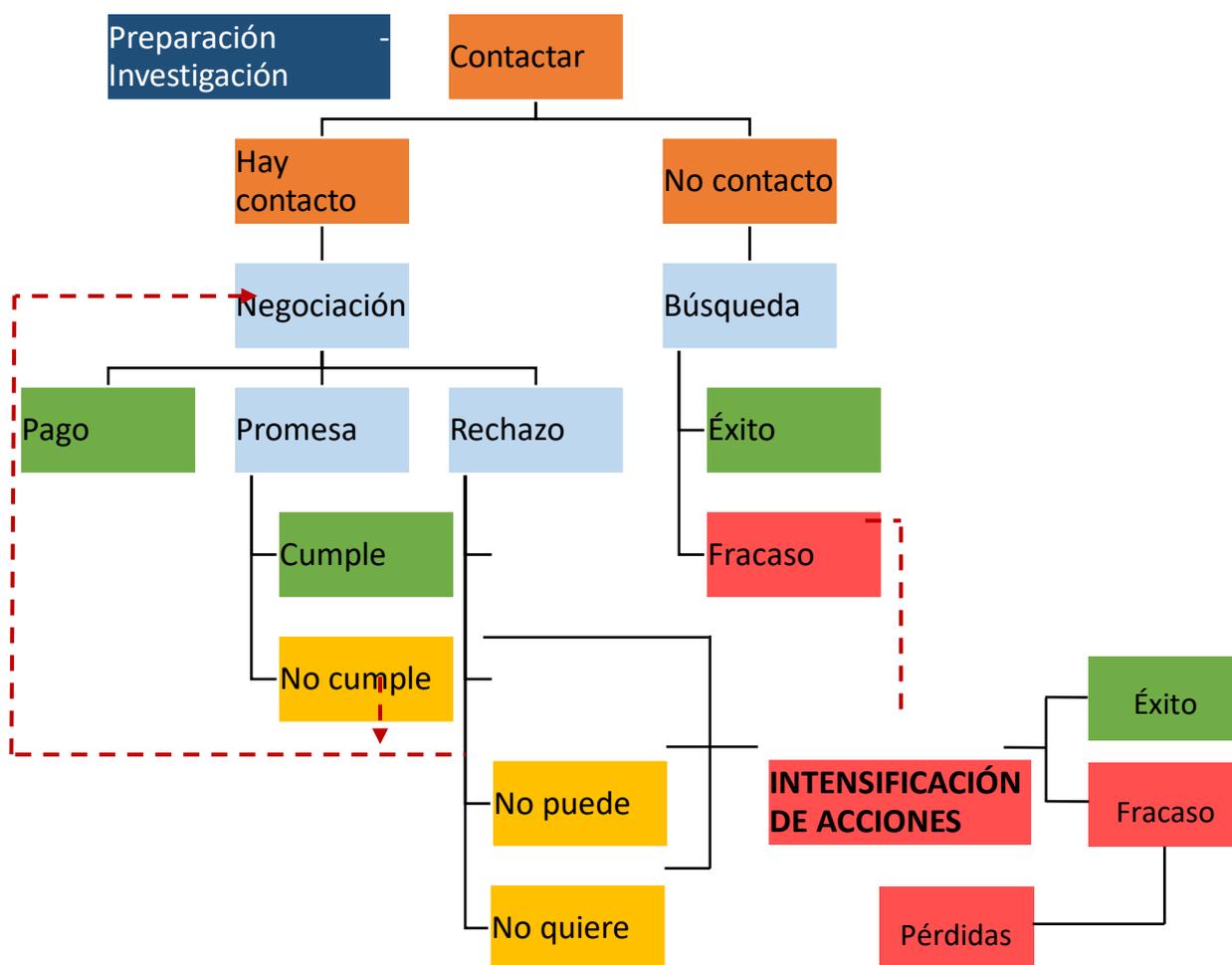


Figura 6. Pasos de la gestión de cobranza.
Fuente: Revista Acción Insight (2018).

Lo explicado por Acción Insight respecto al proceso de gestión de cobranzas es pertinente para el presente estudio, puesto que ilustran con claridad los pasos de una apropiada gestión, y permiten pensar que toda gestión de cobranza debe considerarse como un proceso interactivo entre la empresa y el cliente.

2.3.5.2. Consecuencias de la no aplicación de una buena gestión de cartera

Acción Insight (2018), explica que las consecuencias de una gestión de cartera mal definida llevarán a errores en el diseño de estrategias, pérdidas de dinero y a la desnaturalización de la gestión. La publicación describe los errores comunes en este sentido:

Orientación a la refinanciación, renovación, o el otorgar un crédito para cancelar uno previo en atraso sin el debido análisis y seguimiento de la situación actual del cliente: Estos son prácticas erradas que conllevan a maquillar la cartera y empeorar la situación en el corto plazo. Un refinanciamiento debe ser entendido como una nueva evaluación y como tal se debe realizar un análisis objetivo de cada caso en particular y no diseñar estrategias o campañas masivas, ya que éstas no contribuyen a mejorar la cultura de pago. Es importante también destacar que existen algunas excepciones, sólo en caso de desastres naturales o calamidades como incendios en mercados, inundaciones, etc., donde un número importante de clientes podrían verse afectados.

Orientación a la colección de bienes o artefactos del negocio o el hogar como medio de repago de la deuda: Esta práctica puede desorientar al gestor que se convierte en una especie de intermediario o vendedor de artefactos. La empresa incurre en altos costos de almacenaje y administración de estos bienes y emite un mensaje erróneo a los clientes con respecto al pago de sus obligaciones. Muchas veces el cliente prefiere entregar sus bienes sin hacer esfuerzo para cancelar el crédito, así debilitando la imagen y posición de la institución en el mercado.

Orientación a la subjetividad: Considerar ciertos clientes y casos como pérdida total, o confiar en exceso en la buena voluntad de los clientes, pueden distraer la gestión resultando en pérdidas de tiempo y dinero de la institución.

Acción Insight (2018) señala que para proteger la rentabilidad a largo plazo, es crucial que las empresas estén conscientes de que cada cliente representa una inversión significativa en dinero, tiempo y esfuerzo de todos quienes participan en el proceso de gestión, y por tanto, deben considerar que ganar clientes nuevos tiene un costo mayor a retener a los clientes actuales de la empresa.

El análisis y conclusiones de Acción Insight respecto a las consecuencias de una mala gestión de cartera, resulta pertinente al presente trabajo de investigación, puesto que

permitirán contrastar estas teorías fundamentales con las prácticas aplicadas en la compañía COTZUL S.A., y de esta manera identificar las falencias en el sistema de gestión de cartera de la empresa, a la vez que brindará alternativas de cambio y mejoras a su actual situación.

2.3.6. La Morosidad

La morosidad es definida como la falta de puntualidad o retraso en el pago de una cantidad debida, es decir, la práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación (Economipedia, 2019). Existe morosidad en una cuenta no cobrada cuando transcurre el período de 30 días otorgado a un cliente, y sin que ésta haya sido pagada. En este caso, existen costos adicionales en los que la empresa incurre, ya que usualmente se envían recordatorios de pago por diferentes medios que tienen como objetivo recordar o lograr que cliente cumpla con los valores a pagar.

Por añadidura, la morosidad se expresa por un índice o tasa mediante la cual se puede conocer la calidad y situación actual de una empresa. Su cálculo se realiza considerando tanto la cartera vencida, es decir aquella cartera que sobrepasó la fecha de vencimiento, y el monto de la cartera de créditos. Es importante diferenciar entre lo que se considera morosidad e incobrabilidad, ya que lo segundo son créditos considerados incobrables, es decir, cuando no existe ninguna posibilidad de que el cliente asuma la deuda (Van Horne & Wachowicz, 2014).

La morosidad representa un problema para la empresa. Sin embargo, este problema podría evitarse si los procesos previos son llevados a cabo de manera adecuada. A continuación, se describen los procesos que, en líneas generales, deber seguir una empresa para evitar en lo posible caer en niveles altos de morosidad (Collection, 2016):

Promoción: El producto no responde a las necesidades reales de los clientes; falta una clara definición del cliente objetivo.

Evaluación: o se verifica la consistencia de la información o no existe control de la documentación; carencia de políticas claras para la renovación de créditos. Por lo que se debe llevar a cabo una buena evaluación.

Aprobación: Decisiones son influenciadas por la presión de alcanzar metas; se toman de manera subjetiva, basadas en la confianza o experiencia del asesor de crédito sin el debido análisis de crédito. Por esta razón debe haber una aprobación aceptable.

Desembolso: Falta de motivación del cliente para el pago oportuno debido a la carencia de educación y recordación al cliente durante el desembolso, otro aspecto a considerar es el retraso en el desembolso de créditos, que podría ocasionar la pérdida de la oportunidad de inversión.

Los conceptos de morosidad explicados son pertinentes para el presente estudio, puesto que permiten conocer la calidad y situación de una entidad. El autor señala a la morosidad como un problema para la empresa, ya que afecta su liquidez. Estas aseveraciones son importantes para presente estudio, ya que se intenta analizar los efectos que un elevado nivel de cartera vencida, originado por políticas de crédito inadecuadas.

2.3.7. Procedimientos y estrategias de cobranza

Del Valle (2014) manifiesta que el procedimiento de cobro es aquel trabajo que empieza al vencer una deuda. Agrega que es importante enfocar la atención del personal de cobranza en la cartera vencida, y seleccionar un sistema adecuado de gestión y relación con el cliente. La razón es que el procedimiento de cobro es uno de los factores que determina la eficiencia de una empresa.

2.3.7.1. Elementos de un procedimiento de cobro

Entre los elementos incorporados a un procedimiento de cobro, la autora destalla:

- Estado de cuenta. Su uso se limita a informar al cliente las facturas pendientes y aquellas por vencer. Es descrito como un cobro generalizado, utilizado por casi la totalidad de establecimientos, e incluye una cortés y sencilla solicitud de pago.
- Cartas tipo. Es una comunicación corta, redactada de manera adecuada, para recordar al deudor el retraso en su pago.
- Cartas de cobranza. Es la representación de un apremio de cobro, cuyo objetivo es inducir al deudor a pagar los valores atrasados, conservando la relación comercial con el cliente, por ello debe formularse de manera adecuada y cuidadosa.

- Cartas intermedias de cobro. Este tipo de cartas hacen hincapié en la conveniencia del deudor de mantener buenos antecedentes de crédito. Es importante que el gestor de cobro mantenga una actitud paciente que fortalezca la gestión, a la vez que incrementa la preocupación y urgencia en el deudor, con cada recordatorio.

De igual modo, Morales y Morales (2014), clasifican la gestión de cobranza en cuatro fases:

1. Prevención: son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan, como es el caso de las acciones legales, ya sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recuperación de clientes morosos.
2. Cobranza: son las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.
3. Recuperación: acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagarán los clientes los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo.
4. Extinción: son las acciones que encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes.

Los elementos y fases de la gestión de cobranzas explicados, son relevantes para la presente investigación, puesto que si bien el control de la tasa de morosidad que influye sobre la liquidez de una empresa es un factor importante de considerar en el presente estudio, los procedimientos y las estrategias de cobranza que deben aplicarse son elementos esenciales que deben discutirse, ya que este trabajo de investigación considera que la función principal de un buen proceso de cobranza consiste en cobrar dentro de las condiciones señaladas por la empresa, conservando la buena voluntad del deudor y además de ayudar a incrementar las ventas.

2.3.7.2. Procesos aplicados para mejorar la cartera vencida

Acción Insight (2018), explica los procesos que deben aplicarse para mejorar la cartera vencida de una empresa, y afirma que “la mejora de la cartera vencida debe planearse antes del lanzamiento de un nuevo programa de microfinanzas como parte integral del producto a ofrecer y como condición necesaria para lograr el crecimiento sano y sostenido de la institución” (p. 6)

La publicación explica la manera que en se llevan a cabo lo que considera las mejores prácticas en cobranzas para mejorar la cartera de una empresa, las cuales deberán implementarse incluso antes de la morosidad.

Práctica No. 1 – Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que Comience

Tratar el problema antes que surja es considerado una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes al día. Existen varias medidas proactivas que la empresa puede adoptar con los clientes que aún están al día:

- 1) **Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza.** La educación al cliente puede resultar una medida significativa para reducir tasas de morosidad. Previo al desembolso de crédito, las instituciones deben educar y entrenar al cliente y los garantes en todo lo que implica acceder a un crédito, el funcionamiento del producto, los beneficios del pago oportuno, y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago.
- 2) **Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas.** Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables puede incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago debe coincidir con los días de mayor ingreso o liquidez del negocio, y deberían ser suficiente lejos del pago de importantes obligaciones para el cliente como vivienda, educación y otras deudas para que no haya distracción en el repago de nuestra deuda.

- 3) **Tratar Quejas y Reclamos Oportunamente.** En el desarrollo de nuevos productos, como créditos vinculados a la compra de celulares y computadores, por ejemplo, a veces, cuando el bien comprado resulta defectuoso y el cliente no recibe la atención adecuada del proveedor, toma represalia no pagando el crédito. Una atención oportuna puede tratar la inquietud del cliente antes de resultar en morosidad. Esta situación también resulta frecuente con algunas situaciones de fraudes con el personal, etc. En este caso la institución debe analizar el caso y si el motivo de atraso es por servicio inadecuado, ofrecerle una solución oportuna a su problema, pudiendo este cliente reactivarse como cliente para la institución.
- 4) **Utilizar el Refuerzo Positivo.** El refuerzo positivo, aunque parece sencillo, también puede jugar un papel importante. La institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación, obsequios, etc. Estas acciones deben implementarse con el apoyo del área de Mercadeo, y ser integradas a la estrategia de venta de la institución.

Práctica No. 2 – Fomentar la Alta Productividad en el Área de Cobranza.

Se podría decir que la calidad de la unidad de cobranza no supera la calidad de su personal. Una estrategia de cobranza bien-diseñada define los aspectos positivos y negativos de cuestiones generales, tales como si manejar la cobranza de manera interna o externamente vía un tercero, al igual que las medidas a tomar para asegurar la capacitación, motivación, y la medición adecuada del desempeño del personal.

- 1) **Determinar el Procedimiento Adecuado para la Cobranza.** La buena cobranza demanda una inmensa cantidad de tiempo y recursos. Las empresas deben decidir entre contratar una compañía especializadas de cobranza o crear una unidad interna para este propósito. Sin embargo, antes de decidir, debe analizar sus opciones con mucho cuidado, considerando los recursos, costos y beneficios de cada opción, y la disponibilidad de compañías de

cobranzas en el mercado. La tabla a continuación pone en evidencia las ventajas y desventajas de las dos opciones.

- 2) **Seleccionar y Capacitar el Personal.** Una vez tomada la decisión de crear una unidad interna de cobranza o contratar una compañía externa, la empresa debe identificar los cargos y sus roles, si alguno, podría ser ocupado por personal de la empresa se debe seleccionar el personal adecuado considerando el perfil idóneo para cada cargo. Resulta clave definir los papeles y responsabilidades de cada participante en cada etapa del proceso de cobranza (gestores de campo, call center, compañías de cobranza, abogados, etc.), incluyendo los niveles precisos de participación. Por ejemplo, el personal del call center puede contactar al cliente, pero no debe negociar, ya que no está entrenado para tal fin.

- 3) **Implementar un Sistema de Incentivos para el Personal.** Los incentivos motivan que el personal de cobranza oriente el máximo de su capacidad al logro de los resultados. Adicional a mejorar el impacto de las actividades de cobranzas, adicionalmente conllevaran a un ambiente de sana competencia. Incentivos podrían basarse en función al flujo de la recuperación efectiva según los porcentajes de tramos de mora, este es un sistema simple conocido como “comisiones por recuperación” que incluso considera el escalonamiento de la comisión para los tramos de mayor mora. Pueden ser monetarios o no monetarios, según el contexto. De otra forma, la meta se podría medir con base en la reducción mensual de gastos por provisiones.

La identificación de metas y parámetros de medición que sean claros e imparciales resulta crucial en la definición de sistemas de incentivos, el diseño de políticas de cobranza, y la determinación de estrategias de cobranza, así como en la medición del éxito y cumplimiento. Por ello es importante aplicar parámetros como medidas de alerta temprana al principio de un posible problema de morosidad.

Práctica No. 3 – Asegurar la Calidad de la Recopilación y Manejo de Información

La información precisa y oportuna sobre los clientes en atraso, su situación del crédito, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso integral de crédito, resultan relevantes para el éxito en cobranza.

1) **Desarrollar Eficientes Sistemas de Información y Soporte.** Para analizar adecuadamente la gestión de cobranza, se requiere la implementación de un eficiente soporte informático que facilite el monitoreo de clientes morosos y la generación de reportes claros y precisos. Estos reportes generalmente se clasifican en tres tipos:

- Reportes para el diligenciamiento de la cobranza, utilizados por el personal de campo para seguimiento de la cobranza como: lista de clientes morosos a visitar por el oficial asesor de crédito o gestor de cobranza; lista de clientes morosos por monto de crédito pendiente o días de retraso; reporte diario de mora, etc. Este tipo de reportes normalmente son generados diariamente por el sistema.
- Reportes para el monitorio de la cobranza, los cuales son usados por la mediana y alta gerencia para el análisis y seguimiento de resultados de la cartera morosa como: reporte de mora por zona; mora por producto; ratios de eficiencia en cobranza; cartera por tramos de mora, etc. En general estos reportes son semanales y mensuales.
- Reportes de riesgo que monitorean el impacto de la cobranza sobre los resultados de cartera a través del seguimiento de indicadores para la normalización, ciclos de facturación, saldos recuperados, ratios individuales de caída de cartera por tramos. Estos reportes pueden ser generados diariamente para el seguimiento de la estacionalidad o mensualmente con el propósito de proyección y análisis de los resultados

El sistema informático debe mantener una historia de las medidas tomadas y de las actividades de cobranza realizadas. En el caso de contar con varios canales de cobranza tales como: asesores de crédito, gestores de cobranzas,

call center, servicios a través de compañías de cobranza, etc., este factor es relevante para dar continuidad a las acciones realizadas por cada canal, evitando duplicidad de acciones y contradicciones en el proceso de cobro.

- 2) **Obtención de Información de Calidad Acerca del Cliente.** El Contacto permanente y adecuado con el cliente resulta fundamental para el éxito en la gestión de Cobranza por ello la importancia en la recopilación de información clave y de calidad para la ubicación del cliente. Por lo tanto, el proceso inicial de generación y análisis del crédito debe recopilarse importante información del cliente, tales como nombres completos, direcciones claras y precisas (croquis), teléfonos, y referencias personales y comerciales. Esta información se debe verificar y actualizar en cada etapa del proceso de cobranza y por cada participante en la etapa, para así asegurar un contacto ágil con el cliente a lo largo del proceso. Las IMF deben desarrollar herramientas y procesos que permitan la actualización de los datos del cliente en forma permanente, tomando en cuenta los controles de seguridad y calidad de la información. Una sugerencia en este sentido es crear un sistema de incentivos para el personal por la actualización de información del cliente.
- 3) **El establecimiento del Comité de Mora** El comité de mora debe ser conformado por el personal que participa en las actividades de cobranza: asesores de crédito, gestores de cobranza, gerentes de sucursal, entre otros. En reuniones periódicas discuten y analizan casos de clientes en mora, estrategias, procesos, se brindan sugerencias, y se aprende de los errores detectados en el proceso de otorgamiento; también discuten y analizan las estadísticas e indicadores de cartera, los retos y logros.

Este comité apoya el desarrollo una cultura de cobranza dentro de la institución, así también constituye un sistema de retroalimentación constante para la institución sobre las estrategias, políticas y procedimientos de cobranza implementados. A su vez es una instancia para el control de la morosidad, toma de decisión colectiva y fórum de aprendizaje.

