



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

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

TEMA

**“DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA
INCREMENTAR LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA UCICORP
S.A.”**

Tutor

MSc. PATRICIA JORDAN

Autores

JENNY JUDITH ANDRADE DELGADO

JENNIFFER MARIELA CORTÉZ GUILLÉN

Guayaquil, 2018



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA INCREMENTAR LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA UCICORP S.A.”		
ELABORADO POR: JENNY JUDITH ANDRADE DELGADO JENNIFFER MARIELA CORTÉZ GUILLÉN		REVISORES: MSc. PATRICIA JORDAN
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL		FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN:		N. DE PAGS: 127
ÁREAS TEMÁTICAS: ADMINISTRACIÓN (POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA)		
PALABRAS CLAVE: cobranzas, créditos, procesos, estrategias.		
RESUMEN: Dentro del presente trabajo de investigación se muestra el diseño de políticas de crédito y cobranzas para incrementar la liquidez de la compañía Ucicorp s.a., y así mejorar los procesos que implican en este departamento empresarial. A lo largo del documento por medio de diferentes capítulos se expondrá la situación problemática de la empresa, así como el levantamiento de información que se realizó para corroborar la necesidad de resolver las actividades que tienen que desarrollar para el crédito y la cobranza. En la propuesta se muestra la posible resolución del problema, el cual se plantean estrategias para poder realizar cobros y el control de pagos de una mejor manera.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):		N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:		SI (x) NO
CONTACTO CON ELABORADO PORES/ES: Jenny Andrade Delgado Jenniffer Cortéz Guillén		Teléfono: 0983084971 0980939632 E-mail: jenny_andrade0418@hotmail.com jenniffer_cortez@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:		PHD. Darwin Ordoñez Iturralde, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas, **JENNY JUDITH ANDRADE DELGADO** y **JENNIFFER MARIELA CORTEZ GUILLÉN**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA INCREMENTAR LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA UCICORP S.A.”



JENNY JUDITH ANDRADE DELGADO

C.I. 0918040528



JENNIFFER MARIELA CORTEZ GUILLÉN

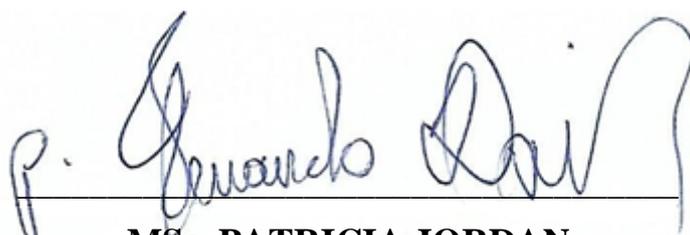
C.I. 0924442122

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación “DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA INCREMENTAR LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA UCICORP S.A.”, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

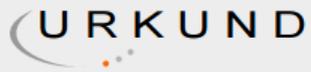
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA INCREMENTAR LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA UCICORP S.A.” presentado por las estudiantes JENNY JUDITH ANDRADE DELGADO y JENNIFFER MARIELA CORTEZ GUILLÉN, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIRERÍA COMERCIAL** encontrándose apto para su sustentación.



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'P. Patricia Jordan', is written over a horizontal line.

MSc. PATRICIA JORDAN

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: 20-11-17 - tesissss.doc (D33088856)
Submitted: 11/30/2017 2:07:00 AM
Submitted By: pjordana@ulvr.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, institución que me abrió sus puertas y me acogió en su seno científico para poder estudiar mi carrera.

Gracias a cada uno de los docentes que me brindaron sus conocimientos y apoyo año a año en este proceso integral de formación profesional; gracias a la asistencia tutorial de cada miembro de la unidad de titulación, que me guiaron en esta última etapa.

Gracias a todos mis compañeros de cada año académico estudiantil que compartieron sus conocimientos y apoyo en diferentes momentos sin esperar nada a cambio; todos y cada uno de ellos fueron inspiradores para este sendero.

A la compañía UCICORP S.A., a su personal de planta y a los gerentes de la misma, por poder brindarme la oportunidad de poner en práctica los conocimientos impartidos en la realización de este proyecto.

Gracias a todos,

Jennifer Mariela Cortéz Guillén

Agradezco a Dios porque sin él nada hubiese sido posible, ya que con las fuerzas que él me brindó no lo hubiera podido lograr.

Gracias a mis padres Galo y Yenny por haber todo su apoyo brindado dentro de todo este trayecto de tiempo.

Gracias a mi tutora Patricia Jordán ya que me brindó todos sus conocimientos y apoyo durante todo este proceso.

Gracias a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte y a todos los docentes que estuvieron conmigo aportando sus conocimientos profesionales y de cada experiencia vivida para poder lograr una excelente formación profesional.

Jenny Judith Andrade Delgado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y con todo mi amor y cariño a mí querida madre Rosa Antonia Guillen por su sacrificio, esfuerzo y paciencia, por creer en mi capacidad para lograr esta meta, por no dejarme desfallecer brindándome su comprensión, cariño y amor incondicional.

A mi niña amada Danna Velóz Cortéz y mi hermana Valeria Toala por ser ambas la inspiración en este camino largo y difícil pero no imposible, por ellas seguir esforzándome cada día más para de esta manera tengamos la dicha de obtener un mejor futuro.

Mi tía Carolina Castillo De González, sin ella no hubiese podido culminar, gracias por creer en mí por su apoyo y comprensión; a mis queridas(os) amigas(os) presentes y pasados que no son muchos, pero han colaborado sin esperar nada a cambio, aquellos que han compartido cada minuto de sus conocimientos, alegrías y tristezas ya que no me dejaron sola para que la tan anhelada meta se logre cumplir.

Atentamente,

Jennifer Mariela Cortéz Guillén

Esta tesis se la dedico a Dios porque siempre me ha dado la sabiduría y fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se representaban enseñándome que mi vida depende totalmente de él.

A mi hijo Kevin Andrade quien fue mi principal fuente de inspiración y motivación para poder superarme cada día y así podamos tener un mejor futuro.

A mis padres Galo y Yenny quienes me acompañaron en este largo camino de mi carrera y me brindaron su apoyo espiritual, económico y moral. A mi mamá que tuvo toda su paciencia, y me brindó todo su apoyo, sus consejos, confianza para poder cumplir mi meta. A mi esposo José Luís Castillo que me dio todo su amor, comprensión, apoyo para poder culminar mi carrera y porque siempre creyó en mí, finalmente a mi hijo Daniel que sin saber puso su granito de arena y me dio aún más fuerzas para poder terminar este proyecto.

Jenny Judith Andrade Delgado

ÍNDICE GENERAL

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. TEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. Delimitación o alcance de la investigación	6
1.3. Formulación del problema.....	7
1.4. Sistematización del problema.....	7
1.5. Objetivos de la investigación.....	7
1.5.1. Objetivo General.....	7
1.5.2. Objetivos Específicos	7
1.6. Justificación de la investigación.....	8
1.8. Idea a defender	8

CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.1 Antecedentes referenciales	12
2.2 Fundamentación Teórica.....	13
2.2.1 Crédito	13
2.2.2 Tipos de créditos	14
2.2.3 Fases o procesos en la concesión de un crédito	15
2.2.4 Morosidad	17
2.2.5 Cartera.....	17
2.2.6. Gestión de Cobranzas	18
2.2.7. Crédito a clientes	20
2.2.8 Condiciones de crédito.....	21
2.2.9 Administración de crédito.....	22
2.2.10 Políticas y estándares de crédito	24
2.2.11 Las cinco “C” del crédito.....	25
2.2.12 Calificación de Crédito	28
2.2.13 Supervisión de Crédito.....	28
2.2.14 Determinación de la edad de las cuentas por cobrar.....	29
2.2.15. Medición de procesos	31
2.3 Marco Legal	32
Capítulo III.....	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3. MARCO METODOLÓGICO	38
3.1 Tipos de Investigación.....	38
3.1.1. Investigación de campo	39

3.2 Población	39
3.2.1 Técnicas e instrumentos	39
3.3 Muestra	40
3.5 Recolección de datos	46
3.6. Presentación de los resultados en cuestionarios realizados	47
3.6.1 Encuesta realizada a empleados Ucicorp	47
3.6.2 Encuesta a clientes de la empresa Ucicorp	58
3.6.3 Grupo focal.....	71
Capítulo IV	69
LA PROPUESTA.....	69
4.1. Desarrollo de la propuesta	69
4.2. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	78
4.3 Seguimiento de procesos	89
4.4. Beneficios y tiempo de ejecución del proyecto	90
4.5. Recursos, análisis costo-beneficio	91
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS.....	102

NDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pasivos y Activos corrientes	5
Tabla 2 Transición hacia una economía basada en el conocimiento	10
Tabla 3 Modelo de Estado de Cuenta	19
Tabla 4 Número de empresas activas que han realizado compras año 2016	40
Tabla 5 Descripción de fórmula estadística para obtener muestra.....	41
Tabla 6 Conocimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa	48
Tabla 7 Orden jerárquico implementado en la empresa.....	49
Tabla 8 Sistema de políticas implementado por la empresa	50
Tabla 9 Funciones establecidas en un manual de políticas crediticias.....	51
Tabla 10 Principales motivos de las devoluciones de ventas.....	52
Tabla 11 Motivos que inciden en la incobrabilidad de ventas realizadas a crédito	53
Tabla 12 Influencia de un documento de respaldo en ventas.....	54
Tabla 13 Causas administrativas que generan baja efectividad en cobranza.....	55
Tabla 14 Grupo laboral con mayor incidencia para nuevas políticas crediticias..	56
Tabla 15 Impacto de mejoras administrativas en la cobranza.....	57
Tabla 16 Comportamiento de la compañía con los clientes.....	58
Tabla 17 Explicación de los términos de la venta.....	59
Tabla 18 Aviso de cobranza en tiempo oportuno.....	60
Tabla 19 Principal motivo del incumplimiento o atraso de los pagos	61
Tabla 20 Supervisión sobre la gestión de cobro.....	62
Tabla 21 Verificación de los descuentos otorgados	63
Tabla 22 Devoluciones de la mercadería	64
Tabla 23 Motivos relevantes por los que se realizan las devoluciones de mercadería	65
Tabla 24 Sistema de venta.....	66
Tabla 25 Firma de documento de responsabilidad.....	67
Tabla 26 Curriculum de la empresa	71
Tabla 27 Análisis FODA.....	73
Tabla 28 Requisitos para otorgamiento de crédito.....	82
Tabla 29 Gasto en sueldo	91
Tabla 30 Estados de Resultados	92

Tabla 31 Flujo de Caja Proyectado	93
Tabla 32 Balance general	93
Tabla 33 Detalles financieros	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dirección satelital de UCICORP S.A.....	6
Figura 2 Compañía UCICORP S.A.	6
Figura 3 Logo de la empresa	70
Figura 4 Dirección satelital de UCICORP S.A.....	71
Figura 5 Página Equifax.....	79
Figura 6 Página Equifax.....	80
Figura 7 Reporte de visitas a los clientes	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Las cinco “C” del crédito	26
Gráfico 2 Supervisión de Crédito.....	29
Gráfico 3 Procedimiento del crédito	40
Gráfico 6 Conocimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa	48
Gráfico 7 Orden jerárquico implementado en la empresa.....	49
Gráfico 8 Sistema de políticas implementado por la empresa	50
Gráfico 9 Funciones establecidas en un manual de políticas crediticias	51
Gráfico 10 Principales motivos de las devoluciones de ventas.....	52
Gráfico 11 Motivos que inciden en la incobrabilidad de ventas realizadas a crédito	53
Gráfico 12 Influencia de un documento de respaldo en ventas	54
Gráfico 13 Causas administrativas que generan baja efectividad en cobranza.....	55
Gráfico 14 Grupo laboral con mayor incidencia para nuevas políticas crediticias	56
Gráfico 15 Impacto de mejoras administrativas en la cobranza.....	60
Gráfico 16 Comportamiento de la compañía con los clientes.....	58
Gráfico 17 Explicación de los términos de la venta.....	59
Gráfico 18 Aviso de cobranza en tiempo oportuno.....	60
Gráfico 19 Principal motivo del incumplimiento o atraso de los pagos	61
Gráfico 20 Supervisión sobre la gestión de cobro	62
Gráfico 21 Verificación de los descuentos otorgados.....	63
Gráfico 22 Devoluciones de la mercadería	64
Gráfico 23 Motivos relevantes por los que se realizan las devoluciones de mercadería	65
Gráfico 24 Sistema de venta	66
Gráfico 25 Firma de documento de responsabilidad.....	67
Gráfico 26 Proceso actual de cobranza	76
Gráfico 27 Proceso de cobranza mejorado.....	77
Gráfico 28 Organigrama del departamento de créditos y cobranzas	88
Gráfico 29 Ficha de seguimiento de procesos.....	89
Gráfico 30 Ventas	94

Gráfico 31 Costos.....	94
Gráfico 32 Balance general	95
Gráfico 33 Flujo de caja.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de cuestionario realizado personal Uicorp S.A.....	104
Anexo 2 Modelo de cuestionario realizado los clientes de Uicorp S.A.....	108
Anexo 3 Fotos de la investigación.....	112

INTRODUCCIÓN

La compañía Ucorp S.A. fue creada con el objetivo de atender necesidades específicas y proyectos en general en las áreas de seguridad industrial, sistemas de vigilancia, sistemas de detección, servicio de consultoría, presente en el Ecuador desde el año 2002, pero en los últimos 5 años ha venido incrementando las cuentas por cobrar de sus clientes.

En el año 2016 los valores de las cuentas incobrables llegaron a niveles muy altos por el aumento de créditos debido a la recesión existente en el mercado ecuatoriano y al carecer de un diseño de políticas de créditos y cobranzas no cuenta con una correcta gestión de cobros para obtener los ingresos esperados y cumplir con sus obligaciones es por eso que se crea la necesidad de establecer una solución eficiente a esta problemática.

La propuesta de este proyecto se crea con el objetivo de aportar al desarrollo eficiente del departamento de créditos y cobranzas de la compañía UCICORP S.A. para contribuir con un proceso adecuado en su gestión administrativa y poder incrementar la liquidez de la empresa mediante el diseño de políticas de créditos y cobranzas.

El capítulo 1 se establece la problemática, delimitación, justificación estableciendo objetivos para la resolución de los mismos.

El capítulo 2 define los antecedentes, fundamentos teóricos, legales y marco conceptual.

El capítulo 3 explica el tipo de investigación utilizada, que para este proyecto es de “descriptivo” que consiste en evaluar ciertas características de una

situación particular en uno o más puntos en el tiempo a través de diseño de “campo” en base a cuestionarios, para la resolución de los objetivos y se interpretan los resultados de la investigación.

En el capítulo 4 se plantea la propuesta de los diseños de las políticas de crédito y cobranza para incrementar la liquidez de la compañía presentadas en el año 2016.

Finalmente, se detallan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía utilizada para el desarrollo del proyecto.

CAPÍTULO I

1. TEMA

Diseño de políticas de créditos y cobranzas para incrementar la liquidez de la compañía UCICORP S.A.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo globalizado actual existe una competencia voraz, donde la innovación forma parte constante de las empresas para captar la atención de los diferentes nichos de mercados. En el año 2002 en la ciudad de Guayaquil, fue creada UCICORP S.A., con la finalidad de brindar una gama de servicios en el área de tecnología en los sectores de seguridad industrial, sistemas de vigilancia, sistemas de detección, servicio de comunicaciones de largo alcance. Sin embargo, con el paso del tiempo y las necesidades presentadas por distintos clientes, diversificaron las actividades incursionando en el área de consultoría, así como estudio y diseño de las áreas mencionadas anteriormente, las mismas que logran satisfacer y cumplir con las demandas tecnológicas necesarias en cada campo desempeñado por distintos profesionales especializados.

Ucicorp S.A., mediante el estudio de estrategias mixtas de desarrollo en el aspecto humano, técnico y organizacional, se propuso crecer sostenidamente de forma diversificada mediante actividades comerciales, generando empleo y bienestar a través de los productos y servicios proporcionando un manejo racional de los recursos que conduzcan a una retribución justa para los clientes y colaboradores en general.

A medida que la empresa aumentó su diversificación de productos paralelamente incrementó las operaciones con clientes es decir que el rubro cuentas por cobrar se vio afectado, el cual se pensaba que correspondía al giro normal del negocio, pero en los últimos 5 años ha venido aumentando en un

índice importante sus porcentajes de incobrabilidad llegando a su punto más alto el año 2016.