- 4) **Crear Unidades Internas de Control Metodológico.** Las unidades internas de Control Metodológico, o auditoría metodológica, son áreas estratégicas

desarrolladas dentro de las instituciones ante la carencia de un sistema de control y monitoreo que se ajuste al producto de crédito a la microempresa, donde la típica documentación que soporta la evaluación crediticia bancaria es sustituida por el reporte que el asesor de crédito realiza en el campo sobre el negocio y la familia del cliente. Los sistemas de auditoria tradicional del sector bancario resultan inadecuados para el sector micro financiero, por lo tanto, también el actual impulso que reciben estas unidades, que no solo se orientan al monitoreo de los procesos de cobranza sino de todos los procesos previos proveyendo útil información del ciclo integral del crédito.

El control metodológico es una importante herramienta de retroalimentación y diagnóstico continuo para mantener al equipo gerencial informado sobre la calidad de las operaciones en las sucursales, y en cuanto a la correcta aplicación de las políticas y procesos de crédito. Estos controles deben prevenir desviaciones metodológicas que puedan afectar la calidad de cartera, y estas unidades han contribuido eficazmente en la reducción de los niveles de mora de instituciones como Financiera El Comercio, Banco Colombia, Real Microcrédito, Banco Solidario y otras instituciones.

Práctica No. 4 – Contar con Políticas y Procesos de Recuperación Claramente Definidos

Para la creación de una fuerte unidad de cobranza es necesario contar con procedimientos y políticas claros, sistematizados, y homogéneos, que orienten al personal involucrado en las actividades de cobranza, en cómo actuar en cada situación. Para ello debe definirse lo siguiente:

- **Establecer Políticas para el Contacto con el Cliente** ¿Cuándo realizar el primer contacto? ¿Sería mejor por teléfono, vía e-mail, cartas, visitas? El factor clave para la elección del más conveniente medio es el costo frente al beneficio considerando los días de atraso y la posibilidad de recupero. Las políticas de contacto también pueden incluir estrategias preventivas, como el recuerdo de pago, y deberían incluir un plan que especifique la fecha del próximo contacto y las correspondientes medidas a tomar.

- **La Cobranza Segmentada por Niveles de Riesgo.** Toda institución financiera debe tomar un volumen enorme de decisiones cada día. Durante el proceso de cobranza se debe decidir cuándo contactar al cliente, quién contactarlo, cómo aproximarse al cliente, qué producto ofrecer, cómo tratar las promesas incumplidas y clientes desaparecidos, qué hacer en caso de tragedias o desastres naturales, y muchas otras decisiones que no pueden delegarse completamente a la experiencia del asesor de crédito. Es aquí donde la estrategia de cobranza segmentada por niveles de riesgo provee herramientas de gran valor al proceso de decisión crediticia.

Sin embargo, la implementación de esta estrategia requiere considerar lo siguiente:

- Revisión de la información externa disponible sobre el entorno regulatorio, limitaciones y restricciones, la competencia y el mercado objetivo, entre otros.
- Diseño de bases de datos que soporten el desarrollo de reportes de riesgo para el monitoreo y evaluación de los resultados y para el desarrollo de herramientas de decisión para la cobranza.
- Capacitación del personal responsable de la administración del riesgo y la definición de la estrategia de cobranza.
- Definición de la herramienta para calcular los niveles de riesgo para cada cliente y que sea capaz de estimar qué créditos son probables de recuperar y definir la óptima estrategia a seguir para la recuperación de los fondos. (pp. 6-13)

Los procesos que Acción Insight sugiere aplicar para mejorar la cartera vencida de una empresa, son elementos pertinentes y relevantes para el presente trabajo de titulación, puesto que ayudarán a identificar las falencias en los procesos aplicados por la compañía COTZUL S.A., los cuales han demostrado ser ineficientes, y resultaron en un incremento considerable de su cartera vencida.

2.3.8. Los diagramas y el diseño de procesos

Dos elementos importantes para precisar las funciones de una organización de forma lógica y consistente son los diagramas de flujo y los mapas de procesos. Estos elementos son

descritos como técnicas de análisis, ya que abarcan con orden y detalle, todas las operaciones, funciones, actividades y procesos que realizan las distintas unidades de una organización, incluyendo sus métodos de trabajo. Como herramienta de estrategia, estos diagramas mejoran el desempeño de la fuerza laboral, la eficiencia en la producción, y la coordinación de grupos de interés para alcanzar ventajas sustentables (Lucas, 2014).

Martins (2018), señala que los diagramas de flujo empezaron a utilizarse en los años 20 y 30. Fueron los ingenieros Frank y Lillian Gilbreth quienes lo presentaron por primera vez como “diagrama de flujo de procesos” a la American Society of Mechanical Engineers (ASME). Desde entonces, se ha utilizado esta herramienta para aumentar la eficiencia en las empresas u organizaciones, el control de calidad, el procesamiento de información y el desarrollo de programas informáticos

La autora define al diagrama de flujo de procesos como “una herramienta utilizada para representar la secuencia e interacción de las actividades del proceso a través de símbolos gráficos” (párr. 1), y explica que los símbolos permiten visualizar de mejor manera en función un proceso, permitiendo entenderlo de manera más visual e intuitiva.

En lo relativo a gestión de procesos, Martins (2018), sostiene que el diagrama sirve como recurso que garantiza la calidad, a la vez que aumenta la productividad de los trabajadores de una empresa, lo cual se da debido a que el diagrama incluye la documentación del flujo de las actividades, y esto permite que se realicen mejoras y brinda una mejor comprensión del flujo de trabajo.

Por su parte, respecto al diagrama de procesos, Lucas (2014), sostiene que:

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Un diagrama o flujograma de proceso es una representación gráfica de un proceso con sus entradas, actividades, puntos de decisión y resultados. Describe con precisión el proceso completo de trabajo y proporciona una idea global sobre el funcionamiento del mismo.

2.3.8.1. Ventajas de usar diagramas de procesos.

Mecafenix (2018), señala que entre las ventajas que ofrece un diagrama de procesos, están:

- Una fácil comprensión.
- Es una buena herramienta para capacitar personal.
- Ayudan a identificar problemas y oportunidades de mejora.
- Favorecen la comprensión del problema al mostrarlo gráficamente.
- Ayuda al pensamiento lógico y analítico.

Lucas (2014), por su parte, explica el beneficio de utilizar diagramas o flujogramas, y afirma que entre las más importantes ventajas están:

- Favorecer la realización y organización de las actividades y tareas dentro del proceso.
- Permitir la identificación de las tareas y de los responsables de los procesos.
- Ayudar a detectar las áreas de mejora, ya que permiten identificar aquellas zonas claves donde existen carencias u oportunidades para optimizar el desarrollo del proceso.
- Permitir comprender el alcance del proceso a simple vista, al poder visualizar todo el proceso en su conjunto.
- Posibilitar el seguimiento y control del proceso a través de un sistema de indicadores adecuados.
- Utilizar símbolos estándar, lo que se traduce en el uso de un lenguaje común de fácil comprensión.

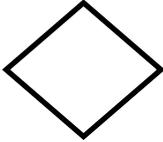
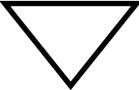
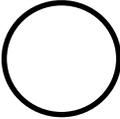
Adicionalmente, Lucas hace énfasis en que los diagramas, como aspectos importantes, deben incluir la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, puesto que de esta manera se reflejará la forma en que los distintos autores del proceso se relacionan.

2.3.8.2. El diagrama y sus símbolos

Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente, de acuerdo a lo explicado por Lucas (2014), son elaborados por instituciones internacionales, de las cuales, en el ámbito administrativo, destacan las siguientes:

- La American National Standard Institute (ANSI). Esta institución ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos y diagramas de flujo administrativos.

Tabla 6.
Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo administrativos.

SÍMBOLO	REPRESENTACIÓN	SIGNIFICADO
	Inicio / Término	Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión / Alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo

	Flecha	Representa el flujo del producto, información, y la secuencia en que se ejecutan las actividades
	Base de datos	Representa una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos.

Fuente: Lucas, P. (2014).

La descripción de la utilidad y el significado de los símbolos de un diagrama de flujo, es importante para el presente estudio, puesto que es el recurso más utilizado para describir los distintos procesos en una organización. Es importante considerar que un diagrama elaborado de manera inapropiada, con un lenguaje gráfico incoherente, transmitirá un mensaje errado, y no permitirá comprender lo que se quiere analizar. Es por esto que se torna necesario contar y utilizar símbolos que tengan un significado concreto y preciso.

2.4. Fundamentación Legal

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República (2008), en su Sección séptima referente a la Política comercial, Art. 304, establece los objetivos de la política comercial en los siguientes términos:

Art. 304.-La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.

6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

2.4.2. Código de Comercio

El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

DE LOS COMERCIANTES Y DEL COMERCIO EN GENERAL

SECCION PRIMERA

DE LOS COMERCIANTES Y DE LOS ACTOS DE COMERCIO

Artículo 1.- Comerciantes. Son comerciantes, para los efectos de este Código:

- 1) Los que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, se dedican a él habitualmente.
- 2) Las compañías mercantiles o industriales que se constituyeren con arreglo a este Código.

Artículo 2.- Régimen jurídico del acto de comercio. Los actos de comercio, sean o no comerciantes los que los ejecuten, y estén o no especificados en este Código, se regirán por las disposiciones contenidas en él; en su defecto, por los usos del comercio observados generalmente en cada plaza; y a falta de ambas reglas, por las del derecho común.

Serán reputados actos de comercio, los comprendidos en este Código y cualesquiera otros de naturaleza análoga.

2.4.3. Ley Orgánica de Defensa al Consumidor

La Ley Orgánica de Defensa al Consumidor (2000) norma la relación entre proveedores y consumidores, y se refiere al sistema de crédito y a la gestión de cobranzas en los artículos descritos a continuación:

Art. 1.- Ámbito y Objeto. - Las disposiciones de la presente ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art. 47.- Sistemas de Crédito. - Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor está obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

- El precio de contado del bien o servicio materia de la transacción;
- El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratorio y todos los demás recargos adicionales;
- El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
- La suma total a pagar por el referido bien o servicio.

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

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.

Art. 49.- Cobranza de Créditos. - En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida 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.

2.4.4. Código Civil

(Codificación No. 2005-010)

Título XXX

DEL DEPÓSITO Y DEL SECUESTRO

Parágrafo 3o. DEL SECUESTRO

Art. 2154.- Secuestro es el depósito de una cosa que se disputan dos o más individuos, en manos de otro que debe restituirla al que obtenga decisión judicial a su favor.

El depositario se llama secuestre.

Art. 2155.- Las reglas del secuestro son las mismas que las del depósito propiamente dicho, salvo las disposiciones que se expresan en los siguientes artículos y en el Código de Procedimiento Civil. **Art. 2156.-** Pueden ponerse en secuestro no sólo cosas muebles, sino también bienes raíces. **Art. 2157.-** El secuestro es convencional o judicial.

El convencional se constituye por el solo consentimiento de las personas que se disputan el objeto litigioso.

El judicial se constituye por decreto de juez, y no ha menester otra prueba.

Art. 2158.- Los depositantes contraen para con el secuestre las mismas obligaciones que el depositante respecto del depositario en el depósito propiamente dicho, por lo que toca a los gastos y daños que le haya causado el secuestro.

Art. 2159.- Perdiendo la tenencia, podrá el secuestre reclamarla contra toda persona, incluso cualquiera de los depositantes, que la haya tomado sin el consentimiento del otro, o sin decreto del juez, según el caso. **Art. 2160.-** El secuestre de un inmueble tiene, relativamente a su administración, las facultades y deberes de mandatario, y deberá dar cuenta de sus actos al futuro adjudicatario. **Art. 2161.-** Mientras no recaiga sentencia de adjudicación pasada en autoridad de cosa juzgada, no podrá el secuestre exonerarse de su cargo, sino por una necesidad imperiosa, de que dará aviso a los

depositantes, si el secuestro fuere convencional, o al juez, si fuere judicial, para que dispongan su relevo.

Podrá también cesar, antes de dicha sentencia, por voluntad unánime de las partes, si el secuestro fuere convencional, o por decreto de juez, en el caso contrario. Art. 2162.- Pronunciada y ejecutoriada dicha sentencia, debe el secuestre restituir el depósito al adjudicatario.

Si el secuestro es judicial, se observará en esta parte lo dispuesto en el Código de Procedimiento Civil.

2.5. Marco Conceptual

A continuación, se detallan los términos utilizados en el presente trabajo de investigación, con los siguientes significados:

- **Cuentas por Cobrar:** Son aquellas constituidas por los valores que se adeudan a una empresa por las ventas de mercancía basándose en un sistema de cuentas corrientes.

Ortiz Anaya, H. (2014). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. Bogotá.

- **Cartera vencida:** Es la parte del Activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

Van Horne, J. & Wachowicz, J. (2014). *Fundamentos de administración Financiera*. Prentice Hall: Pearson.

- **Cobranza.** Se denomina cobranza al 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.

Van Horne, J. & Wachowicz, J. (2014). *Fundamentos de administración Financiera*. Prentice Hall: Pearson.

- **Recuperación de cartera.** La administración y recuperación de cartera es entendida como el conjunto de actividades para evitar el vencimiento de las cuentas por cobrar,

para esto se debe realizar la evaluación, seguimiento y control de los pagos pendientes y encaminar los esfuerzos para lograr un pago pronto y completo de las deudas.

Van Horne, J. & Wachowicz, J. (2014). *Fundamentos de administración Financiera*. Prentice Hall: Pearson.

- **Morosidad.** Se denomina morosidad a aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación.

Economipedia (2019). Diccionario de Economía.

- **Liquidez.** Facilidad para comprar (transformar el dinero en activos financieros) o vender (transformar activos financieros en dinero el masivo volumen efectivo posible, en el mínimo tiempo posible y con la mínima perturbación de precios en el mercado.

Moya, M. (2010). Como Interpretar la Información Financiera, pág. 85.

- **Políticas de crédito y cobranza.** Proceso que comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder crédito a clientes y aquellas encaminadas a recuperarlas, que permitan elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión.

Economipedia (2019). Diccionario de Economía.

- **Estándar de crédito.** La calidad mínima con la que debe cumplir un solicitante para ser aceptado como sujeto de crédito por la empresa.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2014). *Fundamentos de Administración Financiera*. Prentice Hall: Pearson.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque metodológico de la investigación

Para Hernández, Fernández & Baptista (2014) el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7). Los autores explican que el enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación, pudiendo desarrollar hipótesis o ideas antes, durante o después de la obtención y el análisis de los datos.

El presente trabajo de titulación tiene un enfoque *Cualitativo*, puesto que estudia la realidad del problema en su contexto natural y cómo sucede, para luego interpretarlo mediante sus instrumentos, con lo cual se describirán las situaciones problemáticas existentes tanto en las políticas y procesos de crédito y cobranza de la compañía COTZUL S.A., como de su cartera vencida.

3.1.1. Diseño de la Investigación

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), la investigación no experimental es aquella que se lleva a cabo sin manipulación deliberada de las variables de investigación, y en la cual se observan fenómenos de la manera en que se producen en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. La presente investigación es de tipo *No Experimental*, puesto que no manipula deliberadamente las variables, sino que se limita a observar los fenómenos de su interés, en este caso, la cartera de créditos vencida y las políticas y procesos de crédito y cobranza de la compañía COTZUL S.A., a fin de describirlos y analizarlos.

Montano (2019) define a la investigación No Experimental - Transversal como “un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento determinado. Es muy usada en ciencias sociales, teniendo como sujeto a una comunidad humana determinada, y limitando la recogida de información a un periodo” (p. 2).

Dada esta definición, el presente estudio es de tipo No Experimental *Transversal*, puesto que recogerá y analizará, por una parte, datos de cartera vencida de 30 a más de 120 días, de la compañía COTZUL S.A., en un tiempo determinado, a fin de describirla y evaluar su

morosidad, por otro lado, las políticas actuales de crédito y cobranza, a fin de identificar la necesidad de posibles mejoras en los procesos.

3.1.2. Tipo de investigación

En el presente trabajo de investigación se usará tres tipos de Investigación: descriptivo, de campo y documental.

3.1.2.1. Investigación descriptiva

Hernández, Fernández & Baptista (2014) definen a la investigación descriptiva como aquella cuyo objetivo es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Indican los autores que una investigación descriptiva tiene como objetivo “llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 93). Dada esta definición, el presente trabajo de investigación es de tipo *Descriptivo* ya que se evaluará el problema a partir de sus características luego de conocer su realidad, e intentará establecer la relación que existe entre las dos variables del estudio. Adicionalmente, se obtendrán datos de la realidad, ya que se enfocará en identificar las dificultades en los procesos de crédito y cobranza de la compañía COTZUL S.A., así como determinar la situación real de su cartera vencida.

3.1.2.2. Investigación de campo

Baena (2014), explica que la investigación de campo consiste en “la recolección de datos directo de la realidad, sin manipular o controlar las variables. En otras palabras, significa el estudio de los fenómenos sociales en un ambiente natural, y en el cual el investigador no manipula variables debido a que se pierde el entorno de naturalidad en el cual se manifiesta” (p. 12). Por tal motivo, la presente investigación es también *Campo*, ya que la información que se obtendrá proviene de la realidad de la práctica, en este caso, se visitará el Departamento de Crédito y Cobranzas de la compañía COTZUL S.A., a fin de recolectar la información pertinente mediante la aplicación de los respectivos instrumentos de investigación.

3.1.2.3. Investigación documental

Baena (2014) define a la investigación documental como “la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos” (p. 68). Adicionalmente, la autora explica que una clasificación documental sería aquella en la que se revisan libros, publicaciones periódicas como periódicos, revistas; o impresos tales como folletos, carteles, volantes, trípticos, desplegables. Por este motivo, el presente estudio aplicará la investigación documental para consultar documentos relacionados con el hecho o contexto del presente estudio, esto es la situación de la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A

3.1.2.4. Instrumentos y Técnicas de Investigación

Los instrumentos y Técnicas que se implementaran en el presente trabajo de titulación son: Entrevista, Cuestionarios, Revisión Documental y la Observación.

La técnica a ser usada en el presente trabajo de titulación es la Triangulación Cualitativa se utilizará más de un método para poder recopilar información referente al tema, esta es una forma de asegurar la validez de la investigación mediante el uso de una variedad de métodos de esta manera podremos detectar las falencias que hay de manera interna.

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) explica que la triangulación de métodos de recolección de datos es importante, y agrega que:

Siempre y cuando el tiempo y los recursos lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos, si éstos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de los datos.

La triangulación es un método para ver la misma realidad desde puntos diferentes es decir varias perspectivas recopilar información por medio de entrevistas y cuestionarios es de utilidad para dar validez a la información que se está indagando.

3.1.2.5. La Entrevista

La entrevista es una técnica de las más utilizadas ya que permite sacar conclusiones ya que se recopila información directamente de un sinnúmero de preguntas abiertas que se le realiza

al entrevistador. De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptist (2014), esta técnica consiste en la obtención de información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado con las personas entrevistadas. Por lo tanto, dicha información que se logre recopilar servirá para poder realizar un rediseño en las Políticas de Crédito y Cobranza de la Compañía COTZUL S.A.

3.1.2.6. El Cuestionario

Esta técnica se utiliza para la recolección de información ya que se realiza preguntas abiertas así mismo como en la entrevista para que tengan libre expresión al momento de contestar. Por lo tanto, es de gran utilidad cuando no se tiene claro el porqué de alguna falencia o anomalía que pueda tener el presente trabajo de investigación.