Dicho incremento en los porcentajes de las cuentas incobrables se justificó en primera instancia por la recesión comercial en el Ecuador debido al terremoto sufrido en abril del 2016, pero en un análisis preliminar se estableció que la compañía UCICORP S.A. no posee políticas adecuadas de crédito lo que provoca que no existan lineamientos específicos en la toma de decisiones por tanto se pudo observar lo siguiente:

- Se otorgan créditos con gran facilidad al cliente para poder cumplir con las metas de ventas y el cobro de comisiones.
- Existen devoluciones de ventas en periodos muy cortos lo que produce pérdidas por los gastos operativos incurridos (comisiones, combustible, alimentación, impuestos etc.)
- Control deficiente de los registros de cobro, siendo expuestos a adulteraciones de los pagos generando faltantes en la recaudación.
- La falta de control de nuevos créditos permite que las anteriores tengan dificultades de cobro y de esta manera se tornen en incobrables afectando la liquidez y solvencia de la compañía.
- No existe un documento legal que respalde el compromiso de crédito con la empresa que certifique la deuda.
- Los gastos en este tipo de reclamos legales son muy elevados y los montos a recuperar en ocasiones son inferiores, motivo por el cual la empresa no emprende este tipo de iniciativa como política crediticia ante los clientes.
- Falta de incentivo al cliente por el pago a tiempo del crédito.

Como consecuencia de los problemas antes mencionados la empresa ve afectada su liquidez, lo que ha representado en frecuentes ocasiones el retraso del pago de gastos administrativos tales como servicios básicos, nóminas de empleados; sin dejar atrás que también se ha dejado acumular el pago a

proveedores y posponiendo la compra de útiles y equipos de oficina que son básicos para el buen desempeño de la compañía.

Todo ello se deriva de no ejercer un adecuado seguimiento y presión sobre las cuentas que tienen su cobro por vencer o ya están vencidas ocasionando que el cliente cancele en el tiempo que desee, que casi siempre es posterior a 90 días. De continuar con esta problemática, la empresa corre el riesgo de declararse en quiebra; es por esto que debe diseñar las debidas políticas de créditos y cobranzas y a su vez una debida elaboración de controles para su mejor cumplimiento para que de esta manera se obtenga un buen resultado. Del mismo modo delegar funciones para el área de crédito y cobranzas que ayuden a su organización.

Tabla 1 Pasivos y Activos corrientes

CUENTAS	2016	2015
Activos Corrientes	\$ 250.000,00	\$ 300.000,00
Pasivos Corrientes	\$ 450.000,00	\$ 250.000,00
Razón Corriente	0.55	1.2
Capital de Trabajo	(\$ 200.000,00)	\$ 50.000,00

Fuente: Estados Financiero (UCICORP S.A.) 2015 - 2016

Elaborado por: Autoras

Luego de este pequeño detalle podemos evidenciar que en el año 2015 se tiene una razón corriente de 1.2 el cual significa que por cada dólar que debía en sus pasivos corrientes, tenía para cubrir con activos corrientes de 1.2. Pero en el año 2016 tenemos que por cada dólar que debía en pasivo corriente, tenía para cubrir 0.55 de sus activos corrientes. Esto nos da como resultado un problema de liquidez.

1.2. Delimitación o alcance de la investigación

Área: Contabilidad – Créditos y Cobranzas.

Aspecto: Control en el Área Contable de créditos y cobranzas.

Temporal: Enero del 2017 a diciembre del 2017.

Espacial: Ucorp S.A.

Dirección: Av. Delta y Carabobo

Ubicación: Ecuador, Guayas, Guayaquil

Figura 1 Dirección satelital de UCICORP S.A.



Fuente: Google maps, 2016, Recuperado 10 enero 2016 <https://maps.google.com.ec>
Elaborado por: Google maps

Figura 2 Compañía UCICORP S.A.



Fuente: Google maps, 2016, Recuperado 10 enero 2016 <https://maps.google.com.ec>
Elaborado por: Google maps.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de políticas de crédito y cobranzas beneficiarán a la compañía UCICORP S.A., en la mejora de sus indicadores de liquidez?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del departamento de crédito y cobranzas de la compañía UCICORP S.A.?
- ¿Cómo deberían estar diseñadas las políticas de crédito y cobranzas de la compañía UCICORP S.A.?
- ¿Qué tipo de impactos provoca en el aspecto financiero la liquidez actual de la compañía?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Diseñar políticas de créditos y cobranzas, con la intención de mejorar la liquidez de la compañía Uvicorp S.A.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Recopilar información del departamento de créditos y cobranzas de la compañía para determinar su situación actual.
- Diseñar políticas de créditos y cobranzas de la compañía UCICORP S.A. para mantener una estructura de liquidez saludable
- Analizar los impactos que provoca en el aspecto financiero de la empresa UCICORP S.A la liquidez actual y establecer correcciones necesarias.

1.6 Justificación de la investigación

En el año 2016 se ha evidenciado problemas operativos y de liquidez en la compañía UCICORP S.A., por no contar con políticas efectivas de crédito y cobranzas.

El incremento en ventas de la compañía UCICORP S.A., se contrapone con la falta de liquidez, ya que las cobranzas no resultan efectivas y la recuperación de cartera sobrepasa los 90 días, los planes de acción tomada se ajustan a una estructura organizacional básica y su crecimiento repentino a afectado notablemente en el desarrollo de los procesos y se evidencia la falta de políticas departamentales.

Es por eso que resulta apremiante establecer políticas de créditos y cobranzas, que ayuden a minimizar riesgos y brinden una seguridad razonable, logrando hacer más eficiente el departamento, facilitando las operaciones, pudiendo contar con indicadores de gestión.

El diseño de políticas de créditos y cobranzas beneficiará directamente a la compañía, porque contará con un aumento de rentabilidad y no disminuirá la rentabilidad ya sea que los subordinados cometan otro tipo de errores.

El diseño de políticas de créditos y cobranzas es muy importante ya que aporta una tranquilidad para los administradores de la empresa y también para los clientes, ya que aplicar las políticas ocasionara que se cumplan a cabalidad la gestión de cobranza.

1.7 Idea a defender

Si se elabora un manual de políticas de créditos y cobranzas para la compañía UCICORP S.A., se mejorarán los procesos internos dentro de este departamento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Según lo expresado por Ramírez (2009) antiguamente las empresas consideraban que el eje principal de la compañía era mantener los costos de producción y distribución a un nivel bajo con la única finalidad de poder obtener una mayor utilidad, ya que la competencia era escasa o en muchos sectores nula a lo que llamamos monopolio.

En el siglo XXI, esta práctica carece de resultados óptimos debido a la globalización y con ello el incremento desmedido de la competencia, lo que obliga a las empresas a implementar nuevos conceptos en su gestión administrativa (talento humano, económico, financiero etc.) y la incentiva a desarrollar ideas innovadoras en donde el cliente es la base de la organización, para obtener un nicho de mercado y mantenerse en el tiempo.

Cómo se puede observar en la tabla 2 las empresas tienen como eje primordial la tecnología basada en conocimientos que permita el desarrollo simultáneo de la relación cliente-empresa. La automatización de los procesos llevó al reto del continuo cambio y mejoramiento de la tecnología, donde existe una relación íntima con el talento humano que está buscando más conocimiento y busca elaborar nuevos modelos de gestión que puedan ayudar al incremento en ventas y su permanencia en el tiempo.

Tabla 2 Transición hacia una economía basada en el conocimiento

Características	Siglos XVII y XVIII	Siglos XIX y XX	Siglo XXI
Base de competencia	Factores de producción	Producción por máquinas	Basada en conocimiento
Modo de producto	Artesanal/ fábricas	Automático/ jerarquizado	Flexible /descentralizado
Alcance	Local/regional	Regional/nacional	Global
Clasificación industrial	Distinta y simple	Distinta pero múltiple	Difusa y diferente arquitectura ¹

Fuente: Política Nacional para la productividad y competitividad

Elaborado por: Ramírez (2009)

Pellini (2014) no dice que la primera condición para que exista intercambio de bienes es la capacidad de producir excedente y en la prehistoria estos excedentes eran nulos por tanto no había que intercambiar el trueque nace con el excedente de producción en donde los que tenían más de determinado producto necesitaban del resto, pero esta práctica se hace poco sostenible ya que no siempre el otro necesitaba aquello de lo que uno disponía y no existía como determinar el valor de cada producto.