Dillon (1994) señalan otras razones para su uso:

- Para corroborar resultados de un estudio cuantitativo
- Obtener comparaciones directas

Sirve para determinar las reacciones afectivas o los sentimientos del encuestado como resultado de la pregunta formulada. Se aplicará en el presente estudio el cuestionario de preguntas abiertas, para describir y explicar las posibles dificultades en los procesos de crédito y cobranza de la compañía COTZUL S.A.

3.1.2.7. La Revisión Documental

Adicionalmente, se utilizará la técnica de *Revisión Documental*. Esta técnica es definida por Baena (2014), como “la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos.” (p. 68). Se aplicará esta técnica mediante su instrumento, la ficha de contenido. Con este instrumento, se procederá con la recogida y análisis de datos de documentos relacionados con el hecho o contexto del presente estudio, esto es la situación de la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A.

3.1.2.8. La Observación

Monje (2011) explica que la observación es un conjunto de técnicas y herramientas orientadas a evaluar un fenómeno, individuo o un grupo de personas. Una manera de acercarse a la realidad del sujeto para conocerla.

Generalmente se estudian conductas y comportamientos observables, son realizadas por un observador experto o entrenado mediante protocolos preparados para tal fin, que permiten una anotación sistemática.

El presente trabajo de investigación aplica la técnica de la observación y su herramienta, la ficha de observación, para percibir la manera en que se llevan a cabo las distintas instancias de los procesos de crédito y cobranza de la compañía Cotzul S.A., a fin de sacar conclusiones y generar recomendaciones.

3.1.2.9. Identificación de técnicas de investigación

En el presente estudio se utilizará la triangulación cualitativa para comparar la información obtenida con la aplicación de las técnicas de investigación descritas, y se analizarán similitudes y diferencias en los resultados y se los contrastará con la información relacionada a los procesos de crédito y cobranza.

Tabla 7.
Técnicas de investigación que se aplicarán según los procesos de crédito y cobranza

TÉCNICA APLICADA	POBLACIÓN
Observación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos del departamento de crédito. ✓ Procesos del departamento de cobranza.
Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicado a un vendedor del departamento de crédito de forma aleatoria. ✓ Aplicado a un gestor del departamento de cobranza de forma aleatoria
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente Administrativo ✓ Gerente Contable ✓ Gerente de Ventas

Fuente: COTZUL S.A (2019)

3.2. Población y muestra

Baena (2014) el muestreo *No Probabilístico* “es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados” (p. 125). La autora también explica que los principales beneficios de este muestreo: ahorro de dinero y de tiempo.

Dado lo anterior, la población del presente trabajo de titulación es no probabilística, a conveniencia, por lo que no se aplicarán fórmulas para determinar la muestra.

Tabla 8.
Población

<i>NOMBRE Y CARGO</i>	<i>ÁREA</i>	<i>POBLACIÓN</i>	<i>HERRAMIENTA / INSTRUMENTO</i>
▪ Ing. Jorge Guillen P. ▪ Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa	1	Entrevista
▪ Ing. Joao Rodríguez ▪ Gerencia Contable	Dpto. de Contabilidad	1	Entrevista
▪ Sr. Miguel Saquisilí ▪ Gerencia de Ventas	Dpto. Ventas	1	Entrevista
▪ Ing. Amanda Armendáriz ▪ Supervisor de Cobranza	Dpto. Cobranza	1	Entrevista
▪ Gestores de ventas ▪ Gestores de cobranza	Dpto. de Ventas Dpto. de cobranza	1 1	Cuestionario Cuestionario

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

El presente estudio incluye la aplicación de las siguientes herramientas:

- Ficha de contenido como herramienta de la técnica documental para consultar el manual de políticas de crédito y cobranza, el plan de cobranzas y los estados financieros de la compañía COTZUL S.A., a fin de identificar las políticas y procesos de crédito y cobranza que se aplican actualmente en la empresa, analizar la información pertinente de los documentos contables relacionada al tema en estudio y sacar conclusiones.
- La entrevista, se aplicará al Gerente Administrativo, Gerente de Ventas, Gerente Contable y Supervisor de Cobranza de la compañía COTZUL S.A., a fin de determinar la situación real de la cartera de créditos y cartera vencida, así como la situación actual de liquidez y rentabilidad de la compañía.
- El cuestionario de preguntas abierta, el cual se aplicará de manera aleatoria a un gestor de cobranza, del departamento de crédito y cobranzas de la empresa, y un gestor de ventas, del departamento de ventas de COTZUL S.A., para constatar los procesos ejecutados en la concesión de un crédito y en la recuperación de cartera vencida y las posibles dificultades comunes que enfrenta la cobranza.
- La Observación se aplicará en el Dpto. de Crédito para poder verificar como otorga el vendedor una venta de esta manera recopilamos información así mismo se

realizará una observación al Dpto. de Cobranza para poder indagar como es la gestión que realizan a diario y cuáles son las funciones que cumplen de esta manera poder saber más a fondo cual es el actual problema dentro de la compañía COTZUL S.A.

3.3. Análisis Documental de las Políticas Actuales Cotzul S.A. (Anexo 1)

La actual política de crédito de Cotzul S.A. incluyen los siguientes aspectos:

Tabla 9.
Teorías de las Políticas de Crédito y Cobranza

Autor	Política Actual Cotzul
Morales José y Morales Antonio (2014)	
1.Objetivos	CUMPLE
2.Funciones	CUMPLE
3.Responsabilidades	CUMPLE
4.Investigación y Análisis	NO CUMPLE
5.Aceptación del cliente	CUMPLE
6.Fija condiciones de pago	CUMPLE
7.Recuperación de cuentas por cobrar	CUMPLE
8.Informar al Dpto. de Ventas el comportamiento de pago de los clientes	NO CUMPLE
9.Negocia Aplazamientos	NO CUMPLE
10.Determinación de malas deudas	NO CUMPLE
Salvador Bañuelos (2016)	
1.Evaluación del crédito	CUMPLE
2.Aplicación el crédito	CUMPLE
3.Reevaluación	NO CUMPLE
4.Términos de crédito	CUMPLE
5.Gestión de cobranza	CUMPLE
6.Envió de estados de cuenta	CUMPLE
7. Informar al Dpto. de Ventas el comportamiento de pago del cliente no contactado	NO CUMPLE
8.Visita a clientes impagos	NO CUMPLE
9. Negociación	NO CUMPLE

Fuente: Revisión de literatura del documento y Cotzul S.A. (2019)

A continuación, se incluye un resumen de la política de crédito y cobranza actual de la empresa. Para la revisión de las políticas completas ver Anexo 1:

- Los autores Morales y Morales (2014) nos relatan la importancia del Dpto. de Crédito y Cobranza, ya que ésta es la parte más esencial al momento del otorgamiento de un crédito; por ello las políticas deben de tener objetivos claros y concisos, y a su vez, las funciones que se debe cumplir, tales como realizar una buena investigación y un análisis al cliente. Luego de esto se debe fijar con el cliente condiciones de pago es decir a los meses plazo que requiera según su capacidad de pago.
- En el caso de que el cliente se llegase a atrasar en los pagos, se debe realizar una adecuada gestión de cobro, incluso si se da el caso de que el cliente esté como incontactable. Es obligación del vendedor llevar un registro de los números que el cliente ingresó en la solicitud al momento de la venta.
- Asimismo, según el autor Salvador Bañuelos (2016), cada empresa es diferente, y por ende las políticas de Crédito y Cobranza son diferentes. Se lleva a cabo la evaluación del cliente una vez aprobado el crédito. Se lo aplica a los meses que sea requerido el crédito. Es importante que, si el cliente llegase a atrasarse, se realice una gestión de cobro realizando envío de carta, si son más de 15 días vencidos; luego de esto, realizar una reevaluación del cliente para que el área de ventas pueda ayudar con algún tipo de información del cliente, en el caso que a este no se lo pueda localizar.
- El objetivo del manual de políticas de crédito y cobranzas de Cotzul S.A. es aplicar mecanismos para controlar las cuentas por cobrar de Cotzul y conservar el control del riesgo de otorgar créditos, a fin de asegurar la recuperación de los mismos, tanto en la forma como en el tiempo establecido.
- Estas políticas conciernen a las áreas de Crédito y Cobranza, Ventas, Contabilidad y Administración.
- Se establecen responsabilidades del cumplimiento de las políticas establecidas, siendo el Gerente Administrativo el responsable directo de su cumplimiento cabal.
- Se describe el proceso de autorización de créditos, el cual tiene 3 instancias: recepción de documentación pertinente del cliente; evaluación de la viabilidad del crédito; autorización del crédito en Comité dentro de 5 días hábiles.

- El manual describe el proceso de facturación y las herramientas a implementarse para la elaboración de los reportes respectivos.
- Se establecen las políticas para el cobro de facturas y cómo proceder en caso de pago con cheque.
- Se establece la elaboración de reportes de cobranza, así como los plazos en que éstos deben ser entregados y los documentos de soporte con los que debe acompañarse.
- Se establece el procedimiento para el seguimiento de la cartera de cuentas por cobrar, indicando los plazos en que se emitirán los saldos de cartera y la vía por la que se realizará la cobranza.
- Se describen los procedimientos para la apertura de crédito, el cual consta de 6 instancias que van desde la solicitud de información del cliente hasta el archivo del expediente del cliente, así como los plazos para la concesión de crédito.
- Se definen los medios de pago aceptados.
- Se establecen los procedimientos relacionados con la cobranza legal de créditos vencidos, así como la documentación que debe anexarse.

Análisis de las Políticas de Crédito

En la actualidad, la compañía Cotzul S.A. tiene Políticas de Crédito y Cobranza que datan del año 2017. Estas políticas de crédito impactan de manera importante la cartera vencida de Cotzul S.A. Por tanto, a fin de mejorar el nivel de cartera vencida de la empresa, es necesario optimizar los procesos de las políticas actuales, empezando por el área de crédito y culminando en el área de la cobranza. En cuanto a las políticas de crédito, se observa que existe falta de rigurosidad en cuanto a los requisitos solicitados para su aprobación, lo cual permite que se otorguen créditos a personas poco calificadas, o créditos por un valor por encima de su capacidad. Adicionalmente, tampoco existe depuración de información cuando el cliente no está calificado, por lo que se corre el riesgo de volverlo a incluir entre los posibles clientes, lo cual genera pérdida de tiempo y puede ocasionar que se otorgue un crédito inadecuado.

Análisis de las Políticas de Cobranza

Se ha podido observar que no existe un flujo de procesos definido en la política de cobranzas de la compañía Cotzul S.A., a diferencia de las políticas de crédito, la cuales sí las tiene.

La cobranza requiere también mejoras en cuanto al procedimiento que siguen los agentes de cobro, a fin de encontrar alternativas para créditos difíciles de recuperar y evitar que dichos créditos lleguen a instancias legales que incrementan su costo. Un factor que requiere fortalecerse se relaciona a los medios a través de los cuales se contacta al cliente, ya que actualmente este proceso se realiza principalmente por vía telefónica. Por otra parte, las instancias de cobro no incluyen alternativas para que el cliente se ponga al día en sus pagos como instancia previa al envío de su expediente a jurídico, lo cual se considera importante para evitar un alargamiento de la gestión y posible pérdida de cartera por convertirse en incobrable.

3.4. Resultado de las Entrevistas

Se realizaron entrevistas al Gerente Administrativo, Gerente Contable, Gerente de Ventas y al Supervisor de Cobranza de la compañía Cotzul S.A, quienes son los encargados de generar mayor rentabilidad de la empresa y supervisar las funciones que desempeña cada trabajador. La recopilación de información que se obtenga será de ayuda para realizar un rediseño en las políticas de crédito y cobranza es decir detectar las falencias que se mantiene dentro de la compañía Cotzul S.A.

ENTREVISTA #1

ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA COMPAÑÍA COTZUL S.A

Objetivo de la Entrevista: Determinar la situación real de la cartera de créditos y cartera vencida, así como la situación actual de liquidez y rentabilidad de la compañía.

Preguntas a realizar:

1. ¿Cuál es la situación de la cartera de clientes de la empresa?

En la actualidad tenemos un incremento notorio en cartera vencida de clientes mayores a 60 días de mora, la cual genera pérdida para la empresa.

2. ¿Cuáles son los factores que afecta la liquidez de la Empresa?

Hay varios factores que afectan:

- Mal manejo de las políticas de crédito y cobranza
- El Terremoto del 2016
- El alza de precios

Fueron razones más que suficientes para desequilibrar la economía a nivel nacional. Esto afectó a la liquidez no sólo de la compañía Cotzul, si no a todas las empresas dedicadas al comercio.

3. ¿Qué áreas participan en todo el proceso para que la cartera llegue a estar vencida?

Área de Crédito y el Área de Cobranza.

4. ¿Ha detectado algún tipo de inconvenientes en lo que respecta a las gestiones de crédito y cobranza de la Empresa?

Sí, hace varios meses atrás estuvimos analizando detalladamente los incidentes suscitados y nos percatamos que no hay un debito control al momento de otorgar el crédito, así mismo los gestores de cobranzas no tenían un buen trato con los clientes, por lo que se programó una reunión para retroalimentar al personal.

5. ¿El proceso que se lleva a cabo al otorgar el crédito al cliente es el adecuado? ¿Qué estándares usan? ¿Considera Ud. que debe haber algún cambio?

Primero se verifica la capacidad de pago del cliente que vaya en este caso a optar por un crédito, se pide los requisitos y luego pasa para una evaluación para poder verificar si se encuentra apto para acceder al crédito.

Considero que por el momento no podemos realizar ningún cambio ya que ventas hay. El problema consiste en el incremento de la cartera vencida.

6. Si se da una buena evaluación al momento de otorgar el crédito al cliente, ¿por qué existe problemas de inflación en cartera vencida?

El problema radica en la gestión de cobro que se le realiza al cliente. No se está cobrando de la mejor manera, no se ofrece alternativas de pago, pero como mencioné en la 4ta pregunta, ya se capacitó al personal.

7. ¿Piensa usted que en los procesos de crédito y cobranza se tenga que mejorar o agregar algún tipo de estrategia que permita aumentar la probabilidad de cobro e impacte positivamente en la liquidez de la empresa?

Sí. Ofrecer alternativas de pago, no solo realizándolo vía telefónica. Si el cliente se acerca a la empresa a realizar un pago que no cubra el pago total de mes, ofrecerle algún tipo de convenio.

ENTREVISTA #2

ENTREVISTA AL GERENTE CONTABLE DE LA COMPAÑÍA COTZUL S.A

Objetivo: Determinar la situación real de la cartera de créditos y cartera vencida, así como la situación actual de liquidez y rentabilidad de la compañía.

1. ¿Cómo es en la actualidad la situación de las cuentas por cobrar de la empresa?

En la actualidad las cuentas por cobrar se ven afectada por clientes de 60 días de mora en adelante.

2. ¿De qué manera la existencia de cartera vencida afecta al departamento contable?

El departamento contable se encarga de los resultados financieros de la empresa y en los últimos años se puede notar que hay un incremento en las cuentas por cobrar, por lo que el área de crédito y cobranza están implementando nuevas estrategias.

3. ¿Considera usted que existe algún aspecto en las políticas de crédito y cobranza que requieren ser mejoradas? ¿Cuáles?

- Se requiere un mejor control al momento de evaluar al cliente para otorgar el crédito.
- Previa verificación domiciliaria, referencias confirmadas.
- En lo que respecta a la gestión de cobro se puede mejorar las alternativas de pago que se le ofrece al cliente.

4. ¿De todas las áreas del proceso cual considera que está fallando más?

La falencia es en el área de Cobranzas, la gestión de cobro que se le otorga al cliente a mí criterio no es la adecuada.

5. ¿Qué aspecto piensa que debe mejorar esta área?

Para mejorar esta área, el Supervisor de Cobranza tiene que verificar el trabajo que realizan día a día los Gestores de Cobro, ya que si no hay un control no podemos disminuir el incremento de cartera vencida.

6. Si se da una buena evaluación al momento de otorgar el crédito al cliente, ¿por qué existen problemas de inflación en cartera vencida?

Como se menciona en la pregunta anterior el problema radica en la gestión inadecuada que realizan los operadores telefónicos.

7. ¿Qué medidas está implementando el departamento de cobranza para que disminuya la morosidad?

Se solicitó al supervisor del área de Cobranzas que cada semana nos envié un informe del recaudo que realizan los operadores y las alternativas que se ofrecen.

Están implementando el envío de mensajes vía Whatsapp a clientes que no contestan llamadas.

8. ¿Qué cambios piensa que tendría que realizar la empresa para poder disminuir la cartera vencida?

En lo que respecta al área de crédito y cobranza se requiere rediseñar un Plan de Acción para poder disminuir la cartera vencida.

9. ¿Qué cambios considera debe haber en el proceso?

Considero que el proceso debe tener:

- 1.- Verificación Terrena al momento de otorgar crédito al cliente.
- 2.- Referencias de dónde ubicar al cliente en caso de que se torne desaparecido.
- 3.- Darle seguimiento diario al cliente para que realice la cancelación.
- 4.- Realizar visitas consecutivas a los clientes que no se los ubica vía telefónica.

ENTREVISTA #3

ENTREVISTA AL GERENTE DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA COTZUL S.A

Objetivo: Determinar la situación real de la cartera de créditos y cartera vencida, así como la situación actual de liquidez y rentabilidad de la compañía.

1. ¿Cuál es el proceso a seguir para otorgar crédito a los clientes?
 - a) El cliente llena la solicitud
 - b) Solicitar dos referencias, número convencional, celular
 - c) Enviar documentación al área encargada de verificaciones
 - d) Según la Capacidad de pago se otorga el cupo
 - e) Una vez aprobado el crédito se despacha la mercadería.

2. ¿De este proceso mencionado usted cree que haya algo que mejorar o agregar indíqueme el porqué de su argumento?

Nos regimos mediante una política no creo que haya algo que cambiar.

3. Si se da una buena evaluación al momento de otorgar el crédito al cliente, ¿por qué existen problemas de inflación en cartera vencida?

Esto depende mucho de los gestores de cobro, ya que son ellos quienes tienen que bajar el nivel de incremento de cartera vencida, dar seguimiento al cliente.

4. ¿Considera usted que el problema de la cartera vencida radica en el departamento de crédito o en el departamento de cobranzas?

Cobranzas.

5. Según la pregunta anterior ¿Por qué piensa que este departamento afecta a la liquidez de la empresa?

El Departamento de Cobranza es la parte más esencial, ya que si no se cobra obviamente afecta a la liquidez de la empresa. Pienso que necesitan motivar al personal de dicha área ya que en varias ocasiones he observado que no cumplen con las gestiones solicitada

6. ¿De qué manera la existencia de cartera vencida afecta al departamento de ventas?

Se pierde clientes reiterativos. Adicionalmente, si se detecta un cliente que no ha cancelado ni una cuota es obligación del vendedor verificar qué sucedió con el crédito, y en el peor de los casos, si dicho cliente se desaparece, se le factura al vendedor la mercadería.

7. ¿Qué cambios considera usted que debe tener los procesos de créditos para que aminore la cartera vencida?

Hay que verificar el crédito con mayor rigurosidad para que no ocurran sucesos como se menciona en la pregunta anterior.

8. ¿Qué cambios considera usted que debe tener los procesos de cobranza para que minore la cartera vencida?

Según mi perspectiva, en el proceso de cobranza hace falta que se controle al personal un poco más y que ellos no solo realicen llamadas, sino que también realicen visitas a los clientes cada cierto tiempo.

ENTREVISTA #4

ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA COTZUL S.A

Objetivo: Determinar la situación real de la cartera de créditos y cartera vencida, así como la situación actual de liquidez y rentabilidad de la compañía.

1. ¿Qué función desempeña el área de Cobranza?

La función que desempeña es el seguimiento al cliente vía telefónica, tramo de 30 días en adelante.

2. ¿Considera usted que el problema de la cartera vencida radica en el departamento de crédito o en el departamento de cobranzas?

Considero que el problema especialmente se enfoca en el área de crédito. En el inicio de la venta se tiene que evaluar muy bien al cliente, el comportamiento de pago en otras casas comerciales o entidades bancarias, ya que, si se detecta que se atrasa, lastimosamente el cliente se atrasará también en ésta, y eso ocasiona que se incremente la cartera vencida.

3. Según la pregunta anterior, ¿por qué piensa que este departamento afecta a la liquidez de la empresa?

Según mi criterio no hay un buen otorgamiento de crédito.

4. ¿De qué manera la existencia de cartera vencida afecta al departamento de cobranza?

Afecta gravemente, ya que si no se llega a la meta que pide la empresa no llegamos a comisionar.

5. ¿Qué cambios considera usted que debe tener los procesos de cobranza para que minore la cartera vencida?

Considero que se podría implementar algún tipo de estrategia para poder mejorar la cobranza, pero primero se requiere que el área de ventas sea analizada, ya que posiblemente es ahí donde se detecte las falencias.

3.5. Resultados de los Cuestionarios

Se realizan cuestionarios de preguntas abiertas a un Vendedor y un Gestor Telefónico de la compañía Cotzul S.A con el objetivo de recopilar información que nos permita determinar la situación actual de la cartera vencida y el porqué de su liquidez.

Vendedor - Preguntas:

1. Grafique los procesos para otorgar el crédito a un cliente.

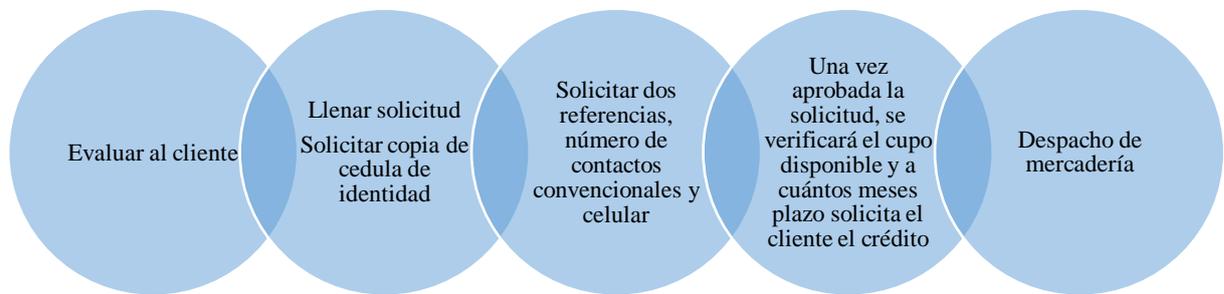


Figura 7. Proceso para otorgar crédito a un cliente.

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

2. ¿Qué aspectos piensa que podrían mejorarse o agregarse en el proceso de otorgamiento de crédito?

Se debería añadir una verificación domiciliaria para constatar que el cliente viva en el domicilio correcto.

3. ¿Cuáles de los pasos de otorgar crédito crees que no se debería de realizar?

Considero que todos son importantes para poder aceptar un crédito

4. ¿Existen incentivos para el personal por las ventas mensuales?

Si, por supuesto. Si llegamos a un cierto número de ventas nos dan bonos.

5. ¿Conoce usted cuales son los procesos de Cobranza? Grafíquelo.

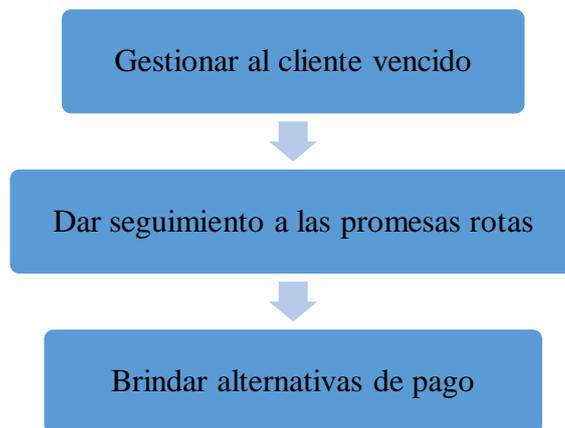


Figura 8. Procesos de Cobranza
Fuente: COTZUL S.A. (2019)

6. ¿Qué departamento piensa que afecta a la cartera vencida de la empresa? ¿Explique por qué?

Cobranza, porque no gestionan todos los clientes que se mantienen vencidos.

7. ¿En que afecta al Departamento de Ventas que haya cartera vencida?

Afecta en que, si no realiza una buena gestión de cobro, es obligación del vendedor ayudarlo al Gestor a encontrar un número telefónico o dónde localizar al cliente que se le otorgó la mercadería.

8. ¿Los supervisores de cada área realizan retroalimentaciones constantes? ¿Cada cuánto tiempo?

Cada año las realizan.

9. En este tiempo que has trabajado dentro de la empresa, ¿qué estrategias han implementado para mejorar la liquidez?

Pues, ofrecer promociones y descuentos para pagos de contado y crédito, cuotas gratis.

10. Si le realizaste la venta a un cliente que Cobranzas reporta como vencido, ¿qué acciones tomarías?

Me preocuparía, ya que si ese cliente no lo ubican le descuentan al vendedor. Esto se da si detectan que el vendedor le dio crédito a un cliente sin capacidad de pag

Análisis

En base a la información recabada de la entrevista y cuestionario aplicados al personal de COTZUL, se evidenció que el proceso actual de otorgamiento de crédito consta de 5 pasos, los cuales se describen a continuación:

- 1) Evaluar al cliente
- 2) Llenar solicitud y pedir documentación al cliente: copia de cedula de identidad
- 3) Solicitar dos referencias, número de contactos convencionales y celular
- 4) Una vez aprobada la solicitud, se verificará el cupo disponible y a cuántos meses plazo solicita el cliente el crédito
- 5) Despacho de mercadería

Los resultados obtenidos ponen en evidencia que existe un cuello de botella en el paso 1. Evaluación al cliente, en el paso 2, llenar solicitud y pedir documentación, y en el paso 3. Solicitar referencias de contacto. De acuerdo con la información recabada de la aplicación de las entrevistas y encuestas al personal de COTZUL S.A., se requiere mayor rigor al momento de evaluar al cliente para otorgar el crédito, ya que no se interpreta adecuadamente su historial crediticio, ni se revisa con detalle su comportamiento de pago en otras casas comerciales o entidades bancarias, para identificar si éste ha incurrido en atrasos y analizar mejor su trayectoria como deudor. Esto ha ocasionado que se conceda crédito a personas poco calificadas, o que se otorgue créditos por un valor que va más allá de la capacidad de pago del cliente.

Por otra parte, los resultados de las entrevistas y el cuestionario indican que, en la actualidad, las referencias de contacto del cliente deben ser constatadas de mejor manera, puesto que se solicita información que no se verifica adecuadamente y que puede desactualizarse en el corto plazo, tales como el caso de los números telefónicos convencionales o celulares. Entre las acciones que se sugiere está una verificación terrena del lugar donde el cliente vive y trabaja antes de otorgar el crédito, y la confirmación adecuada de las referencias proporcionadas, asegurándose que sean confiables y verídicas.

CUESTIONARIOS DE PREGUNTAS ABIERTAS AL PERSONAL DE COBRANZA DE LA COMPAÑÍA COTZUL S.A.

1. Grafique el proceso de Cobranza de la Empresa.

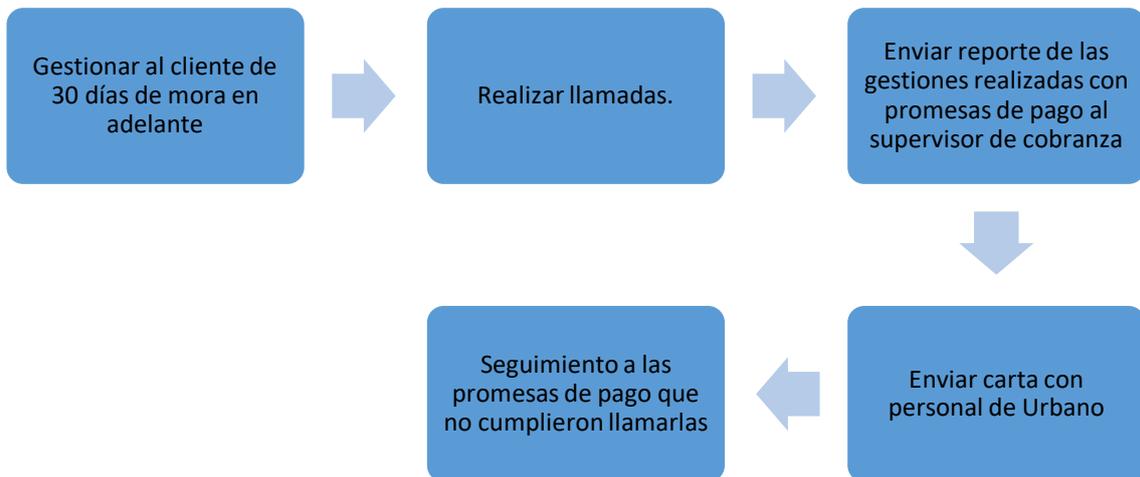


Figura 9. Proceso de Cobranzas COTZUL S.A.

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

2. ¿Usted conoce cuál es el proceso de Crédito de la Empresa? Grafíquelo.

No. Solo sé que realizan un análisis al cliente para poder otorgar el crédito.

3. ¿Cuáles son los factores que afectan para que las cuentas sean consideradas como incobrables?

Cientes localizados, es decir, que los números que tenga sean incorrectos pese a que se realiza una investigación por medio de las páginas de consultas.

4. ¿Cuál es el plazo que la empresa otorga para que los clientes cancelen el crédito vigente?

Se da plazo solo hasta que se cumplan 30 días a partir de los 30 días de mora. Cobranza intercede de una manera un poco más insistente para que se realice el pago.

5. ¿Qué estrategia sugiere que se deba implementar o mejorar para la gestión de cobro?

Enviar mensajes masivos a los clientes vencidos que se pueda actualizar la base de números telefónicos de los clientes.

6. ¿Qué departamento piensa que afecta a la cartera vencida de la empresa? Explique por qué.

Obviamente el área de crédito es el departamento que afecta a la cartera vencida ya que si no hubieses ventas no hubiese cartera vencida es decir tienen que analizar un poco más la línea de crédito del cliente que lo está adquiriendo.

7. ¿Existen incentivos para el personal de cobranza por el recaudo mensual?

Si el que termine primero en la eficiencia de cobro recibe un incentivo mes a mes.

8. ¿Se evalúa periódicamente en la cartera de créditos montos altos y bajos? Explique él por qué.

El supervisor evalúa qué montos está afectando a la cartera para poder llamar primero a los que más nos pesan y poder bajar un poco los clientes que se vencen a diario.

9. ¿Los supervisores de cada área realizan retroalimentaciones constantes? ¿Cada cuánto tiempo?

Sí. Las realizan cada año.

10. ¿Crees que tu departamento es el que más influye en la liquidez de la empresa explica el porqué de tu argumento?

Siempre nos dicen que nuestro departamento es el que influye ya que si no se recauda o no se llega a la meta que la empresa estima podemos tener serios problemas con la liquidez de la empresa.

Análisis

En base a la aplicación de la entrevista y cuestionario al personal de COTZUL S.A., se pudo evidenciar que el proceso actual de cobranza tiene 5 pasos, los cuales se describen a continuación:

- 1) Gestionar al cliente de 30 días de mora en adelante
- 2) Realizar llamadas
- 3) Enviar reporte de las gestiones realizadas con promesas de pago al supervisor de cobranza
- 4) Enviar carta con personal de Courier.

5) Seguimiento a las promesas de pago que no cumplieron.

Del proceso explicado en la aplicación de las herramientas, se evidencia la necesidad de mejora en los pasos 2, 4 y 5, correspondientes a contactar al cliente, enviar comunicaciones escritas, y realizar seguimiento de las promesas de pago, ya que de acuerdo con lo expresado por el personal de COTZUL, es necesario fortalecer los medios a través de los cuales el cliente es contactado, pues actualmente este proceso se realiza principalmente por vía telefónica, por lo que otros medios de contacto como las redes sociales, mensajes de texto y correo electrónico, son sugeridos. Además, entre otras alternativas, se sugiere que se realicen visitas constantes a los clientes que no puedan ser ubicados telefónicamente, y hacer un seguimiento diario al cumplimiento de las promesas de pago. En este sentido, se propone que el Supervisor de Cobranzas realice un seguimiento diario de lo realizado por los Gestores de Cobro. Adicionalmente, entre las mejoras sugeridas se encuentra que el gestor de cobros, al contactar al cliente, brinde alternativas de pago mejoradas para que el cliente se ponga al día. Esto, como instancia previa al envío de su expediente al Dpto. Jurídico.

3.6. Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN No. 1

Situación: Área de Crédito			
Fecha:	17 de Enero	Empresa:	Cotzul S.A.
Lugar:	Matriz		Área: Crédito
Observador:	Denisse Pinargote Galarza	Hora de inicio: 9:30 AM	Hora de terminación: 10:32
1. Temas Principales			
a) Personal laborando b) Inicio de la venta c) Otorgamiento del crédito d) Verificación inadecuada e) No hay control			
2. Explicación de los procesos que se realizan			
a) Se realizó una observación de una venta realizada: el vendedor le entrega al cliente una solicitud para que llene con sus datos número de celular referencias. b) Vendedor envía documentación para evaluación c) Una vez aprobado el crédito se le informa el cupo al cliente y se le indica a cuantos meses se va a diferir la compra d) Se firma documentación Pagare con el valor y el plazo e) Se informa al cliente que en 2 a 3 días laborables puede acercarse a la empresa o se lo llevan a domicilio.			

f) Despacho de mercadería.
3. Explicaciones alternativas del personal de crédito
Recomienda el personal que deberían de verificar el domicilio del cliente y solicitar la estabilidad laboral es decir si un cliente labora de manera independiente pedir roles o pedir aportes al SRI.

FICHA DE OBSERVACIÓN No. 2

Situación: Área de Cobranza			
Fecha:	17 de Enero-2020	Empresa:	Cotzul S.A.
Lugar:	Matriz		Área: Crédito
Observador:	Denisse Pinargote Galarza	Hora de inicio:	Hora de terminación:
1. Temas Principales			
<ul style="list-style-type: none"> a) Gestión de Cobro b) Llamadas Telefónicas c) Alternativas de pago d) Pagos Diarios e) Envío de cartas f) Mensajes de Texto o WhatsApp 			
2. Explicación de los procesos que se realizan			
<ul style="list-style-type: none"> a) El Gestor realiza la gestión de cobro, pero no ejerce mucha presión al momento de solicitarle al cliente la fecha de pago al cliente. b) No se solicita abonos en ciertas ocasiones el trato no es el adecuado c) Base con números que no están actualizados d) El supervisor realiza llamadas a clientes con montos altos a cancelar si no responden se envía mensaje vía WhatsApp e) El gestor no sale a visitar a clientes localizados solo envían cartas con personal de Urbano. 			
3. Explicaciones alternativas del personal de cobranza			
<ul style="list-style-type: none"> 1) El Gestor sugiere que se realicen visitas a los clientes que no se los ubica vía telefónica ya que de esta manera el cliente al ver que se lo visita puede que cancele o tal vez haga un abono. 2) Enviar correos constantes a diferentes tramos Parciales, 1pv, 2pv,3pv 3) Envíos masivos de mensajes de textos. 			

3.7. Análisis y Recopilación de Información

3.7.1. Análisis de la Entrevista

Se realizaron las entrevistas al Gerente Administrativo, Gerente Contable, Gerente de Ventas y al Supervisor de Cobranzas, con el fin de poder determinar qué variables pueden afectar a la rentabilidad de la empresa. De acuerdo a los resultados encontrados se pudo determinar que existe la necesidad de que haya un rediseño en las políticas de crédito y cobranza de la compañía Cotzul S.A, ya que de esta manera se podrá aminorar el nivel de cartera vencida y otorgar crédito de una manera más adecuada.

Según los entrevistados el problema radica en ambas partes. Al parecer, dentro de la empresa no hay un buen control en la concesión del crédito, ya que se explicó que entre los factores que inciden en la liquidez de la empresa, se encuentra la inadecuada gestión de cobranza y el inapropiado control al otorgar crédito. Adicionalmente, la empresa presenta riesgos de iliquidez, ya que posee un alto índice de morosidad con cartera vencida de 30 días en adelante, por lo que se deberán implementar estrategias a mediano y corto plazo.

Una vez realizado el análisis de la entrevista, y se obtuvo la información necesaria, se procede a realizar la triangulación de los resultados con la técnica de la observación en la compañía Cotzul S.A, lo que permitirá tener un criterio más amplio y claro de las falencias que se comenten el proceso de crédito y cobranza tomando en cuenta cada una de las variables que se analizó en las técnicas antes mencionadas y cómo se podría mejorar las falencias que posee la empresa.

3.7.2. Análisis del Cuestionario

Se aplicaron los cuestionarios al personal de Ventas, así como al de Cobranzas de la compañía Cotzul S.A., a fin de recopilar información que permita determinar la situación actual de la cartera vencida de la empresa, y el porqué de su liquidez actual. De los resultados obtenidos, se pudo determinar que es necesario mejorar los procesos de concesión de crédito, en especial, en lo relativo a la constatación de la información del cliente.

En cuanto a los procesos de cobranza que el personal realiza, pudo notarse que las gestiones se limitan a llamadas telefónicas y medios de contacto tradicionales, por lo que se hace necesaria la innovación en la comunicación, por ejemplo, a través de las redes sociales.

Adicionalmente, entre las alternativas de pago que se brinda al cliente con valores vencidos, es necesaria cierta flexibilidad en los valores a recaudarse, ofreciendo al cliente alternativas de pagos fraccionados que le permitan cumplir con sus promesas.

Fue posible determinar además que existe una ineficiente gestión de cobros por parte del Departamento de Cobranzas, ya que no se gestionan a todos los clientes con valores vencidos. Esto se debe, en parte, a que los medios de contacto son ineficientes o desactualizados. Un factor que podría ayudar a que se solucione en parte esta problemática sería que el gestor de Ventas contribuya con la información de contacto que podría tener en su poder y que Cobranzas requiere.

Por otra parte, se pudo establecer que el personal de cobranzas de la empresa no conoce el proceso de crédito aplicado. Esto ocasiona una desventaja en cuanto a la eficiencia en la cobranza, puesto que el gestor de cobros utiliza únicamente la información de contacto del cliente, y que no siempre es igual a la obtenida por el gestor de ventas. De acuerdo a lo indicado por los encuestados en el departamento de cobranzas, un factor común que afecta la recaudación es no contar con números de contacto válidos. Sería conveniente la unificación y actualización constante de la información que ambos departamentos obtienen, así como la depuración de la información del cliente para que ambos departamentos se aseguren de incluir en la base de datos el 100% de la información obtenida.

3.7.3. Análisis de la Observación

Se aplicó la ficha de observación a los procesos realizados en las áreas de Crédito y Cobranzas de la compañía Cotzul S.A. De los resultados obtenidos en dichas observaciones se puede concluir lo siguiente:

En el área de Crédito, fue posible determinar que el gestor de ventas entrega al cliente una solicitud para que sea llenada con sus datos de contacto y referencias. De igual manera, recopila la documentación necesaria y la envía para que sea evaluada. Se evidencia que este primer paso que el vendedor ejerce la función de un simple recaudador de información. Se hace necesario que el gestor de ventas sea más proactivo y que ejerza el rol de primer filtro para la concesión de un crédito, teniendo acceso, por ejemplo, a la revisión del cliente en el buró de crédito para verificar su idoneidad, incluso antes de que le sea entregada la solicitud.