Es por eso que la Según el historiador griego Heródoto, las primeras monedas metálicas surgieron en el Asia Menor, en el siglo VIII a.C., y hacia el año 3000 a.C, en la Mesopotamia asiática, asirios y babilónicos utilizaron barras de oro y plata. El imperio romano, utilizó monedas metálicas con la esfinge del emperador o algún otro símbolo que los representara.

En el siglo XV se utilizaron los billetes a la orden debido a las actividades comerciales y el intercambio de productos traídos y llevados a largas distancias propios de la Edad Moderna europea.

En el siglo XVI se generalizó la utilización de monedas de plata debido a la gran cantidad de ese material extraído de las minas americanas. Y a finales del siglo XVIII surgió el papel-moneda, o sea, el billete actual.

El dinero en la actualidad se convierte en el gestor de la economía mundial, la razón de existir de las compañías con fines de lucro, mueve el mundo a través de su cadena de producción y consumo, creando la relación de cliente – empresa y debido a la competencia desmedida y la cantidad baja de flujo de efectivo las organizaciones optan por vender sus productos a crédito con facilidad de pagos para poder tornarse más competitivos.

La palabra crédito proviene del latín creditus del verbo credere que significa “Creer” confiar o tener confianza es por eso que las empresas se arriesgan y adoptan esta modalidad poniendo en riesgo el patrimonio empresarial con tal de captar clientes, asumiendo en ciertos casos pérdidas por morosidad de cartera debido a un sistema débil de políticas crediticias.

El terremoto suscitado en abril del 2016, incrementó la recesión en el Ecuador, por tanto, el aumento de las líneas de crédito. El control inadecuado de políticas crediticias puede afectar la solidez de las empresas.

UCICORP, es una compañía ecuatoriana que nació en el año 2002 y está dedicada a la evaluación, estudio, suministro y servicios en la implementación de sistemas contra incendios e hidráulicos, manejando las fases de:

- Ingeniería y el diseño.
- Gestión de proyectos.
- Instalación, Inspección.
- Reparación y Mantenimiento.
- Alarma y Detección.
- Extintores.

Ucicorp, tiene una misión la cual consiste en un análisis de desarrollo en lo humano, técnico y organizacional, está orientada a satisfacer requerimientos, utilizando tecnologías probadas, entregando valor agregado a las propuestas que da a sus clientes. Posee una fuerte convicción en crecer sostenidamente, pero de forma diversificada, generando empleo y bienestar a través de sus productos y servicios, proporcionando un manejo racional de los recursos lo cual la llevó a otorgar créditos para poder aumentar sus ventas.

El aumento en la producción provocó el incremento de gastos operacionales y la inadecuada organización en la gestión de crédito y cobranzas ha provocado un índice elevado y peligroso en los valores de incobrabilidad lo que pone en riesgo su capital social.

2.2 Antecedentes referenciales

La gestión de procesos crediticios y recuperación de cartera como nos indica en las tesis elaboradas por Vinueza y Falcones (2012), nos muestra la elaboración de estudios similares ya que se trata de solucionar los problemas comunes que poseen las empresas en expansión, los créditos otorgados sin ningún estudio previo puede llevar a pérdidas incontrolables y afectar de manera irreparable al capital de trabajo de la compañía lo que puede llevar en ocasiones a el cierre parcial o total de la misma generando retroceso en la economía.

Suntaxi Jaime (2007) dice:

“El crédito es la columna vertebral de la cooperativa, por cuanto es la unidad operativa generadora de los ingresos económicos; mientras más sean los negocios de crédito más ingresos se registran, claro está con la misma posibilidad de pérdida frente a una mala gestión de recuperación. Por tanto, la falta de tecnología apropiada, estrategias, políticas, procedimientos de control interno para el área de crédito y cobranzas podrían derivarse en pérdidas para la cooperativa.”

Esto muestra que la columna vertebral de toda compañía es crédito lo que hace mover recursos operativos genera riquezas bien administrado, pero si dicho crecimiento es desorganizado afecta significativamente a la compañía y puede enfrentar pérdidas por su mala gestión.

Las fases de la administración deben cumplirse para realizar una correcta planificación, organización supervisión y control de la misma ya que en estos dos estudios como en el presente trabajo se busca la eficiencia de los recursos a través de políticas o lineamientos que indiquen el camino a seguir.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Crédito

La RAE (2016) nos dice: “Cantidad de dinero u otro medio de pago que una persona o entidad, especialmente bancaria, presta a otro, bajo determinadas condiciones de devolución”.

Cómo crédito viene de creer y es lo que permite otorgar un prestamos fijando algunas condiciones de pago las misma que deben de poseer las condiciones mínimas para que puedan retornar al flujo de la compañía, de allí la importancia de un estudio pormenorizado de quiénes van a ser beneficiarios de nuestra confianza.

En su publicación e-economic (2010) nos dice que crédito “Es una operación financiera en la que una persona o entidad (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor).”

Todas estas operaciones financieras permiten crear sistemas de gestión que garanticen el beneficio mutuo para crecer y reactivar la economía, dichos sistemas tienen que tener como punto focal la productividad, la sistematización para poder cumplir con las metas institucionales, es decir que el deudor deberá devolver

dinero tras el tiempo pactado en la negociación con o sin intereses según lo estipulado en las políticas crediticias.

2.2.2 Tipos de créditos

Agencia Estatal- España (2011) Define que los tipos de crédito pueden ser:

- **Crédito tradicional:** Contempla un monto base y un número de cuotas a convenir.
- **Crédito al consumo:** Puede ser a corto o mediano plazo (1 a 4 años) se lo utiliza para adquirir bienes o cubrir pago de servicios.
- **Crédito comercial:** Entre empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.
- **Crédito hipotecario:** Dinero que entrega el banco o financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo (8 a 40 años, aunque lo habitual son 20 años).
- **Crédito consolidado:** Es un préstamo que reúne todos los otros préstamos que un prestatario tiene en curso, en un único y nuevo crédito, permiten a quienes los suscriben pagar una cuota periódica inferior a la suma de las cuotas de los préstamos separados, si bien en contraprestación suele prolongarse el plazo del crédito y/o el tipo de interés a aplicar.
- **Crédito personal:** Dinero que entrega el banco o financiera a un individuo para adquirir un bien mueble (entiéndase así por bienes que no sean propiedades/viviendas), el cual puede ser pagado en el mediano o corto plazo (1 a 6 años).
- **Crédito prendario:** Dinero que le entrega el banco o entidad financiera a una persona física para efectuar la compra de un bien mueble, generalmente el elemento debe de ser aprobado por el banco o entidad financiera, y puesto que este bien mueble a comprar quedara con una

prenda, hasta una vez saldada la deuda con la entidad financiera o Bancaria.

- **Crédito rápido:** Es un tipo de préstamo que suelen comercializar entidades financieras de capital privado, de baja cuantía y cierta flexibilidad en los plazos de amortización, convirtiéndose en productos atractivos sobre todo en casos de necesidades urgentes de liquidez.
- **Mini Crédito:** Préstamo de baja cuantía (hasta 600 dólares) a devolver en no más de 30 días que conceden las entidades de crédito. Se caracterizan por su solicitud ágil, su aprobación o denegación rápidas y por ser bastante más caros que los préstamos bancarios.

2.2.3 Fases o procesos en la concesión de un crédito

En la investigación realizada por Beaufound (2009) indica que los pasos para otorgar un crédito son:

- Llenar solicitud de crédito
- Verificación de datos contenidos en la solicitud:
- Investigación comercial
- Análisis financiero
- Capacidad y el capital del solicitante.
- Otorgamiento o negación del crédito: criterio del gerente de crédito en base a los puntos anteriores.

Beaufound (2009) nos expresa que la revisión de la información para la concesión de créditos puede causar unos costos operacionales elevados comparándolo con el monto pequeño que representa la rentabilidad de ejecutar la transacción. Los medios de información más relevantes son:

1. Estados Financieros:
 - Balance General
 - Estado de pérdidas y ganancias

2. Informe de Agencia:

Puede reflejar lo siguiente:

- Patrimonio neto aproximado del solicitante de crédito.
- Apreciación del límite de crédito que puede otorgarse.
- Información disponible insuficiente para evaluación.
- Breve historia empresas solicitantes de crédito.