Por otra parte, una vez aprobado el crédito, el gestor de ventas le informa el cupo al cliente del resultado, luego de lo cual el cliente firma un pagaré que lo compromete al pago por el valor y el plazo determinado. En esta instancia, se pudo constatar que no se realiza ninguna otra verificación adicional antes de despachar la mercadería. Sería conveniente que se envíe a un representante de la empresa a verificar el domicilio del cliente y sus datos antes de la entrega de la mercadería, a fin de asegurar un medio de contacto con el cliente en caso de que éste incurra en valores impagos. Esta información sería de gran ayuda para el Departamento de Cobranza en caso de que el cliente incurra en atrasos mayores a 30 días.

En cuanto a la gestión del Departamento de Cobranzas, se pudo observar que el gestor de cobros realiza la gestión, pero no ejerce mucha presión al momento de solicitarle al cliente una promesa y fecha de pago. Adicionalmente, se observó que no se solicita abonos, y en ciertas ocasiones el trato no es el adecuado. En el caso de valores atrasados altos, sería conveniente que se permita el pago en fracciones para que el cliente pueda cumplir y se comprometa a honrar lo adeudado.

Otro factor que ejerce una incidencia negativa en la recaudación de valores atrasados es que la base de datos de Cobranza contiene números telefónicos que no están actualizados. Este inconveniente podría solucionarse si el departamento de ventas realizara un seguimiento de satisfacción al cliente, a fin de verificar además la vigencia de los contactos. De este modo, en caso de existir un número de contacto inválido, se pueda conseguir su actualización con tiempo, mediante los otros medios de contacto con cliente o las personas que dieron sus referencias. Se pudo constatar además que únicamente el supervisor es quien realiza llamadas a clientes con montos altos, y que solo en caso de no responder se les envía un mensaje vía WhatsApp. Podría considerarse aplicar este procedimiento a todos los clientes con valores vencidos, ya que las redes sociales se han convertido en el medio de comunicación más rápido y eficaz entre las personas.

Finalmente, de lo observado, fue posible comprobar que el gestor de cobranza no realiza visitas a los clientes localizados, sino que únicamente envía cartas a través de un Courier. Esto representa una desventaja enorme para la recaudación de valores adeudados, ya que en muchas ocasiones, las comunicaciones impresas no son leídas o se pierden en el camino, por lo que su envío, a más de generar un gasto, no garantiza la recaudación de los valores atrasados. Sería conveniente que se realicen visitas a los clientes en mora, y que en dicha

visita el gestor de cobros dé a conocer al cliente el monto y el perjuicio que podría ocasionarle el mantener valores vencidos que se incrementan con el tiempo.

3.7.4. Flujograma Actual del Proceso del Otorgamiento del Crédito

El presente trabajo de investigación propone optimizar el control de los procesos de las políticas de crédito y cobranza efectiva, para mejorar la cartera vencida de la compañía COTZUL S.A. La actual política de crédito y cobranza incluye los siguientes aspectos:

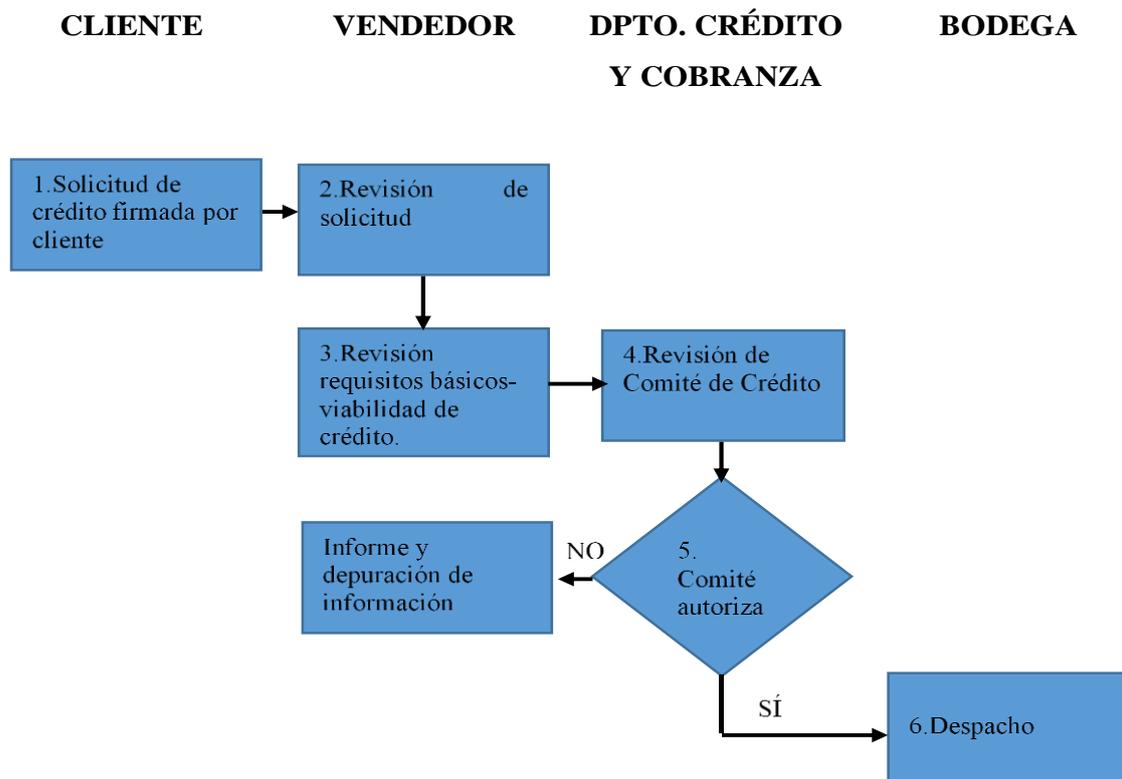


Figura 10. Flujograma del proceso actual del crédito de Cotzul S.A.

Fuente: Cotzul S.A. (2019)

Elaborado por: Pinargote, D. (2020).

3.7.5. Flujograma Actual del Proceso de Cobranza

El actual proceso de cobranza de Cotzul S.A. está constituido por cinco pasos, los cuales se han venido ejecutando desde la creación de la compañía. El diagrama presentado a continuación describe el proceso de cobranza actual de la empresa.

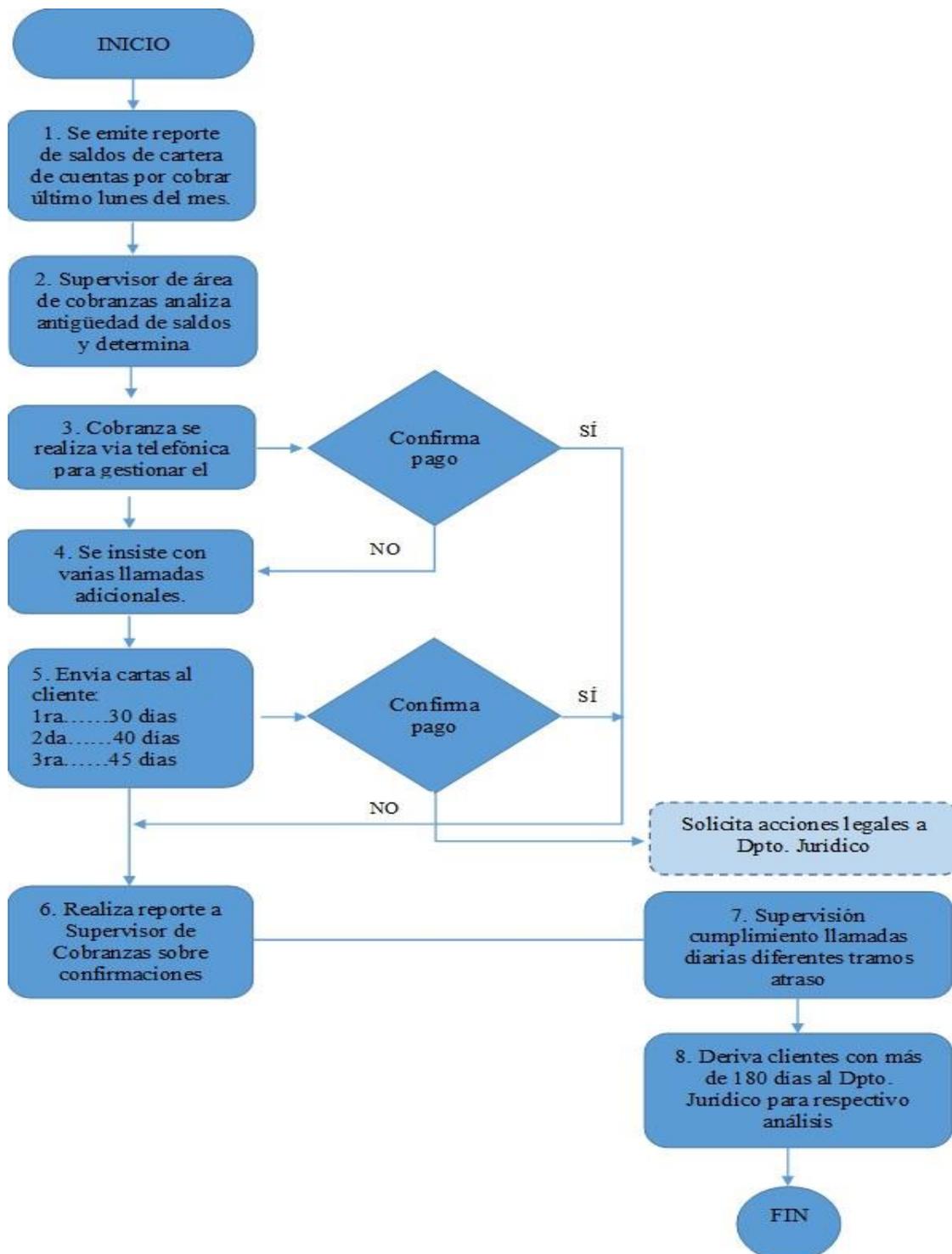
GESTOR DE COBROS**CLIENTE****SUPERVISOR DE
COBRANZAS**

Figura 11. Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas Actual de Cotzul S.A

Fuente. Cotzul S.A. (2019)

Elaboración: Pinargote, D. (2020).

3.7.6. Conclusiones

- Del análisis de las teorías fundamentales, se ha podido concluir que toda empresa y organización, independientemente de su actividad comercial, que no cuente con adecuados controles internos para otorgar, recuperar y liquidar créditos otorgados, enfrentará problemas de cobranzas, de liquidez y de rentabilidad.
- Luego de llevar a cabo la aplicación de las herramientas de investigación y de un análisis detallado y minucioso de los resultados, se llegó a la conclusión que la compañía Cotzul S.A. necesita implementar importantes cambios en los procesos de crédito y cobranza, que incrementen la rigurosidad de sus gestiones y garantice la eficiencia tanto en la concesión de créditos como en la recaudación de valores adeudados, para así evitar efectos negativos en su liquidez.
- Fue posible identificar las políticas y procesos de crédito y cobranza que se aplican actualmente en la compañía, así como determinar la situación real de su cartera vencida, por lo que se hace necesario un rediseño en la política de crédito y cobranza para disminuir el nivel actual de cartera vencida.
- La aplicación de un rediseño en la política de crédito y cobranzas debe estar respaldada por el apoyo y compromiso de todos los actores, a fin de garantizar resultados positivos. Para esto, se hace necesaria una comunicación eficaz, incluso, de los niveles gerenciales hacia los mandos medios y entre gestores de menor rango, para que de esta manera los procesos sean eficaces.
- De acuerdo con el criterio del personal del Dpto. de Crédito, el actual proceso de concesión de crédito debe mejorar, puesto que no se revisa con detalle la trayectoria crediticia del cliente, ni existe una verificación terrena de la vivienda del deudor; además, se requiere una mejor verificación de las referencias para poder ubicar al cliente en caso de que desaparezca. En cuanto al nivel inadecuado de cartera vencida, el personal del Dpto. de Crédito piensa que es un problema del Dpto. de Cobranzas, pues no se da un seguimiento diario al cliente para que realice la cancelación, ni se realizan visitas a los clientes que no pueden ser localizados.

Se indica además que no existe una adecuada supervisión de las gestiones realizadas por el personal de cobranza, ya que ésta debe realizarse con mayor periodicidad.

- Por su parte, el personal del Dpto. de Cobranzas considera que un punto débil en la cobranza lo constituyen los clientes no localizados, debido a que los números registrados resultan usualmente incorrectos, a pesar de realizar una revisión en páginas de consulta. En cuanto al nivel de cartera vencida de la empresa, el personal de Cobranzas indica que es entera responsabilidad del área de Crédito, puesto que deben analizar mejor la línea de crédito del cliente y aplicar una mejor constatación de datos.
- De la aplicación de la observación, en relación al proceso de crédito, se pudo observar que existe una inadecuada función del vendedor, quien en primera instancia debe tener un rol más proactivo, ya que únicamente recoge la información del cliente, y no ejerce una función de primer filtro. Adicionalmente, no se realizan verificaciones adicionales antes del despacho de la mercadería, ni se asegura un medio de contacto en caso de que el cliente incurra en atrasos. En cuanto al proceso de cobranzas, se observó que el gestor de cobranzas ejerce poca presión sobre el cliente al solicitar promesa de pago, no solicita abonos a los valores vencidos, y en ocasiones tiene un trato inadecuado con el cliente. Por otra parte, tampoco brinda alternativas de pago antes del envío del caso al Dpto. Jurídico.
- En cuanto a la política cruzada con la teoría, se pudo determinar que la empresa no considera lo estipulado por Morales y Morales (2014), quienes sugieren llevar un análisis periódico de las políticas de crédito y cobranza para evitar que existan créditos mal concedidos que afecten la liquidez de la empresa. Esto implicaría conocer mejor al cliente y tomar las medidas necesarias al otorgar un crédito. A esto, los autores llaman “prevención”, y es el primero de tres factores en la administración de cuentas por cobrar. Adicionalmente, también se pudo determinar que la empresa no tiene una “reacción” inmediata y atinada ante el alto nivel de cartera vencida.

La reacción es el segundo de los pasos esgrimidos por Morales y Morales (2014), y que incluye determinar estrategias basadas en las particularidades de cada cliente que conduzca a una cobranza eficiente y oportuna.

- Por otra parte, otro punto en el que la política cruzada con la teoría muestra inconsistencias, se refiere a lo indicado por Pazmiño (2011), respecto a evitar retrasos en los pagos que generan costos de cobranza, y para lo cual la empresa deberá proveer al departamento de los elementos necesarios para efectuar un control adecuado de las políticas de crédito. Uno de los elementos que el Dpto. de Cobranzas de COTZUL requiere es la aplicación de una estrategia que incluya la actualización permanente de la información de contacto del cliente, para disminuir el número de clientes que no pueden ser contactados, y la aplicación de un esquema de contacto por redes sociales y otros medios electrónicos, sumado a la visita terrena del gestor de cobros.
- Un tercer punto inconsistente entre la política cruzada con la teoría, corresponde a lo indicado por Belaúnde (2019) en relación al proceso de concesión de un crédito, ya que en la aprobación u otorgamiento del crédito, no se realiza un evaluación adecuada del riesgo; tampoco se evalúa la voluntad y la capacidad de pago, haciendo una distinción entre estos dos últimos términos, ni se considera la necesidad de garantías.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1. Tema

Política de crédito y cobranza para la compañía COTZUL S.A.

4.2. Objetivo general

- Mantener el estándar de cartera vencida de la compañía COTZUL S.A. de acuerdo al nivel promedio anual del sistema financiero ecuatoriano.

4.3. Objetivos específicos

- Describir las acciones de los gestores de venta en sus operaciones diarias para que ejecuten los procesos de otorgamiento de crédito de una manera eficiente.
- Parametrizar los procesos de cobranza a ser ejecutados por los gestores de cobro de la empresa encaminados a recuperar la cartera vencida de manera eficaz.

4.4. Esquema y desarrollo de la propuesta

En la presente propuesta, se presentará un conjunto sugerencias al proceso de otorgamiento de crédito y al de cobranzas la compañía COTZUL S.A., con la finalidad de mejorar los controles en estas áreas y coordinar de forma adecuada las ventas realizadas con la recuperación de la cartera vencida, para de este modo evitar problemas de liquidez.

La compañía COTZUL S.A., se ha visto en la necesidad de reestructurar sus procesos y metodologías dentro del departamento de crédito y cobranzas, debido al nivel de cartera vencida que no logra recuperarse. El actual nivel de liquidez de la empresa debido a los valores vencidos de sus clientes ha ocasionado que COTZUL S.A. busque mejorar los procesos de cobranzas, ya que necesita cumplir con los gastos que se generan en la compañía, entre ellos, el pago de empleados y proveedores. Por esta y varias razones más la empresa encuentra en la presente propuesta, un primer paso hacia los cambios en las áreas mencionadas y que se encaminan a mejorar los niveles de cartera vencida y por tanto su liquidez.

4.4.1. Datos de la empresa

La compañía COTZUL S.A., es una empresa guayaquileña, la cual no tiene un Directorio formalizado, por lo que opera en lo administrativo a través del presidente, Gerente General y vicepresidente. Se dedica al comercio al por mayor y menor. Su actividad principal es la compraventa, distribución, representación, agencias e importación de electrodomésticos, amplificadores de audio, computadoras, máquinas y equipos de oficina eléctricos y electrónicos. La compañía utiliza el nombre comercial de TELEREPUESTO para el desarrollo de sus actividades. La compañía comercializa sus productos a través de la venta directa al consumidor final en su local en la ciudad de Guayaquil y también comercializa sus productos a través de cadenas comerciales y distribuidores, concediendo las mercaderías a consignación y la garantía de los productos va por parte de dichas cadenas.

4.4.2. FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite visualizar la situación actual de la compañía o un departamento de ésta, evidenciando los aspectos más relevantes, tanto positivos como negativos, así como factores externos e internos, de acuerdo con su origen. A continuación, se presenta los análisis FODA tanto para el departamento de ventas como para el departamento de cobranzas de la compañía COTZUL S.A.

Tabla 9.
Análisis FODA del Departamento de Ventas de COTZUL S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Incremento del 50% en las ventas en relación al año anterior.• El 60% de las ventas se realizan de manera directa al cliente final.• Capacitación semestral al 100% de los integrantes del equipo de ventas.	<ul style="list-style-type: none">• Incremento del 10% en el volumen de ventas de las líneas de audio y repuestos.• Incremento en la eficiencia de entrega del 40% de la mercadería por contratación de servicio de Courier.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Vendedores no aplican requisitos con rigurosidad.	<ul style="list-style-type: none">• Incremento de ventas sin adecuado proceso de concesión de crédito.

<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ventas en base a clientes no aptos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de clientes no localizados debido a la falta de rigurosidad en la verificación de la información durante la concesión del crédito.
---	---

Fuente: COTZUL S.A.
Elaborado por: Pinargote D. (2019).