3. Informes Bancarios:

- Saldos promedios en cuentas corrientes y de ahorros.
- Inversiones a corto y largo plazo en papeles comerciales bancarios.
- Créditos a corto y/o largo plazo otorgados al solicitante y cumplimiento con los pagos.

4. Intercambio de Información:

- Tiempo que ha sido cliente.
- Créditos máximos.
- Crédito actual del solicitante.
- Cumplimiento en los pagos.

5. Otras fuentes de información o experiencia de la propia empresa.

- Tiempo durante el cual el solicitante ha sido cliente de la empresa que suministra la información.
- Créditos máximos que le han sido otorgados al solicitante.
- Crédito actual del solicitante.
- La información que se obtenga de las empresas acreedoras del cliente solicitante proporcionan una referencia bastante amplia al analista de crédito.
- Cumplimiento en los pagos.

2.2.4 Morosidad

Según lo establecido por la Manual de la Lengua Española Laouress (2007) dice que morosidad es el “Retraso en el pago de una cantidad debida.” Es decir que una vez adquirida la deuda y el compromiso debe existir cláusulas por la que establezcan que si no se cumple con el pago en la fecha pactada de está la transacción cae en morosidad y tendrá multas o se deberá pagar los llamados intereses.

Otro concepto de este término nos los da (consultarasnef, 2015) en su portal enuncia: Moroso es la persona física o jurídica (en el caso de una empresa) que está legalmente reconocido como deudor en el ámbito bancario español. Se suele considerar a una persona como morosa a partir del tercer recibo impagado. Para ser reconocido legalmente como moroso debe obrar, en poder de ambas partes, un documento legalmente reconocido donde el deudor esté obligado a efectuar dichos pagos, por ejemplo: Contrato de préstamos, tarjetas de crédito, contratos de servicios telefónicos, escrituras hipotecarias, etc... De no existir alguno de estos documentos firmado, por ambas partes, la deuda no existe legalmente y no se puede proceder contra el deudor.

El deudor comprometido con su acreedor, se obliga a pagar una deuda contraída a través de un convenio entre las dos partes o un documento comercial válido y si no paga sus cuotas comprometidas en el tiempo estipulado cae en morosidad teniendo el compromiso de pagar con la multa o intereses por el gasto administrativo que este representa. Inclusive este deudor podría pasar a cobros legales y ser fichado en la central de riesgo, afectando su historial crediticio.

2.2.5 Cartera

La investigación de González Leiva Banrura (s.f) plantea que cartera de crédito es aquella que:

Representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. La estimación preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito. Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su cartera de crédito.

Las cuentas por cobrar son la representación del activo de la compañía ya que representa parte del realizable y ayuda al cumplimiento de las obligaciones, puede llegar a negociarse para poder obtener liquidez y ayudar a recuperar el flujo.

Pueden ser utilizadas en acciones legales en caso de requerirse ya que constituyen una deuda por cobrar si se constituyen en incobrables pueden afectar incluso a su valor en libros ya que estos pueden ser negociados posteriormente.

2.2.6. Gestión de Cobranzas

En su estudio Beaufound (2009) da algunos pasos para ejecución gestión de cobranza efectiva, pero para poner en práctica estos ítems es necesario que la compañía incluya dentro de sus actividades de cobranzas el envío de estados de cuentas mensuales a los deudores y un sistema recordatorio del mismo.

Además, en la actualidad es primordial con un sistema contable que pueda ayudar al desarrollo de la gestión de cobranza en el caso de no tenerlo es fundamental que se cuente con un registro suplementario, tarjeta índice o archivo especial del cliente que muestre las gestiones realizadas para efectuar los cobros correspondientes, como se puede apreciar en la tabla 3, que representa un modelo de Estado de Cuenta.

Tabla 3 Modelo de Estado de Cuenta

MES QUE TERMINA EL 28-02-20_____					CUENTA:_____	
TRANSACCIONES DEL MES						
FECHA DE LA TRANSACCIÓN					CARGOS	ABONOS
	TOTAL					
	SALDO FIN DE MES					
SALDO ANTERIOR	COMPRAS	OTROS CARGOS	PAGOS	SALDO	SALDO VENCIDO	MONTO A PAGAR
						CON DESCUENTO
						SIN DESCUENTO

Fuente: Beaufound, R. (2009). Recuperado el 25 de Julio de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml#ixzz2jCbcuE9S>

Elaborado por: Las autoras

Las gestiones posibles para efectuar los cobros correspondientes son:

1. Recordatorio:

I. Primer recordatorio:

- Manifiesta al cliente que no ha cumplido con su pago a tiempo.
- Debe ser moderada e impersonal.

Puede incluir:

- Conceptos de la deuda.
- Copia fotostática.
- Duplicado de facturas vencidas.
- Emails.
- Llamadas telefónicas.
- Tarjetas impresas o estados.

II. Finalidad:

- El cliente recuerde que tiene pagos vencidos
- El cliente pague a la brevedad posible.

- Se evite el envío de un segundo o tercer recordatorio y, en consecuencia, se minimicen los gastos de cobranza.
- El cliente puede ser caso omiso de esto en caso del pago posterior al primer recordatorio acuerdo a las condiciones de atraso en que se encuentre el cliente.

III. Insistencia o persecución:

Consiste en buscar un programa de acciones sucesivas depende de:

- La naturaleza de la cuenta por cobrar.
- Clasificación del deudor.
- La clase de negocio a que se dedique el acreedor.
- La política para el tratamiento de las cuentas vencidas.
- Puede ser corto o largo (días o meses)
- De forma más enérgica o agresiva

La insistencia puede ser por:

- Envío constante de cartas,
- correspondencias vía fax
- correo electrónico
- entrevistas personales
- Enviar a los agentes de ventas

IV. Acciones o medidas drásticas.

Las técnicas más utilizables en esta etapa son las siguientes:

- Mediante letras de cambio
- Mediante los servicios de una agencia de cobranzas
- Mediante el uso de abogados.

2.2.7. Crédito a clientes

En su investigación Hagen (2006) expresa que:

El objetivo principal es conseguir una seguridad razonable de que el cliente efectivamente le va a pagar. Esto significa principalmente que debiera conocer al cliente. No se debiera conceder el crédito sin antes tener suficiente conocimiento del cliente y su capacidad de pago.

Conceder o no un crédito dependerá exclusivamente del análisis exhaustivo que se realice al cliente de acuerdo con el monto que va entregar. Esta evaluación debe verificar la capacidad de pago del cliente con condiciones claras y aceptables de crédito que beneficien a las dos partes.

Todo debe estar por escrito y correctamente estipulado en un contrato que debe ser aceptado por las partes, esto logrará acrecentar las relaciones comerciales, ganando la reputación de una empresa seria, organizada, sólida que puede atraer más clientes posteriormente.

La capacidad de liquidez de la empresa se puede ver comprometida debido a la concesión de crédito es por eso que es elemental revisarla, porque este puede afectar el flujo de caja de la compañía, por tanto, se debe ser muy meticuloso en el momento de conceder crédito, lo recomendable para una empresa pequeña y en crecimiento es que no pase de 30 días.

Los aspectos que se deberían tener en consideración son:

- El estado financiero del cliente.
- Las condiciones prevalecientes en el segmento del mercado en que opera el cliente.
- Las condiciones de la economía en general
- La administración del cliente.

2.2.8 Condiciones de crédito

En su libro Jiménez (2000) dice que:

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

Es importante como nos expresa el enunciado anterior que se pueden conocer cuáles podrían ser esos tipos de condiciones:

Descuentos por pronto pago:

Beneficios:

- Empresa establece o aumenta descuento por pronto pago.
- Puede esperarse cambios y efectos en las utilidades (demanda elástica).
- Ventas aumentan por disminución de precio.
- Periodo de cobro promedio disminuye (aumenta utilidad).
- Reduce costo del manejo de cuentas por cobrar.
- Disminución de cobranza (clientes se acojan descuentos por pago).
- Disminución de cuentas incobrables (clientes pagan pronto).
- Disminución probabilidad de una cuenta mala (aumenta utilidad).

Desventajas

- Disminución en el margen de utilidad (clientes toman el descuento pagan precio menor).

2.2.9 Administración de crédito

Jiménez (2012) dice que:

Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días.