Tabla 10.
Análisis FODA del Departamento de Crédito y Cobranzas de COTZUL S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de 65 puntos de pago a través de la red Servipagos. • Acceso al 100% de los clientes a través de un sistema administrativo de cobros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las políticas de crédito y cobranza actuales. • Recuperación del 30% de la cartera vencida por acciones judiciales. • Uso de tecnología para unificar información de clientes y mejorar la gestión de cobranzas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poca rigurosidad en las gestiones de concesión de crédito. • Porcentaje de cartera vencida de 180 y > a 180 días del 35,3%. • Índice de morosidad del 4,1%. • El 50% del personal del departamento de cobranzas no conoce el proceso de crédito aplicado. • Insuficiente gestión de cobro debido a la aplicación de medios tradicionales de contacto. • Poca flexibilidad en cobro de los valores vencidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor nivel de cartera vencida y morosidad debido a insuficiente gestión de cobro. • Pérdida de clientes por acciones judiciales sin optar por brindar al cliente alternativas de pago. • Disminución de liquidez y rentabilidad de la empresa debido a incremento de cartera vencida de ≥ 180 días.

<ul style="list-style-type: none"> • El 20% de clientes con información de contacto incompleta y desactualizada. • Insuficiente capacitación al personal de cobranzas. 	
--	--

Fuente: COTZUL S.A. (2019)
 Elaborado por: Pinargote D. (2019).

4.4.3. Objetivos estratégicos de cumplimiento de la empresa

A partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas, los objetivos organizacionales de la compañía COTZUL S.A. son los siguientes:

- **Objetivos a corto plazo**
 - Aplicar las políticas de crédito y cobranza expresadas en el presente manual como condición para la consecución de los objetivos estratégicos.
 - Actualizar y unificar mediante el uso de recursos tecnológicos, la información de los clientes recabada por los departamentos de ventas y cobranza, a fin de mejorar los procesos de recuperación de cartera.
 - Considerar tanto las redes sociales como las visitas terrenas, como medios de contacto a los clientes con valores vencidos que no pueden ser localizados.
 - Ofrecer alternativas de pagos fraccionados que permita a los clientes con valores vencidos cumplir sus con sus promesas y evitar procesos legales.
- **Objetivo a mediano plazo**
 - Mejorar los niveles de cartera vencida, mediante un mejor control de los procesos de crédito y cobranza, a fin de fortalecer su liquidez y rentabilidad.
 - Considerar en la planificación anual un adecuado entrenamiento al personal del departamento de cobranzas a fin de que mejoren su desempeño.
 - Socializar de manera regular con los gestores de crédito y de cobro los procesos de crédito y cobranza de la compañía.
- **Objetivo a largo plazo**
 - Incrementar las ventas, la liquidez y la rentabilidad de la compañía, mediante la aplicación continua las políticas de crédito y cobranza.

4.4.4. Flujograma del proceso de otorgamiento de créditos mejorado

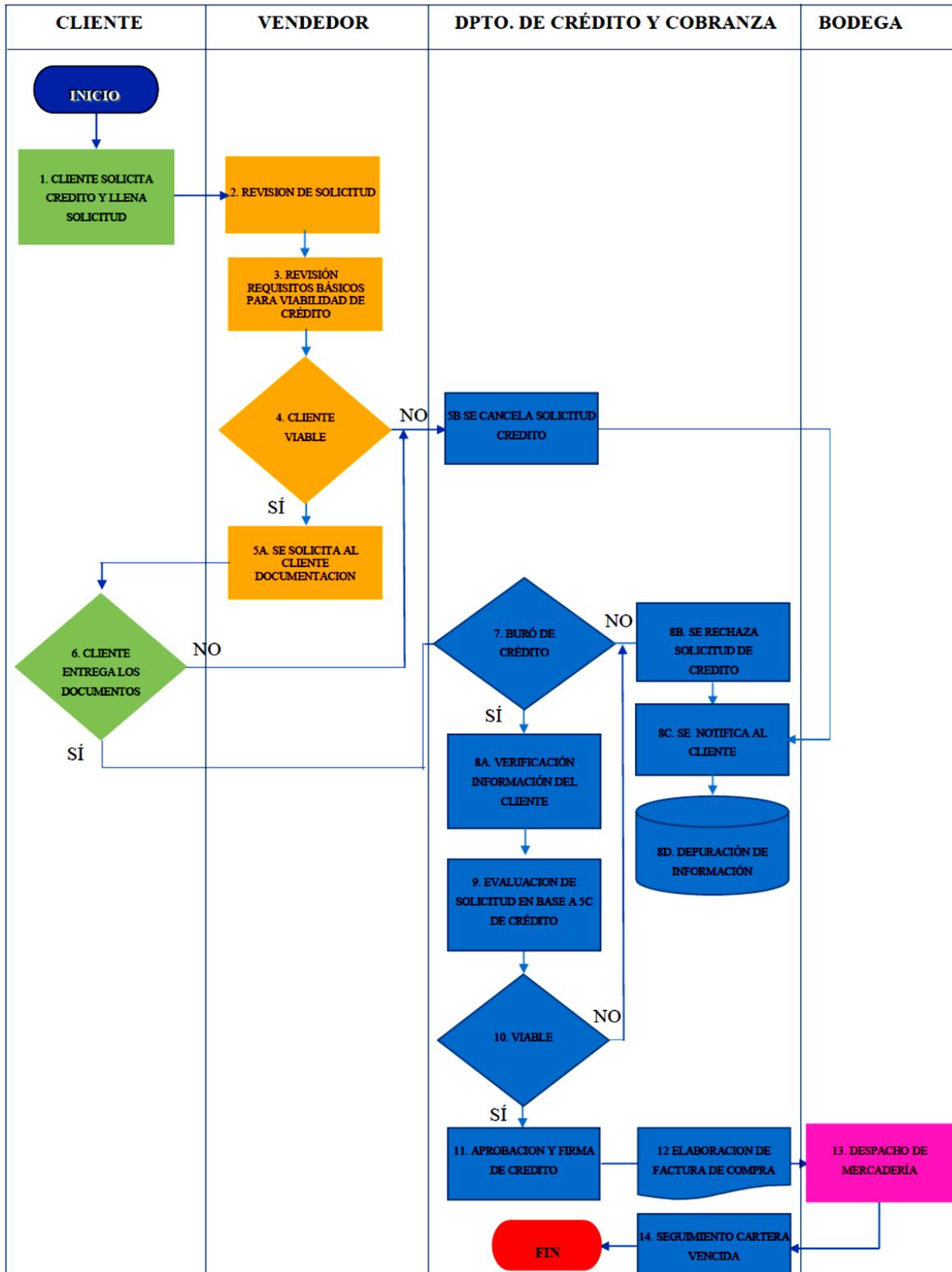


Figura 12. Diagrama de Flujo del Proceso de Análisis para Otorgar un Crédito a los Consumidores Finales.

Fuente: Cotzul. S.A. (2019)

Las políticas de crédito y cobranza impactan de manera importante la cartera vencida de toda empresa. Por tanto, a fin de mantener el nivel de cartera vencida de la compañía COTZUL S.A. dentro del rango aceptable, el presente manual considera las 5C de crédito, las cuales se describen a continuación:

- **Carácter.** Es necesario estudiar la estabilidad del cliente, en cuanto al tiempo de residencia en el lugar que vive, en su trabajo actual y por añadidura respecto al pago puntual y en su totalidad, de todo su historial de crédito. En caso de que el cliente posea un negocio propio, sería conveniente analizar también la experiencia y antecedentes del negocio a fin de asegurarse que dicho respaldo es confiable.
- **Capacidad.** Otro factor importante es verificar la capacidad de pago del cliente, considerando su tanto su gasto como otras deudas a su nombre. Esto significa que se evaluará la proporción que significa las deudas del cliente en relación con sus ingresos, comparando lo que recibe y lo que debe. A menor relación ingreso-egreso, se genera mayor confianza en su capacidad de pago.
- **Capital.** Este factor hace referencia al valor neto que resulta de restar activos menos pasivos. En otras palabras, se evalúa las posesiones del cliente como dinero en efectivo, inversiones, bienes raíces y otros activos menos los valores que adeuda.
- **Colateral.** Es necesario evaluar los activos que posea el cliente, y que servirán de respaldo para pagar la deuda en caso de no sea pagada. Además del respaldo de sus activos como colateral, se sugiere solicitar un aval, es decir, una persona que firmará de manera conjunta con el cliente, comprometiéndose a pagar el préstamo en caso de incumplimiento.
- **Condiciones.** Será necesario considerar factores externos que pudieran influir sobre la economía del cliente y su capacidad para honrar su deuda, tales como la situación económica del país. Esto es fundamental sobre todo en los casos en que el cliente posee un negocio propio que respalda su crédito, ya que permite prever la situación financiera tanto de la empresa como del mercado.

A continuación, se detalla la política de crédito reflejada en el diagrama de flujo de otorgamiento de crédito (figura 9):

1. Cliente solicita crédito y llena solicitud

La solicitud respectiva será proporcionada al cliente por el vendedor a cargo, la cual deberá seguir los parámetros descritos a continuación:

- a) Debe llenarse con bolígrafo azul.
- b) No debe incluir sin tachones ni enmendaduras.
- c) Todos los campos deben ser llenados.
- d) Debe incluir la firma del cliente.

En caso de no cumplir estos requisitos, ésta se anulará.

2. Revisión de solicitud de crédito

El vendedor a cargo será el responsable de revisar que el cliente haya llenado la solicitud con la información requerida de manera apropiada, y de acuerdo con lo estipulado en el numeral 1 del presente manual.

3. Revisión de requisitos básicos para viabilidad del crédito

El vendedor a cargo confirmará, tan pronto el cliente haya llenado la solicitud de crédito, y de manera preliminar, los requisitos básicos del cliente, a fin de establecer la viabilidad del crédito y continuar con el trámite.

Los requisitos básicos son:

- a) Revisión preliminar en el buró de crédito de Equifax, bajo el sistema Reporte de Crédito Smart, para lo cual el cliente deberá firmar la autorización respectiva.
- b) Verificación de dos referencias comerciales.
- c) Verificación de tres referencias personales.
- d) Verificación de la información laboral actual del cliente.

4. Cliente viable.

Una vez revisados los requisitos básicos, el vendedor a cargo establece la viabilidad o no del cliente de manera preliminar.

5A. Solicitud de documentación al cliente

En caso de que la verificación de requisitos básicos se haya logrado de manera exitosa, el vendedor a cargo solicitará al cliente la siguiente documentación, por añadidura a la solicitud de crédito:

- a) Croquis del domicilio
- b) Planilla de servicio básico
- c) Copia de los tres últimos roles de pago, para empleados con relación de dependencia. Copia de las 3 últimas facturas y copia de RUC para personas con actividades independientes.
- d) Impresión del mecanizado de aportaciones del IESS, donde conste el tiempo de servicio y número de aportaciones que tiene el cliente.
- e) Copia de último pago del impuesto predial o copia de contrato de arrendamiento.
- f) Tres referencias familiares y laborales.

5B. Se cancela solicitud de crédito

Si la información proporcionada por el cliente no puede ser verificada, el vendedor a cargo informará al respecto al Supervisor de Crédito, quien cancelará la solicitud (8C). Acto seguido, el vendedor a cargo notificará al cliente de esta decisión (8D).

6. Entrega de documentación

Una vez que se ha confirmado la información básica, si el cliente no entrega toda la documentación solicitada, el vendedor a cargo informará del particular al Supervisor de Crédito, quien cancelará la solicitud (5B).

7. Buró de crédito

Si el cliente entrega toda la documentación solicitada por el vendedor a cargo, ésta es enviada al Dpto. de Crédito para que sea evaluada. Antes de iniciar con la verificación de la solicitud y la documentación del cliente, el gestor de crédito a cargo confirmará la información del cliente en el buró de crédito de Equifax, bajo el sistema de Reportes de Crédito Full, el cual permite acceder a la situación crediticia actual e histórica del cliente con un profundo detalle. Se analizará el estado crediticio del cliente bajo las siguientes consideraciones:

Tabla 11.
Calificación crediticia en base al buró de créditos

Calificación	Descripción	Resultados
A	Personas o entidades que poseen suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones de crédito dentro del tiempo estipulado.	Cliente puede aplicar a compras a crédito, con financiamiento a 12, 18 y 24 meses.
B	Personas o entidades que no cumplen con sus obligaciones a tiempo, y que usualmente mantienen cuotas atrasadas.	Aplica para compras a crédito. El monto del crédito se restringe a un máximo de \$1.000, con financiamiento de 6 y 12 meses.

C	Personas o entidades con ingresos reducidos, lo cual no les permite cumplir con sus obligaciones de crédito en el tiempo establecido en el contrato.	No aplica para compras a crédito. Solo compras al contado.
D	Personas o entidades que mantienen acciones legales debido a la falta de cumplimiento de sus obligaciones de crédito.	No aplica para compras a crédito. Solo compras al contado.
E	Personas o entidades que han sido declaradas insolventes o en quiebra.	No aplica para compras a crédito. Solo compras al contado.

Fuente: Cotzul. S.A. (2019)

8A. Verificación de la información del cliente
--

Una vez que el gestor de crédito a cargo ha verificado que, de acuerdo con el buró, el cliente aplica para una compra a crédito, se procede a verificar toda la información proporcionada por el cliente. Entre los criterios de verificación se deben incluir los siguientes:

- a) Estabilidad domiciliaria. Es responsabilidad del gestor de crédito verificar que el cliente resida al menos 3 años en la misma vivienda. Para verificar la dirección de la vivienda en caso de que se trate de vivienda propia o de familia, el gestor de crédito utilizará la planilla de servicio básico proporcionada por el cliente y realizará una visita terrena. Para el caso de vivienda alquilada, el gestor de crédito revisará el contrato de arrendamiento y realizará una visita terrena
- b) Estabilidad laboral. Es responsabilidad del gestor de crédito verificar si el cliente tiene una estabilidad laboral de al menos dos años, para lo cual, se contactará con el departamento de recursos humanos de la empresa donde el cliente labora, y realizará una visita terrena.

8B Se rechaza solicitud de crédito

En caso de que el cliente no cumpla con los requisitos de estabilidad domiciliaria, estabilidad laboral y capacidad de endeudamiento, el gestor de crédito informará al supervisor de crédito, quien rechazará la solicitud.

8C Se notifica al cliente

El gestor de crédito notificará al cliente de la resolución tomada.

8D Se depura la información en la base de datos

El gestor de crédito depurará la información del cliente en la base de datos como corresponda.

9. Evaluación de solicitud en base a las 5C del crédito

Cuando el gestor de crédito haya confirmado de manera favorable la información crediticia, de vivienda y laboral del cliente, lo reportará al supervisor de crédito, el mismo que realizará la evaluación final del cliente en base a las 5C del crédito:

- 1) Historial de Crédito, en base al reporte de crédito de Equifax.
- 2) Capacidad de endeudamiento, en base a los ingresos y egresos verificables.
- 3) Capital, considerando los activos y pasivos que el cliente ha declarado.
- 4) Condiciones, evaluando los factores internos y externos que podrían afectar la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones.
- 5) Colateral, tomando en cuenta los bienes que pueden garantizar el crédito concedido.

10. Cliente Viable

El supervisor de crédito determinará la viabilidad del cliente para que le sea otorgado el crédito, así como el monto al cual puede acceder.

11. Aprobación del crédito y firma de documentación

El supervisor de crédito emitirá la aprobación de la solicitud del cliente, para lo cual, tanto el cliente como el supervisor, deberán firmar los siguientes documentos:

- a) Pagaré
- b) Acuerdo de pago
- c) Contrato de compra
- d) Factura
- e) Tabla de amortización

12. Elaboración de factura de compra

El supervisor de crédito dispondrá la elaboración de la factura de compra para que sea entregada al cliente y que pueda proceder a retirar la mercadería.

13. Despacho de mercadería

El encargado de bodega receptorá la factura del cliente y verificará si la entrega se realizará al momento o se enviará por Courier, en cuyo caso, embalará la mercadería, y según la respectiva ruta de entrega, programará su envío.

14. Seguimiento de cartera vencida

En caso de que el cliente incurra en atrasos en sus obligaciones, el gestor de crédito a cargo realizará, en conjunto con los gestores de cobro, un seguimiento a los valores adeudados y los días de retraso.

4.4.5. Estructura del departamento de cobranzas

El departamento de cobranza de la compañía COTZUL S.A., tiene como objetivo principal cuidar, mantener y recaudar la cartera por cobrar de la empresa. Para esto recurre al control de los procesos a fin de que mejore esta labor de manera constante.

Adicionalmente, es su función hacer cumplir las políticas y procesos establecidos por la compañía, y llevar el control de los créditos otorgados, a fin de que las cuentas por cobrar se mantengan en un nivel de morosidad sano.

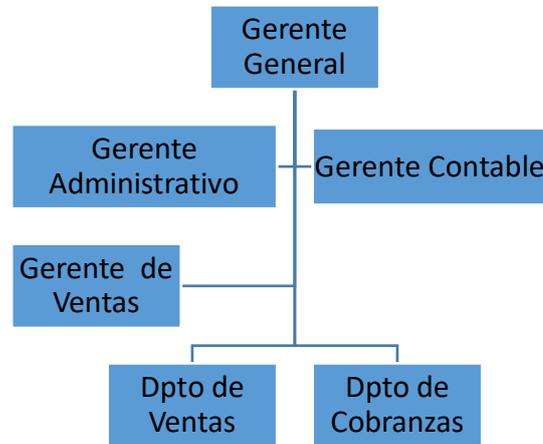


Figura 13. Estructura del Departamento de Crédito y Cobranza
Fuente: Cotzul S.A. (2019)

Gerente Administrativo

El Gerente Administrativo de la compañía COTZUL S.A. es el responsable elaborar y ejecutar el presupuesto anual. Tiene a cargo además de preparar los estados financieros y entregar soporte a todos los departamentos, supervisando la normativa contable de la empresa. Entre sus funciones se encuentran además la elaboración de los análisis e informes contables y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la empresa.

Gerente Contable

El Gerente Contable de la compañía Cotzul S.A se encarga de: controlar las operaciones diariamente del departamento contable, es decir analiza los datos y elabora informes, estados financieros.

Gerente de Ventas

El gerente de ventas de la compañía COTZUL S.A. tiene la responsabilidad de preparar planes y presupuestos de ventas, además de establecer las metas y objetivos, además de calcular la demanda y pronosticar el monto de ventas.

En la empresa, el Gerente de Ventas es quien recluta y selecciona a los vendedores.

Dpto. de Ventas

Vendedores

El personal de ventas de la compañía COTZUL S.A. está a cargo de establecer un nexo entre el cliente y la empresa. Adicionalmente, tiene como función administrar su zona de ventas, y participar de las actividades de marketing de la empresa.

Dpto. de Cobranzas

Supervisor de crédito y cobranza

El Supervisor de Cobranza de la compañía COTZUL S.A. es el responsable de la organización, control y programación del trabajo de cobranza de los gestores de cobro, con el objetivo de reducir la cartera vencida, así como las provisiones para incobrables, disminuyendo su impacto.

Gestor de Cobro

En la compañía COTZUL S.A., el gestor de cobro está a cargo de gestionar cuentas pendientes por parte de clientes y proveedores, y realizar acciones para disminuir o cerrar los procesos de pago.

4.4.6. Flujograma del proceso de cobranza mejorado

La presente propuesta de mejora en el proceso de cobranza para la compañía COTZUL S.A. incluye tres pasos adicionales al proceso actual, con el fin de hacer más efectiva la cobranza y por tanto disminuir el nivel de cartera vencida de la empresa.

Los pasos sugeridos se relacionan con los medios de contacto al cliente, el cual en el proceso actual se limita a llamadas telefónicas, siendo la realidad que no siempre es un medio efectivo de contacto. De mantenerse esta única manera de comunicarse con el cliente, la cobranza podría incluso empeorar, ya que el Ecuador está por poner en vigencia un Acuerdo Ministerial emitido por el Ministerio de Telecomunicaciones, aplicando nuevas políticas para que el cliente pueda identificar las llamadas de tipo comercial en los celulares.