Es decir que la administración de crédito es primordial para poder generar un flujo de efectivo saludable que ayude a mantener el fondo de trabajo de la compañía. Se deben cobrar dentro de un plazo inferior a un año y se convierten en efectivo es decir que forman parte de un activo circulante. Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas en:

- Provenientes de ventas de bienes o servicios.
- No provenientes de venta de bienes o servicios.

Departamento de riesgo crediticio:

Características:

- Mantener los riesgos en niveles razonables que permitan buena rentabilidad.
- La formación del personal en análisis de crédito permite dar solidez al momento de emitir un criterio.
- Determinar el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito.
- Analizar cuidadosamente los estados financieros del cliente.
- Analizar cualitativo y cuantitativo para determinar visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito.

Objetivos:

- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.

Funciones:

- Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.
- Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles un seguimiento más minucioso.
- Preparar análisis para futuros ejecutivos de cuentas.

2.2.10 Políticas y estándares de crédito

Gómez, Giovanni (2002) dice que:

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

La política crediticia implica “reglas de juego” que direccionan el departamento de crédito y cobranzas para poder tener una gestión. La inobservancia de estas reglas puede causar pérdidas y resultados deficientes.

En su investigación expresa (Gómez, Giovanni;Gestiopolis, 2002) que:

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Si se desea crear estándares de calidad para la concesión de créditos es necesario tomar en cuenta una serie de variables fundamentales como:

1. Gastos de oficina

Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, caso contrario se cumple el efecto contrario.

2. Inversión de cuentas por cobrar

Cuanto más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa.

Estándares de crédito más flexibles eleva el nivel promedio de cuentas por cobrar, caso contrario se cumple el efecto contrario.

3. Estimación de cuentas incobrables

La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta incobrable aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, o por el estudio de clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

4. Volumen de ventas

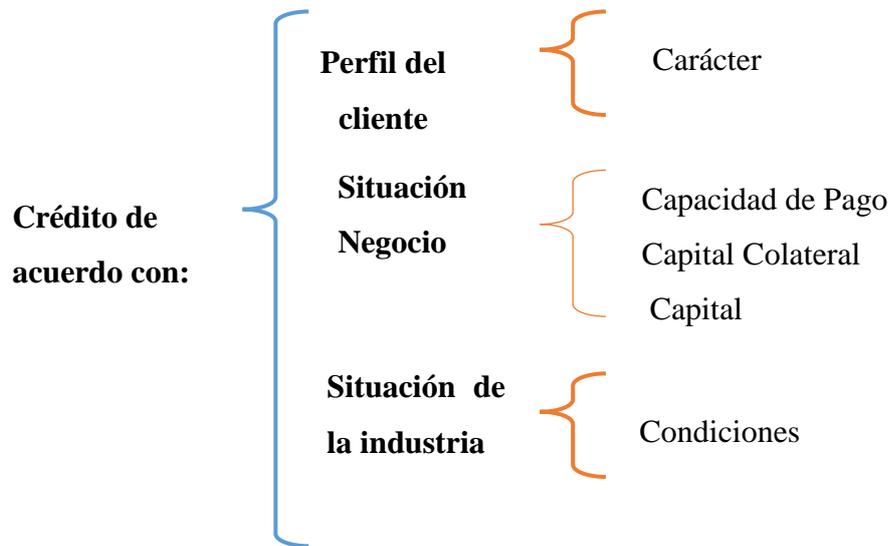
Los estándares flexibles de crédito hacen que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, estos cambios influyen con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

2.2.11 Las cinco “C” del crédito

Gómez (2012) dice que: *“El análisis previo al otorgamiento de un crédito es todo un campo de la administración y planeación financiera que en algunos casos llega a requerir un alto grado de especialización...”*

La concesión de créditos debe estar fijada bajo un eficiente plan estratégico para no comprometer el flujo de caja de la empresa ya que puede resultar riesgoso y puede conducir a innumerables pérdidas.

Gráfico 1 Las cinco "C" del crédito



Fuente: Vallado Fernández Raúl (2013)

Elaborado por: Autoras

El gráfico 1 muestra los principales factores que deben tomarse en cuenta, para decidir si se otorga o no crédito, son nombrados como las cinco "C" del crédito y son siguientes:

1. Perfil del Cliente

Carácter:

Cualidades de honorabilidad y Solvencia moral

- Pedir Referencias Comerciales a otros proveedores con quienes tenga crédito
- Obtener un Reporte de Buró de crédito.
- Verificar demandas judiciales.
- Obtener Referencias Bancarias.

2. Situación del negocio

Capacidad

Para su evaluación se toma en cuenta:

- La antigüedad.
- El crecimiento de la empresa.
- Sus canales de distribución.
- Actividades.
- Operaciones
- Zona de influencia.
- número de empleados.
- Sucursales.

Colateral

Elementos de que dispone el negocio o sus dueños, las garantías o apoyos colaterales:

- Aval
- Pagare en garantía
- Contrato prendario
- Fianza
- Seguro de crédito
- Deposito en garantía
- Garantía inmobiliaria

Capital

Se refiere a los valores invertidos en el negocio, y sus compromisos:

Análisis financiero (posibilidades de pago).

- Flujo de ingresos y egresos.
- Capacidad de endeudamiento
- Análisis de crédito

3. Situación de la Industria

Condiciones

Factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio:

- Ubicación Geográfica
- Situación Política y económica de la región.
- Sector

2.3.12 Calificación de Crédito

La calificación de riesgo es un calificativo que se usa como evaluación para medir la capacidad de pago. Esta calificación es establecida por las agencias de calificación de riesgo las mismas les permiten asignar esta calificación dependiendo del historial de pagos y deudas que posea el contrayente de deuda. Constituye una forma clara y sencilla que se da al deudor y establece una puntuación en números o letras que orientan a las compañías para generar créditos.

2.2.13 Supervisión de Crédito

Vallado (2013) dice que la supervisión de crédito en el sistema financiero radica básicamente en indicios de fraude o robo o evitar los mismos. Acota señalando que *“En cierto sentido, de monitoreo de crédito podría ser considerada la versión acelerado de la verificación del informe de crédito de un uno o dos veces al año: en lugar de revisar cada seis meses, una agencia de vigilancia de crédito comprueba todo el tiempo.”*

Toda supervisión es primordial para poder verificar si las reglas o políticas están siendo cumplidas es por eso que el gráfico 2 muestra que es importante tomar en cuenta los controles para poder minimizar los riesgos de deuda impaga a

través de la verificación de una correcta aplicación del manual de procedimientos, actividades, supervisión visitas y actualizaciones de la cartera de crédito.

Gráfico 2 Supervisión de Crédito

Proceso	Riesgos	Peculiaridades
<p>El proceso de supervisión y seguimiento está intencionado para poder anticipar incidencias en la cartera, realizando visitas, llamadas y requerimientos de información al acreditado para supervisar el uso del crédito/manejo del mismo/continuidad del negocio y solides en sus actividades, así como su arraigo</p>	<p>Conflicto de interés en los involucrados, información insuficiente para actualizar las transacciones, irrecuperabilidad de la cartera, cumplimiento, etc. Microcrédito, seguimiento al grupo y sesiones semanales, para revisar los grupos o los créditos intercielo.</p>	<p>NO TODOS los tipos de crédito requieren supervisión y seguimiento, los esquemas varían un poco en los siguientes productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quirografario • Nómina (Consumo) • Tarjeta de Crédito (Consumo) • Microcrédito • Habilitación y Avío • Capital de Trabajo • Hipotecario • Factoraje • PYME • Estructurados
Controles		
<p>Manuales de Procedimientos que documenten la ejecución de las actividades de supervisión, así como la evidencia de visitas, actualizaciones a los expedientes, llamadas de seguimiento, etc.</p>		

Fuente: Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S Delloitte Raúl (2013).

Elaborado por: Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S

Adicionalmente es importante conocer que se puede contar con algunos factores que permitirán una adecuada supervisión y estos son:

- Índice de cartera vencida.
- La antigüedad de la cartera vencida.
- Las reservas creadas para la cartera vencida.
- El castigo de la cartera vencida.
- El plazo estimado de recuperación de la cartera vencida.
- La situación actual de la cartera vencida.

2.2.14 Determinación de la edad de las cuentas por cobrar

El Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (2009) nos dice que:

Para determinar un nivel en cantidad de cuentas por cobrar es necesario conocer las políticas que la empresa tenga en cuenta al otorgamiento de créditos y clientes mucha, por ejemplo, acostumbran ofrecer descuentos por pronto pago, pero es conveniente comparar el

monto de dicho descuento con el costo de administración de la inversión en clientes para precisar cuál de las alternativas es la más conveniente.

Es importante conocer los montos y tiempos, de las cuentas por cobrar para poder vigilar que la empresa esté trabajando dentro de los lineamientos fijados. Las técnicas de Análisis Financiero pueden ser:

a) Análisis comparativo de saldos

Compara los saldos dentro de un determinado tiempo con la finalidad de observar cómo ha avanzado la cobranza de las cuentas para modificar la política en caso de ser necesario.

b) Análisis por antigüedad de saldos

Clasifica los saldos a cargo de los clientes por antigüedad de su vencimiento y brinda un análisis de cada crédito de cliente adeudado ampliando o restringiendo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Si la cuenta de estimación tiene un saldo acreedor, se disminuye del importe de las cuentas que resultarán incobrables. Contablemente, la diferencia se abona a la cuenta de estimación y así se aumenta su saldo. Si hubiera tenido un saldo deudor la cuenta de estimación, se suma al importe de las cuentas incobrables.

Es importante que este análisis sirva para verificar las causas que originan las acumulaciones de saldos. Si estos se vencieron sin que el cliente hiciera nada por intentar reducirlos, se pueden tomar medidas como las siguientes:

- Iniciar una campaña especial de cobranza;
- Restringir las ventas a crédito al cliente moroso;
- De ambas cosas a la vez;
- Cambiar las bases de operaciones a crédito con el cliente moroso;
- Análisis de clientes por antigüedad de saldos.

El índice puede obtenerse mediante comparación periódica del saldo de clientes, con el importe de las ventas a crédito, o mediante la relación existente entre el saldo de clientes y la reserva para cobros dudosos, teniendo la seguridad de que dicha reserva este perfectamente calculada.

El Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (2009) dice que la deficiencia en la inversión de clientes, se puede deber a diferentes causas principalmente a las siguientes:

- Mala situación económica en general
- Mala situación económica del mercado
- Generosidad en la concesión de créditos.
- Política equivocada de venta
- Ayuda competencia
- Deficiente política de cobros.

Las desventajas pueden ser:

- Gastos de cobranza en general.
- Intereses del capital tomado en préstamos para suplir los medios de acción invertidos en dichos excesos.
- La pérdida de los clientes morosos.

2.2.15. Medición de procesos

La medición de procesos, está ligada a verificar el desarrollo de los procesos empresariales, de tal manera que se busque tener una visión amplia de cómo se están desarrollando las actividades dentro de una entidad. Para medir procesos es necesario establecer una serie de parámetros que ayuden a corroborar que se está cumpliendo a cabalidad lo dispuesto desde un principio dentro de una organización.

Propósito de la medición de procesos

La finalidad es poder visualizar como está un proceso. Si se desconoce como un proceso está funcionando, puede que haya la posibilidad de que no se esté desarrollando de la mejor manera y de igual forma no se puede llevar un control de que estrategias de mejora aplicar, en el caso que haya deficiencias. Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no puede mejorarse.

Los esfuerzos por evaluar deben estar dirigidos primeramente al claro enfoque de los objetivos del proceso, divulgar las metas y deseos de la organización, la razón de ser de los mismos. Esto llevará inevitablemente a la visualización de los factores claves de desempeño, que llevado a un sistema concreto de gestión se convertirá en Indicadores del proceso. Si lo que se mide está en su valor óptimo, es necesario revisar si las actividades están controladas y/o se necesita evaluar otros factores del entorno.

2.3 Marco Legal

Ley de compañías del Ecuador (2013) establece lo siguiente:

Concepto, características, nombre y domicilio

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

De la fundación de la compañía

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;

8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva, en definitiva

Además, la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador ¹⁹ (2016) detalla las obligaciones de la compañía:

Declaración del Impuesto a la Renta: La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.

Art. 1.- Cuantificación de los ingresos. - Para efectos de la aplicación de la ley, los ingresos obtenidos a título gratuito o a título oneroso, tanto de fuente ecuatoriana como los obtenidos en el exterior por personas naturales residentes en el país o por sociedades, se registrarán por el precio del bien transferido o del servicio prestado o por el valor bruto de los ingresos generados por rendimientos financieros o inversiones en sociedades. En el caso de ingresos en especie o servicios, su valor se determinará sobre la base del valor de mercado del bien o del servicio recibido.

Norma Internacional de Contabilidad n° 7 (NIC 7)

Estado de Flujos de Efectivo

La parte normativa de este Pronunciamiento, que aparece en letra cursiva negrita, debe ser entendida en el contexto de las explicaciones y directrices relativas a su aplicación, así como en consonancia con el Prólogo a las Normas Internacionales de Contabilidad. No se pretende que las Normas Internacionales de Contabilidad sean de aplicación en el caso de partidas no significativas (véase el párrafo 12 del Prólogo).

Objetivo

La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez.

Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

El objetivo de esta Norma es exigir a las empresas que suministren información acerca de los movimientos históricos en el efectivo y los equivalentes al efectivo a través de la presentación de un estado de flujos de

efectivo, clasificados según que procedan de actividades de explotación, de inversión y de financiación.

Alcance

1. Las empresas deben confeccionar un estado de flujos de efectivo, de acuerdo con los requisitos establecidos en esta Norma, y deben presentarlo como parte integrante de sus estados financieros, para cada ejercicio en que sea obligatoria la presentación de éstos.

2. Esta Norma sustituye a la antigua NIC 7, Estado de Cambios en la Posición Financiera, aprobada en julio de 1977.

3. Los usuarios de los estados financieros están interesados en saber cómo la empresa genera y utiliza el efectivo y los equivalentes al efectivo.

Esta necesidad es independiente de la naturaleza de las actividades de la empresa, incluso cuando el efectivo pueda ser considerado como el producto de la empresa en cuestión, como puede ser el caso de las entidades financieras. Básicamente, las empresas necesitan efectivo por las mismas razones, por muy diferentes que sean las actividades que constituyen su principal fuente de ingresos ordinarios. En efecto, todas ellas necesitan efectivo para llevar a cabo sus operaciones, pagar sus obligaciones y suministrar rendimientos a sus inversores. De acuerdo con lo anterior, esta Norma exige a todas las empresas que presenten un estado de flujos de efectivo.

Norma Internacional de Contabilidad n° 7 (NIC 7)

Información sobre flujos de efectivo de las actividades e inversión y financiación

21. La empresa debe informar por separado sobre las principales categorías de cobros y pagos brutos procedentes de actividades de inversión y financiación,

excepto por lo que se refiere a los flujos de efectivo descritos en los párrafos 22 y 24, que pueden ser incluidos en términos netos.

Información sobre flujos de efectivo en términos netos

22. Los flujos de efectivo que proceden de los siguientes tipos de actividades de explotación, de inversión y de financiación, pueden presentarse en términos netos:

(a) cobros y pagos por cuenta de clientes, siempre y cuando los flujos de efectivo reflejen la actividad del cliente en mayor medida que la correspondiente a la empresa; y

(b) cobros y pagos procedentes de partidas en las que la rotación es elevada, los importes altos y el vencimiento próximo

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología que permitió desarrollar el presente proyecto se detalla el método, el diseño, la población, muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.1 Tipos de Investigación

Descriptiva: consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Por lo tanto, el nivel investigativo utilizado por las autoras fue descriptivo.

Pablo Rico Gallegos (2002) establece que la investigación se divide en:

1. **Transversales:** Se recolectan datos en un solo lugar en un único tiempo se clasifican en:
 - a) Exploratorios
 - b) Descriptivos

Este proyecto recae en el diseño transversal y del nivel descriptivo ya que se ha observado el aumento de las cuentas incobrables en el último año, consecuencia de la falta de políticas crediticias actualizadas que los ayuden a ser más eficientes.

3.1.1 Investigación de campo

La investigación de campo según Arias (2006) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”.

Los datos obtenidos de la investigación se realizaron en varios departamentos de la empresa Ucorp, con énfasis en el departamento de crédito y cobranzas revisando sus índices financieros y estableciendo que al no aplicar una política correcta de crédito se han venido incrementando notablemente las cuentas malas o también denominadas cuentas incobrables.

3.2 Población

Según Montero Lorenzo (2007), indico que el universo o población es el conjunto de elementos con ciertas características de interés, para una investigación.