Esto disminuiría la efectividad de contacto telefónico con clientes renuentes a honrar su deuda o a llegar a un acuerdo.

A continuación, se describen los pasos del proceso de cobranza incluyendo las sugerencias de mejora:

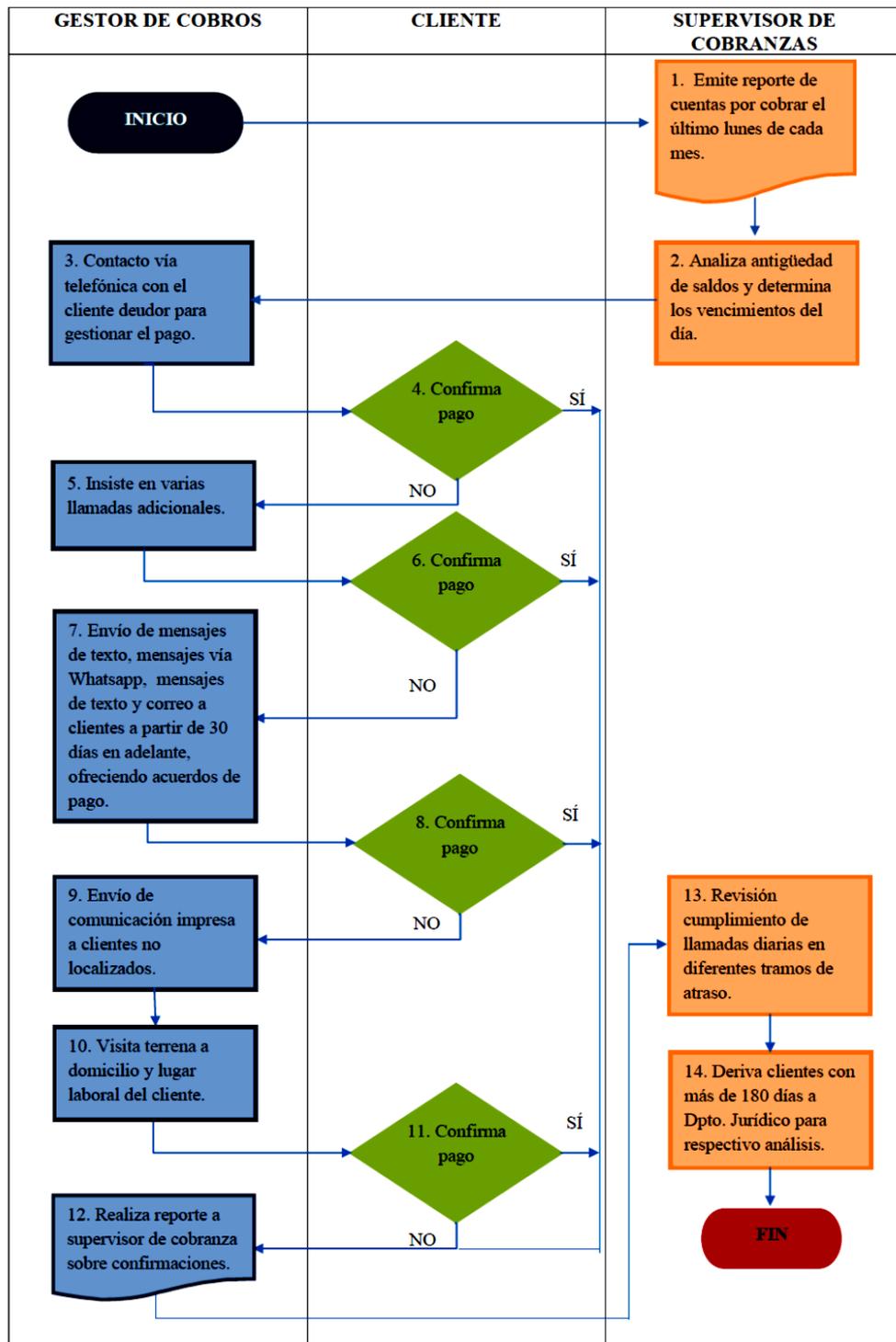


Figura 14. Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas Mejorado de Cotzul S.A.
Fuente. Cotzul S.A. (2019)

A continuación, se detalla la política de cobranza reflejada en el diagrama de flujo de del proceso de cobranzas mejorado (figura 11):

1. Emisión de reporte mensual de cuentas por cobrar

El supervisor de cobranzas emitirá el último lunes de cada mes, un reporte actualizado de las cuentas por cobrar, por tramos de atraso.

2. Análisis de antigüedad de saldos.

El supervisor de cobranzas analizará el reporte mensual de cuentas por cobrar, y determinará los vencimientos del día, luego de lo cual distribuirá y enviará la información a los gestores de cobro para que inicien las acciones respectivas.

3. Llamadas telefónicas

Los gestores de cobro realizarán llamadas telefónicas para dar a conocer al cliente el plazo de cancelación de los valores adeudados, así como los recargos respectivos debido al atraso. Asimismo, registrará las promesas de pago recibidas.

Estas llamadas se realizarán en horario de lunes a sábado, entre las 09h00 y las 18h00. Cada gestor de cobro realizará un máximo de 2 llamadas diarias por cliente.

Las llamadas que cada gestor de cobro realizará, son:

- a) Cobranza normal. El gestor de cobro informará al cliente al respecto de la evolución de su crédito
- b) Cobranza preventiva. El gestor de cobro informará al cliente sobre la fecha de vencimiento de sus cuotas.
- a) Cobranza administrativa. Se realiza para créditos vencidos de hasta 15 días. En caso de cartera vencida, el gestor de cobro notificará de manera impresa al cliente, en su domicilio.

4. Confirmación pago cliente

De acuerdo a la respuesta del cliente, el gestor de cobro verifica si el pago fue recibido.

5. Llamadas telefónicas adicionales

Si los valores adeudados por el cliente no fueron recibidos, el gestor de cobro procederá a realizar llamadas telefónicas adicionales para consultar lo sucedido con el pago prometido, y registrará la nueva promesa de pago.

6. Confirmación pago cliente

De acuerdo a la respuesta del cliente, el gestor de cobro verifica si el pago fue recibido.

7. Contacto cliente por otros medios.

Si el pago no fue recibido, el gestor de cobros contactará al cliente a través de otros medios los siguientes medios:

- a) Whatsapp
- b) Mensajes de texto
- c) Correo electrónico

Se informará al cliente del incumplimiento de su promesa de pago, así como de los valores adeudados a la fecha.

Se ofrecerá al cliente acuerdos de pago previamente establecidos por el supervisor de cobro.

8. Confirmación pago cliente.

De acuerdo a la respuesta del cliente, el gestor de cobro verifica si el pago fue recibido.

9. Envío comunicación impresa a clientes no localizados

Si el cliente no cumple con la promesa de pago, o no se ha podido localizar al cliente por los medios antes mencionados, el gestor de cobro emitirá y enviará una comunicación

impresa al cliente describiendo los valores adeudados y las consecuencias crediticias de su atraso.

10. Visita terrena a domicilio y lugar de labores

Adicional a la comunicación impresa, el gestor de cobro realizará una visita terrena al domicilio y al lugar de trabajo del deudor, a fin de informarle sobre su situación crediticia y verificar sus datos de contacto.

11. Confirmación pago cliente

De acuerdo a la respuesta del cliente, el gestor de cobro verifica si el pago fue recibido.

12. Reporte a supervisor de cobranzas

El gestor de cobro emite un informe al supervisor de cobranzas respecto a las confirmaciones de pago.

13. Revisión cumplimiento llamadas diarias

El supervisor de cobro revisa el cumplimiento de las llamadas de cobro realizadas en el día, por tramos de atraso.

14. Derivación de clientes a Dpto. Jurídico

El supervisor de crédito deriva a clientes con 180 o más días de atraso al Dpto. Jurídico para las acciones pertinentes.

4.5. Análisis Costo – Beneficio

De acuerdo con Bravo (2015), un análisis Costo-Beneficio mide los resultados positivos que tendrá la implementación de una propuesta de gestión.

En otras palabras, es tipo de análisis implica el proceso de comparar los resultados y las exigencias de manera cuantitativa. El objetivo final, es cuantificar su desempeño.

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha podido determinar la necesidad de rediseñar las políticas de crédito y cobranza para disminuir la cartera vencida en la compañía COTZUL S.A. Se pudo percibir además que con las actuales políticas no se han obtenido los resultados esperados debido a ineficientes procesos que fueron identificados en el Departamento de Crédito y Cobranzas. A continuación, se describe la información necesaria para realizar los cálculos de costo respectivos:

Costo de la inversión necesaria para realizar las mejoras sugeridas:

Para determinar el costo de la inversión requerida fue necesario solicitar las proformas respectivas al Departamento Financiero de la empresa, la cual se detalla a continuación:

Tabla 12.
Inversión para mejoras sugeridas

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO
1. Costo unitario de impresión de las políticas para el Departamento de Crédito y Cobranza.	\$1,00
2. Valor por persona de capacitación <i>Efectiva</i> para vendedores en el primer semestre de 2020.	\$80,00
3. Valor por persona de capacitación <i>Cobranzas y Negociación</i> para gestores de cobro en el segundo semestre de 2020.	\$80,00
4. Equifax, costo por reporte de sistema de Reporte de Crédito Full	\$2,00
5. Equifax, costo por reporte de sistema de Reporte de Crédito Smart	\$1,00

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

Tabla 13.
Inversión para aplicar las mejoras sugeridas

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
1. Impresión de 50 ejemplares de las políticas para el Departamento de Crédito y Cobranza.	\$50,00
2. Capacitación <i>Efectiva</i> para vendedores en el primer semestre de 2020.	\$360,00
3. Capacitación <i>Cobranzas y Negociación</i> para los gestores de cobro en el segundo semestre de 2020.	\$360,00
4. Equifax, costo por reporte de sistema de Reporte de Crédito Full (promedio de 100 clientes al año)	\$200,00
5. Equifax, costo por reporte de sistema de Reporte de Crédito Smart (promedio de 100 clientes al año)	\$100,00
TOTAL, DE LA INVERSIÓN	\$1.070,00

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

De acuerdo con la Tabla 13, el total de la inversión requerida para la implementación de la propuesta considerando el costo unitario por el número de unidades requeridas, es de \$1070,00 para el año 2020, valor que, por los beneficios esperados, resulta viable invertir.

Beneficio de la aplicación de las mejoras sugeridas

A fin de describir los beneficios de la aplicación de las mejoras en las políticas de crédito y cobranza de la compañía COTZUL S.A., se considera los valores de tiempos expresados en dólares. Existen casos en que no es posible cuantificar los beneficios de la implementación de la propuesta como, por ejemplo, la mejor comunicación dentro en la empresa, el mayor conocimiento tanto de los vendedores como de los gestores de cobro debido a la socialización de las políticas y las capacitaciones recibidas, la mejora en sus condiciones laborales, la mayor eficiencia, o el mejor ambiente de trabajo.

Los beneficios en tiempos expresados en dólares se detallan a continuación:

Tabla 14.
Procesos de crédito y cobranza

DESCRIPCIÓN	TOTAL
1. Número de clientes con cartera vencida	287
2. Número de minutos por cliente dedicados a cobranza	1
3. Promedio de llamadas por cliente no contactado	2
4. Costo general por gestión de cobranzas a total clientes vencidos	\$7,85
5. Ahorro de tiempo en procesos de crédito y cobranza	\$1.260,40
6. Ahorro en gestiones de cobro a clientes impagos	\$630.40
7. Ahorro en gastos legales	\$763,72
8. Efectividad al momento de aprobar crédito y ahorro en gestiones de cobro.	\$630,40

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

Costo-Beneficio de la aplicación de las mejoras propuestas sugeridas

Con el presente análisis Costo-Beneficio se intenta mostrar que los beneficios de la aplicación de las mejoras sugeridas generarán ahorros superiores a los costos, y que, por tanto, la propuesta es viable y merecedora de ser puesta en práctica.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los valores anuales que se invertirán para las mejoras versus los valores que se esperan alcanzar por los beneficios:

Tabla 15.
Comparación costo-beneficio

COSTOS	BENEFICIOS
Impresión de 50 ejemplares de las políticas para el Departamento de Crédito y Cobranza.	Ahorro de tiempo por conocimiento de los procesos de crédito y cobranza.
\$50,00	\$1.260,40

Capacitación <i>Efectiva</i> para los vendedores en el primer semestre de 2020.	\$360,00	Incremento de ventas con los parámetros establecidos, el ahorro es menos morosidad, ya que hay un mayor control con esta área.	\$630,40
Capacitación <i>Cobranzas y Negociación</i> para los gestores de cobro en el segundo semestre de 2020.	\$360,00	Ahorro de gastos legales por cartera incobrable.	\$763,72
Equifax, costo por reporte de sistema de Reporte de Crédito Full	\$200,00	Efectividad al momento de aprobar crédito y ahorro en gestiones de cobro.	\$630,40
Equifax, costo por reporte de sistema de Reporte de Crédito Smart	\$100,00		

Fuente: COTZUL S.A. (2019)

En base al cuadro comparativo de costo – beneficio, es pertinente considerar que la compañía COTZUL S.A. se beneficiará de un ahorro de \$3.284,92 anuales frente a una inversión de \$1.070,00. El ahorro anual es un valor significativo, por lo que se justifica la adopción de la propuesta sugerida.

4.6. Resultado / Beneficio

Los cambios sugeridos en los procesos de crédito y cobranza están dirigidos a dar solución a los problemas de un otorgamiento inadecuado de crédito y a una ineficiente gestión de cobros, que traen como consecuencia un alto nivel de cartera vencida.

Estos cambios permitirán que exista un retorno propicio de los valores que están diferidos de acuerdo con el tiempo de los créditos otorgados a los clientes. Por otro lado, serán de gran ayuda para que el contacto y manejo de los clientes de la empresa sea más efectivo y eficaz.

La presente propuesta de mejoras estaría prevista a desarrollarse en el año 2021, luego de que sea revisada y aceptada por parte de la gerencia de la empresa.

Se sugiere que una vez aceptada, se establezca un sistema de seguimiento que permita controlar el correcto desarrollo de las actividades planteadas. Será necesario además determinar los roles y las personas responsables que lleven un control para que la propuesta sea desarrollada conforme a lo establecido.

El beneficio más importante es que la política de crédito ayudará a mejorar la productividad en toda la empresa y, en última instancia, ayudará a disminuir en gran parte las cuentas incobrables. El departamento interno de cobranzas está muy involucrado en la gestión de las cuentas por cobrar en su empresa. Esta es una función seria y necesaria dentro de la empresa porque los clientes que no pagan pueden ejercer una presión negativa sobre el flujo de caja general.

CONCLUSIONES

Como resultado del desarrollo del presente estudio, incluyendo los datos obtenidos de la aplicación de las herramientas de investigación al personal de la compañía COTZUL S.A., fue posible comprobar la necesidad de mejoras en las políticas de crédito y cobranza, puesto que debido a la falta de aplicación de los procesos correctos en las áreas mencionadas, se generó un incremento en la cartera vencida, lo cual derivó en un incremento en el índice de morosidad, y un detrimento de la liquidez y rentabilidad de la empresa.

De igual manera, fue posible detectar que las causas principales del incremento en la cartera vencida fueron, en primer lugar, la falta de rigidez en la concesión de crédito, ya que no se da prioridad a la verificación detallada de la información crediticia del cliente. Adicionalmente, no se dio prioridad a la constatación de su estabilidad domiciliaria y laboral del cliente. Debido a esto, se produce la proliferación de clientes con datos de contactos no vigentes o inexistentes. Tampoco se realizaron análisis exhaustivos de las 5 C del crédito para confirmar la capacidad de endeudamiento y los respaldos con los que un cliente podría honrar su deuda. Este análisis, en el que se resume el historial crediticio, la capacidad, el capital, las condiciones y la situación colateral del cliente, está a cargo del supervisor de crédito, y se constituye en una herramienta imprescindible para asegurar la idoneidad de un cliente. Por otra parte, un factor esencial y no menos importante, es la necesidad de la empresa de contar con un sistema de reporte de crédito eficaz, confiable y de fácil interpretación que permita conocer de manera veraz el historial crediticio del nuevo cliente, puesto que el contar con un sistema básico de reporte crediticio, permite que se genere un análisis errado de la verdadera capacidad de endeudamiento del cliente, y se otorguen cupos de crédito por encima de su realidad.

Por añadidura, otra de las razones para el incremento de la cartera vencida de la empresa, es una inadecuada gestión de cobro. Una causa importante es la falta de información confiable para contactar a los clientes que adeudan, así como la falta de preparación de los gestores en cuanto a procedimientos para contactar al cliente por medios no tradicionales, y brindar diversas alternativas o acuerdos para el pago de los valores adeudados. Se ha evidenciado que el personal de cobros no recibe entrenamiento continuo, ni es evaluado regularmente.

Los clientes deudores son enviados prematuramente al Dpto. Legal de la empresa, con lo que se incrementa el riesgo de no recuperar los valores vencidos, perder al cliente y generar más gastos debido a este tipo de gestión.

Dados los antecedentes previamente analizados, se puede concluir la necesidad de mejoras en las políticas de crédito y cobranza, para lo cual se proponen modificaciones en las mismas. Es necesario enfatizar que la disminución de la cartera vencida de la empresa se logrará única y exclusivamente, si se llevan a cabo los procesos detallados en el manual de política de crédito y cobranza sugerido.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones generadas del desarrollo del presente estudio, es posible esbozar las siguientes recomendaciones:

- Es necesaria la aplicación del manual de políticas de crédito y cobranza sugerido, donde se implementan mejoras en los procesos de ambos departamentos que fortalecerán los procedimientos de concesión de crédito y recuperación de cartera vencida, lo cual está dirigido a disminuir el índice de morosidad y proteger la liquidez y rentabilidad de la compañía COTZUL S.A.
- Es imprescindible que el personal del Departamento de Cobranzas reciba capacitaciones regulares, a fin de mejorar su desempeño, y conozcan los procesos establecidos, funciones de cada gestor, y sean incentivados a comprometerse con la compañía.
- Depurar la información contenida en la base de datos de clientes, para que tanto el departamento de crédito como el de cobranza tengan información actualizada de contacto. Esto puede lograrse a través de recursos tecnológicos.
- Incluir otros medios no tradicionales para contactar a los clientes deudores, tales como redes sociales, y visitas terrenas domiciliarias y laborales, para de esta manera contactar de manera más eficiente a clientes con valores vencidos cuya información de contacto está errada o desactualizada.
- El gestor de cobro debe estar preparado para ofrecer al cliente deudor alternativas de pagos fraccionados u otro tipo de convenios de pago, que permita a los clientes poder cumplir con las promesas de redimir los valores vencidos, para de esta manera evitar el riesgo de perder clientes y no recuperar cartera, por el envío de estos clientes al Dpto. Legal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acción Insight. (2018, 11). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*. Retrieved from https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf
- Asamblea Nacional. (2019, mayo 9). Código de Comercio. *Suplemento al Registro Oficial 497*. Quito, Ecuador: Registro Oficial.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Patria.
- Bañuelos, S. (2016). Política de Crédito y Cobranza- Guía práctica. *Revistat21*. Retrieved from <https://fletesycobranza.com/descargas/politicas-de-credito-y-cobranza/>
- Belaúnde, G. (2019, 08 19). *El proceso crediticio, una mirada panorámica*. Retrieved from <https://gestion.pe/blog/riesgosfinancieros/2012/01/el-proceso-crediticio-una-mira.html/>
- Bravo, J. (2015). *Gestión de Procesos, Sexta Edición*. Santiago de Chile: Evolución.
- Burgos, J., & Bonisoli, L. (2016). La investigación contable, un aporte predictivo para las finanzas empresariales. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2019, 08 18). *Herramientas empersariales*. Retrieved from <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaContabilidadyFinanzas/Pasoapasoparaunrecaudodecarteraefectivo.aspx>
- Carranza, A., & Carrión, L. (2015). *Modelo de Crédito y Cobranza y Cartera Vencida*. Quito: Uniandes.
- Ceballos, J. (2015). La importancia de las estrategias para la administración eficiente del efectivo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

- Collection. (2016, 11 16). Retrieved from El Rol de la Gestión de Cobranzas: <https://sirensdrive.wordpress.com/2016/11/16/i-el-rol-de-la-gestion-de-cobranzas/>
- Congreso Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Registro Oficial.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2000). *Ley Orgánica de Defensa al Consumidor*. Quito: Registro Oficial.
- Cortez, D. (2016, septiembre). La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad y liquidez de las empresas comerciales.
- Del Valle, E. (2014). *Crédito y Cobranzas*. México, D.C.: UNAM.
- Díaz, M. (2014). Morosidad: cobro y prevención. julio: Fundación Alcalá.
- Dillon, M. (1994). *Cuestionario*. Retrieved from <https://www.ugr.es/~diploeio/documentos/tema2.pdf>
- Economipedia*. (2019, junio 11). Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>
- El Comercio. (2019, mayo 25). Moreno pide acuerdo por la economía y los planes sociales. *Diario El Comercio*.
- Ficomsa. (2019, julio 7). *Grupo Ficomsa Servicios Financieros*. Retrieved from <https://www.ficomsa.com/comoafectalamorosidadalasempresas/>
- Financial System Company. (2019, 08 01). *La gestión de cobranzas*. Retrieved from <https://www.fsc-int.com/es/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación, Sexta Edición*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Keyandcloud*. (2018, enero 10). Retrieved from <https://www.keyandcloud.com/se-realiza-la-gestion-la-morosidad-una-empresa/>

- Laiton, I., & Yengle, M. (2017). *Propuesta de políticas de créditos y cobranzas y su influencia en el análisis financiero de la empresa Sermefit SAC, Los Olivos*. Retrieved from DSpace Home: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13081?locale-attribute=en>
- Lozano, G. (2017). *Diseño de un manual de políticas de crédito y cobranza para mejorar la liquidez de Química S.A.* Guayaquil: UG.
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las Empresas por Proceso*. junio: ETSEIV. Retrieved from file:///C:/Users/Evento/Downloads/sept%2019/PFC_EOI_PLA_201406_Gestión%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf
- Martins, R. (2018, 06 04). *Diagrama de flujo de proceso*. Retrieved from <https://blogdelocalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>
- Mecafenix, F. (2018, 06 06). *Diagrama de flujo [reglas y procedimiento]*. Retrieved from <https://www.ingmecafenix.com/otros/diagrama-de-flujo/>
- Miranda, F., & Freire, E. (2019). Análisis de los factores que influyen en el incremento de la cartera vencida de la seguridad social. *Eumed*.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Colombia. Retrieved from <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montano, J. (2019, junio 11). *Investigación Transversal: Características y Metodología*. Retrieved from www.lifeder.com
- Morales, A. y Morales J. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Nyasaka, F. (2017). La relación entre las prácticas de administración del riesgo crediticio y el incumplimiento de los créditos. Kenya: Master Dissertation.
- Ochoa, A., & J., H. (2018). *Diseño de un Manual de Políticas de Crédito y Cobranza para Percrear Cia. Ltda.* Guayaquil: UG.
- Pascual, D. (2014). Un año de medidas contra la morosidad en las operaciones comerciales. *Auditoría Pública*, 85-94.

- Pazmiño, D. (2011). *La Cartera Vencida Y Su Incidencia En La Rentabilidad Del Banco Nacional De Fomento Sucursal Ambato Durante El Periodo Comprendido De Enero A Diciembre Del 2009*. Ambato: PUCE.
- Peñafiel, J. (2018). *Gestion de cobranzas*. Retrieved from dspace.uniandes.edu.ec: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9134/1/PIUBADM008-2018.pdf>
- Pinto, J. (2016). *Activo exigible vencido en las operaciones y administración de la empresa Brookdale College Ecuador S.A*. Guayaquil.
- Pradel, B. (2017, agosto 17). *Tasa de Morosidad*. Retrieved from <https://www.analytica.com.do/2017/08/tasa-de-morosidad/>
- Ramírez, J. (2019, mayo 10). *¿Qué es la cartera vencida?* Retrieved from <https://www.soyconta.mx/que-es-la-cartera-vencida/>
- Reyes, M., & Pinda, B. (2018). *Manual de crédito y cobranza para mejorar la liquidez en la empresa de servicios de mantenimiento IMVIC en Santo Domingo de Los Tsáchilas*. Ambato: UNIANDES.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Normas para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito*. Quito: FTCS.
- Vallado, R. (2015). *Administración financiera de las cuentas por cobrar*. Yucatán: UADY.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2014). *Fundamentos de administración Financiera*. Prentice Hall: Pearson.
- Villagómez, F., & Saucedo, G. (2014). El mercado de crédito mexicano: factores que determinan su desespeño. *EconoQuantum*, vol. 11, No. 1, 9-30.

ANEXO 1
POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

 Cotzul	POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA	NÚMERO CTZ-03	APLICACION SEPT. 2017
		CANCELA A:	DE FECHA: SEPT 2017
<small>TITULO</small> DEPTO. CRÉDITO Y COBRANZA	<small>AUTORIZO:</small> ING. ANGEL ZURITA	<small>PÁGINA</small> 1 <small>DE</small> 22	
<p>1. OBJETIVO GENERAL</p> <p>Contar con mecanismos para controlar las cuentas por cobrar de Cotzul S.A., y las herramientas para operar, a fin de conservar el control del riesgo de otorgar créditos, y asegurar la recuperación de los mismos, tanto en la forma como en el tiempo establecido.</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Minimizar el riesgo en operaciones de crédito. b. Recuperar la inversión en la forma. <p>3. ALCANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Departamento de Crédito y Cobranza. <p>4. AREAS INVOLUCRADAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crédito y Cobranza ➤ Ventas ➤ Contabilidad ➤ Administración <p>5. POLÍTICAS DE OPERACION</p> <p>Las cuentas por cobrar representan el cierre del ciclo de venta de las operaciones de Cotzul S.A. Por ello es necesario tomar las medidas necesarias durante su operación, desde que se autoriza un crédito al cliente, hasta que se recupera.</p> <p>La responsabilidad de que se cumpla lo anteriormente indicado la tiene de manera directa el Gerente Administrativo. Por este motivo, el presente documento recoge los procedimientos para administrar la operación de las cuentas por cobrar y las actividades que la rodean, con el fin de regular los procesos encaminados a recuperar los valores de los créditos otorgados.</p> <p><small>Nota:</small> Todas las actividades y operaciones de la empresa deberán llevarse a cabo en un estricto cumplimiento de todas las leyes aplicables y de las más altas normas de ética de acuerdo con la presente política.</p>			



POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

NÚMERO:
CTZ-03

PÁGINA 2
DE 9

Se inicia con el proceso de autorización de créditos, el cual debe estar sustentado en lo siguiente:

AUTORIZACIÓN DE CREDITOS

1. Todo crédito solicitado, antes de ser otorgado, deberá pasar por el filtro de una autorización, para ello deberán de solicitarse al cliente lo siguiente:
 - a. Solicitud de Crédito firmada por el cliente.
 - b. Teléfono del cliente, número convencional y celular.
 - c. Dos referencias familiares.
2. La información anteriormente señalada se enviará a Crédito y Cobranzas para que se evalúe la viabilidad del crédito.
3. Se formará un Comité de Crédito integrado por el Gerente Administrativo, el Gerente de Ventas, y el Analista de Crédito, quienes de manera conjunta determinarán la autorización del crédito, así como el monto y plazo a otorgarse.
4. El plazo que el Comité de Crédito se tomará para otorgar o negar un crédito no deberá superar los 5 días hábiles, una vez recibida la documentación completa del cliente.

EMISIÓN DE FACTURAS

1. El Auxiliar de Oficina tendrá la custodia de las facturas y notas de crédito sin elaborar. Estos documentos se guardarán bajo llave al término de cada día de labores
2. Toda la facturación deberá elaborarse directamente en el sistema Optymus. **Está terminantemente prohibido elaborar facturas en Excel.**
3. Al final de cada día de labores se deberá emitir un reporte de facturación diaria.
4. El primer día hábil de cada mes se enviará al Gerente Contable, el reporte de facturación diaria del mes en curso, el cual estará firmado por el Auxiliar de Oficina.

Nota: Todas las actividades y operaciones de la empresa deberán llevarse a cabo en un estricto cumplimiento de todas las leyes aplicables y de las más altas normas de ética de acuerdo con la presente política.



POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

NÚMERO:
CTZ-03

PÁGINA 3
DE 9

5. Toda la facturación que haya sido impresa, y que no sea recogida por el asesor de ventas en un plazo máximo de 3 días hábiles, o a la cual le falte información no se entregará al cliente, y deberá ser cancelada.

FACTURAS PARA EL COBRO

1. Todo pago y comprobantes de pagos que sean entregados al Encargado de Crédito y Cobranzas deberá indicar las facturas que el cliente está liquidando.
2. Los cheques recibidos no deberán pasar de 30 días naturales de la fecha de su emisión para su cobro. Estos cheques deben ser depositados a la brevedad, y en caso de no tener fondos, se deberá solicitar su protesto.

REPORTE DE LA COBRANZA

1. Cada último lunes del mes se deberá enviar al Gerente Administrativo un reporte de cobranza de la semana.
2. Los reportes de cobranza deberán contar con los soportes respectivos, esto es, los comprobantes de pago (cheque, depósito o comprobante de transferencia), incluyendo la información de las facturas que el cliente paga.

SEGUIMIENTO DE CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR.

1. Se deberá emitir cada último lunes del mes un reporte de saldos de cartera de cuentas por cobrar a fin de medir la eficiencia en recuperación de cuentas.
2. La cobranza será vía telefónica.

Nota: Todas las actividades y operaciones de la empresa deberán llevarse a cabo en un estricto cumplimiento de todas las leyes aplicables y de las más altas normas de ética de acuerdo con la presente política.

	POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA	NÚMERO: CTZ-03
		PÁGINA 4 DE 9
<p>6. PROCEDIMIENTOS</p> <p><u>APERTURA DE CREDITO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El asesor de ventas solicitará al cliente potencial la siguiente documentación. <ol style="list-style-type: none"> a. Solicitud de crédito firmada. b. Teléfono del cliente, número convencional y celular. c. Dos referencias familiares 2. El encargado de crédito y cobranza confirma que la documentación sea correcta. 3. El encargado de crédito y cobranza integra a la documentación del crédito sus comentarios e informa al comité de crédito para su evaluación final. 4. El comité de crédito establecerá el monto de la línea de crédito y el plazo. 5. El encargado de crédito y cobranza elaborará la carta de autorización de la línea de crédito y le informa al cliente los acuerdos tomados. 6. El encargado de crédito y cobranzas archiva el expediente del cliente. <p><u>PLAZOS DE CREDITO</u></p> <p>Clientes en general: 12, 24, 36 meses.</p> <p>Cualquier desviación sobre los términos y condiciones arriba descritas debe ser autorizada por el Encargado de Crédito y Cobranzas, el Contralor y Director General.</p> <p><u>EJECUCIÓN DE LA COBRANZA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El encargado del área de crédito y cobranzas analizará la antigüedad de los saldos y determinará los vencimientos del día. 2. El encargado del área de crédito y cobranzas supervisa que operadores telefónicos cumplan con sus llamadas diarias. 3. Captura en el sistema sus depósitos del día. <p>Nota: Todas las actividades y operaciones de la empresa deberán llevarse a cabo en un estricto cumplimiento de todas las leyes aplicables y de las más altas normas de ética de acuerdo con la presente política.</p>		



POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

NÚMERO:
CTZ-03

PÁGINA 5
DE 9

MEDIOS DE PAGO

1. Solo se consideran los siguientes:
 - a. Depósito o transferencia bancaria.
 - b. Si es en efectivo se deberá realizar un arqueo y depósitos diarios del mismo.

COBRANZA LEGAL

1. Todo cliente con más de 180 días de atraso en sus cuentas debe derivarse a jurídico para su recuperación legal. Deberá presentar:
 - Copia de las facturas
 - Los pedidos del cliente
 - Orden de compra
 - Documento que acredita la entrega del producto/servicio (certificación, acta de recepción).
 - Estados de cuenta actualizados

El encargado de crédito y cobranzas abrirá un expediente con copia de los documentos entregados a Jurídico.

Una vez entregado el expediente por parte del departamento jurídico se enviará una carta o e-mail informando al cliente de su situación y de las acciones legales que se emprenderán en caso de no regularizar su deuda.

Nota: Todas las actividades y operaciones de la empresa deberán llevarse a cabo en un estricto cumplimiento de todas las leyes aplicables y de las más altas normas de ética de acuerdo con la presente política.

ANEXO 2

DPTO. DE CRÉDITO Y COBRANZA COTZUL S.A.



DEPARTAMENTO DE COBRANZA



ANEXO 3
PREGUNTAS DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS
REALIZADOS

ENTREVISTA #1



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL



ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO
DE LA COMPAÑÍA COTZUL S.A

Objetivo de la Entrevista: Determinar la situación real de la cartera de créditos y cartera vencida, así como la situación actual de liquidez y rentabilidad de la compañía.

Preguntas a realizar:

1. ¿Cuál es la situación de la cartera de clientes de la empresa?
2. ¿Cuáles son los factores que afecta la liquidez de la Empresa?
3. ¿Qué áreas participan en todo el proceso para que la cartera llegue a estar vencida?
4. ¿Ha detectado algún tipo de inconvenientes en lo que respecta a las gestiones de crédito y cobranza de la Empresa?
5. ¿El proceso que se lleva acabo al otorgar el crédito al cliente es el adecuado? ¿Qué estándares usan? ¿Considera Ud. Que debe haber algún cambio?
6. ¿Si se da una buena evaluación al momento de otorgar el crédito al cliente porque existe problemas de inflación en cartera vencida?
7. ¿Piensa usted que en los procesos de crédito y cobranza se tenga que mejorar o agregar algún tipo de estrategia que permita aumentar la probabilidad de cobro e impacte positivamente en la liquidez de la empresa?



ENTREVISTA #2

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



ENTREVISTA AL GERENTE CONTABLE DE LA COMPAÑÍA COTZUL S.A

Objetivo: Determinar la situación real de la cartera de créditos y cartera vencida, así como la situación actual de liquidez y rentabilidad de la compañía.

1. ¿Cómo es en la actualidad la situación de las cuentas por cobrar de la empresa?
2. ¿De qué manera la existencia de cartera vencida afecta al departamento contable?
3. ¿Considera usted que existe algún aspecto en las políticas de crédito y cobranza que requieren ser mejoradas? ¿Cuáles?
4. ¿De todas las áreas del proceso cual considera que está fallando más?
5. ¿Qué aspecto piensa que debe mejorar esta área?
6. ¿Si se da una buena evaluación al momento de otorgar el crédito al cliente porque existe problemas de inflación en cartera vencida?
7. ¿El departamento de cobranza que medidas está implementando para que disminuya la morosidad?
8. ¿Qué cambios piensa que tendría que realizar la empresa para poder disminuir la cartera vencida?
9. ¿Qué cambios considera debe haber en el proceso?

ENTREVISTA #3



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFURTE DE
GUAYAQUIL



ENTREVISTA AL GERENTE DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA COTZUL S.A

Objetivo: Determinar la situación real de la cartera de créditos y cartera vencida, así como la situación actual de liquidez y rentabilidad de la compañía.

1. ¿Cuál es el proceso a seguir para otorgar crédito a los clientes?
2. ¿De este proceso mencionado usted cree que haya algo que mejorar o agregar indíqueme el porqué de su argumento?
3. ¿Si se da una buena evaluación al momento de otorgar el crédito al cliente porque existe problemas de inflación en cartera vencida?
4. ¿Considera usted que el problema de la cartera vencida radica en el departamento de crédito o en el departamento de cobranzas?
5. Según la pregunta anterior ¿Porque piensa que este departamento afecta a la liquidez de la empresa?
6. ¿De qué manera la existencia de cartera vencida afecta al departamento de ventas?
7. Que cambios considera usted que debe tener los procesos de créditos para que minore la cartera vencida.
8. Que cambios considera usted que debe tener los procesos de cobranza para que minore la cartera vencida



ENTREVISTA #4
UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFURTE DE
GUAYAQUIL



ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA
COTZUL S.A

Objetivo: Determinar la situación real de la cartera de créditos y cartera vencida, así como la situación actual de liquidez y rentabilidad de la compañía.

1. ¿Qué función desempeña el área de Cobranza?
2. ¿Considera usted que el problema de la cartera vencida radica en el departamento de crédito o en el departamento de cobranzas?
3. Según la pregunta anterior ¿Porque piensa que este departamento afecta a la liquidez de la empresa?
4. ¿De qué manera la existencia de cartera vencida afecta al departamento de cobranza?
5. ¿Qué cambios considera usted que debe tener los procesos de cobranza para que minore la cartera vencida?



**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS AL PERSONAL DE VENTAS
DE LA COMPAÑÍA COTZUL S.A**

Preguntas:

1. Grafique los procesos para otorgar el crédito a un cliente
2. ¿Qué aspectos piensa que podrían mejorarse o agregarse en el proceso de otorgamiento de crédito?
3. ¿Cuáles de los pasos de otorgar crédito crees que no se debería de realizar?
4. ¿Existen incentivos para el personal por las ventas mensuales?
5. ¿Conoce usted cuales son los procesos de Cobranza? Grafíquelo
6. ¿Qué departamento piensa que afecta a la cartera vencida de la empresa explique por qué?
7. ¿En que afecta al departamento de ventas que haya cartera vencida?
8. ¿Los supervisores de cada área realizan retroalimentaciones constantes? Cada
9. ¿En este tiempo que has trabajado dentro de la empresa que estrategias han implementado para mejorar la liquidez de la empresa?
10. ¿Si le realizaste la venta a un cliente que cobranzas reporta como vencido que acciones tomarías?



**CUESTIONARIOS DE PREGUNTAS ABIERTAS AL PERSONAL DE
COBRANZA DE LA COMPAÑÍA COTZUL S.A.**

1. Grafique el proceso de Cobranza de la Empresa.
2. ¿Usted conoce cuál es el proceso de Crédito de la Empresa? Grafíquelo.
3. ¿Cuáles son los factores que afectan para que las cuentas sean consideradas como incobrables?
4. ¿Cuál es el plazo que la empresa otorga para que los clientes cancelen el crédito vigente?
5. ¿Qué estrategia sugiere que se deba implementar o mejorar para la gestión de cobro?
6. ¿Qué departamento piensa que afecta a la cartera vencida de la empresa explique por qué?
7. ¿Existen incentivos para el personal de cobranza por el recaudo mensual?
8. ¿Se evalúa periódicamente la cartera de créditos montos altos y bajos? explique él porque
9. ¿Los supervisores de cada área realizan retroalimentaciones constantes? Cada cuanto tiempo
10. ¿Crees que tu departamento es el que más influye en la liquidez de la empresa explica el porqué de tu argumento?

ANEXO 4
FICHA DE OBSERVACIÓN

Situación: Área de Crédito

Fecha:

Empresa:

Lugar:

Área:

Observador:

Hora de inicio:

Hora de terminación:

1. Temas Principales

2. Explicación de los procesos que se realizan

3. Explicaciones alternativas del personal de crédito