El universo estuvo conformado por todos los integrantes de los departamentos de crédito y cobranzas (1), contabilidad (2), administración (1) que dio un total de 4 personas.

3.2.1 Técnicas e instrumentos

Según (Abril, 2015) “Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.”

Es decir que las técnicas son aquellos procedimientos concretos que el investigador utiliza para lograr información nos permiten elaborar un sistema de

organización y para cuantificar, medir y correlacionar los datos entre los más comunes están:

- ✓ La entrevista
- ✓ La encuesta
- ✓ Grupo focales

3.3 Muestra

Montero Lorenzo (2007) nos dijo que la muestra radica en escoger una parte o un subconjunto del universo para el caso de estudio de los 317 clientes activos en el año 2016 (Ver tabla 4).

Se procedió a tomar una muestra de las mismas, a las que se realizaron un cuestionario.

Tabla 4 Número de empresas activas que han realizado compras año 2016

MESES	NÚMERO DE EMPRESAS ACTIVAS QUE HAN REALIZADO COMPRAS AÑO 2016
ENERO	15
FEBRERO	30
MARZO	25
ABRIL	28
MAYO	18
JUNIO	40
JULIO	20
AGOSTO	22
SEPTIEMBRE	40
OCTUBRE	27
NOVIEMBRE	19
DICIEMBRE	33
TOTAL	317

Fuente: Uicorp 2015
Elaborado por: Autoras

Weiers, R. M (2006) muestra las fórmulas que sirven para determinar una muestra de una población finita cómo se puede observar en la tabla 5

Tabla 5 Descripción de fórmula estadística para obtener muestra

Siglas	Descripción	Datos
N	Población	317
Z	Nivel de Confianza	0,95=1.96
e	Error estándar	0,05
p	Porcentaje de probabilidad de que utilicen el producto	0,5
FÓRMULA	$\frac{N Z^2 p(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2 p(1-p)}$	

Fuente: Weiers, R. M. (2006). Introducción a la Estadística para negocios (5ta.ed. ed.). (a. C. Alcocer, Ed., & M. A. Sarmiento, Trad.) México D.F.: Tomson. Pag. 342-351.

Elaborado por: Autoras

Se detallan el valor de los siguientes componentes:

1. Valor de N:

Las 317 empresas activas que han realizado compras año 2016

2. Valor de Z:

Para el caso que estamos investigando el nivel de confianza será 95% que se consideró adecuado. Es decir que “Z”, representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado.

3. Valor de p:

Cuando la proporción “p” de aceptación no se la ha obtenido de la población o algún estudio previo realizado, el valor que deberá asignarse es de 0,5

ya que nos permitirá obtener una muestra mayor para obtener resultados confiables.

4. Valor del e:

Un error de un 5%, es considerablemente aceptable para el alcance las investigadoras.

Se obtuvieron los siguientes cálculos con los siguientes resultados aplicando la fórmula:

N	=	317
Z²	=	3.8416
P	=	0.5
1-p	=	0.5
N-1	=	316
e²	=	0.0025

$$n = \frac{317 * 3.8416 * 0,5 * 0,5}{316 * 0.0025 + 3.8416 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{304.4468}{1.7504}$$

$$n = 173.92 = 174$$

La cantidad muestral es de 173.92, la cual fue redondeada a 174 compañías a las cuáles se realizó el cuestionario.

Políticas de cobranzas

Cuestionario con el que se pudo establecer si existe una política o plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación a través de:

- Coordinación de actividades
- Desempeño laboral
- Control interno

El rendimiento operativo de la Empresa Ucorp S.A.

Se Realizó el análisis del resumen económico 2015-2016 de las actividades empresariales en un periodo determinado estableciendo:

- Cumplimiento de metas
- Desempeño laboral
- Estados financieros

Análisis de la capacidad de pago de los clientes

Con los cuestionarios de recopilación y estudio de la información crediticia de los clientes que adeudan a la compañía se pudo determinar si se encontraban aptos para la concesión del crédito a través del análisis de:

- Central de riesgo.
- Medios de ingresos económicos.

Recuperación de la cartera clientes

Análisis de Ratios financieros para verificar:

- Alta circulación de cuentas por cobrar.
- Incremento o no de ingresos.

Devoluciones en venta

Cuestionario para determinar la cantidad y los motivos principales por la cual se devuelve la Mercadería al establecimiento:

- Incremento de este rubro.
- Bajos ingresos.
- Mercadería en mal estado.

Gastos empresariales y declaraciones tributarias

Análisis de Valores asumidos por la empresa en la venta determinando:

- Gastos elevados
- Declaraciones tributarias cambiantes
- Trámites por devolución de impuestos.

Control administrativo

Cuestionario para evaluar el cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos.

- Planes estratégicos
- Incremento de la recuperabilidad de cuentas por cobrar

Efectividad en cobranza

Cuestionario para evaluar el cumplimiento de metas establecidas por Uicorp y su sistema de recaudación a clientes, según pagos establecidos anteriormente.

- Recaudación diaria
- Comisiones pagadas a intermediarios

Documentos de respaldo

Cuestionario para poder evaluar si existen Papeles que nos permiten proteger y aseverar información que se considera importante.

- Recuperabilidad de cartera
- Leyes crediticias internas
- Seriedad en acuerdo crediticio

Procesos legales

Cuestionario para determinar si existe desarrollo juicios por medias leyes establecidas considerando:

- Leyes penales
- Procesos Judiciales
- Recuperación total o parcial de la deuda.

Manual de políticas crediticias

Documento que contiene la descripción de actividades a realizar en un puesto de trabajo.

- Planificación organizacional
- Necesidades y expectativas empresariales
- Evaluaciones periódicas

Eficacia y eficiencia en las operaciones empresariales

La eficacia es el logro de los objetivos propuesto. La eficiencia en cambio es la optimización de recursos con que cuenta la empresa para el logro de dichos objetivos.

- Nivel de ventas
- Nivel de cobranzas
- Tiempo de entrega de reportes

3.5. Recolección de datos

En primer lugar, se diseñó un cuestionario que constaba de 10 preguntas dirigidas al personal de administración, contabilidad y crédito y cobranza para poder cumplir con los objetivos planteados (Véase Anexo 3.1) las cuales se han enfocado en poder determinar los siguientes objetivos:

- Primera pregunta: Conocer los objetivos, misión y visión de la empresa.
- Segunda pregunta: Orden jerárquico implementado en la empresa.
- Tercera pregunta: Sistema de políticas implementado por la empresa.
- Cuarta pregunta: Funciones establecidas en un manual de políticas crediticias.
- Quinta pregunta: Principales motivos por los que se emiten notas de crédito
- Sexta pregunta: Motivos que inciden en la incobrabilidad de ventas realizadas a crédito
- Séptima pregunta: Influencia de un documento de respaldo en ventas
- Octava pregunta: Causas administrativas que generan baja efectividad en cobranza
- Novena pregunta: Grupo laboral con mayor incidencia para nuevas políticas crediticias
- Décima pregunta: Impacto de mejoras administrativas en la cobranza

Se consideró que era primordial conocer la opinión de un sector de los clientes de la compañía con 10 preguntas (Véase Anexo 3.2) las cuales se han enfocado en poder determinar los siguientes objetivos:

Primera pregunta: Comportamiento de la venta de los servicios con los clientes

- Segunda pregunta: Explicación de los términos de la venta
- Tercera pregunta: Identificación del personal que labora en la empresa
- Cuarta pregunta: Motivos que ocasionan el retraso en el cumplimiento de pagos
- Quinta pregunta: Realización de auditoría operativa a instrumentos de cobro
- Sexta pregunta: Tiempo de confirmación de entrega de premios
- Séptima pregunta: Incidencia de devoluciones en venta
- Octava pregunta: Motivos que podrían generar las devoluciones en venta
- Novena pregunta: Opinión del Sistema de venta que ofrece la empresa
- Décima pregunta: Acuerdo de la firma de un documento de responsabilidad

3.6. Presentación de los resultados en cuestionarios realizados

3.6.1 Encuesta realizada a empleados Ucorp

Después de haber administrado los instrumentos de recolección de datos, a las personas que pertenecen al departamento de crédito y cobranzas (1), contabilidad (2), administración (1), se ha realizado la tabulación de los datos, donde se analizaron los Cuestionarios contestados para posteriormente presentar los resultados en un gráfico de barra con su respectivo análisis.

Pregunta 1

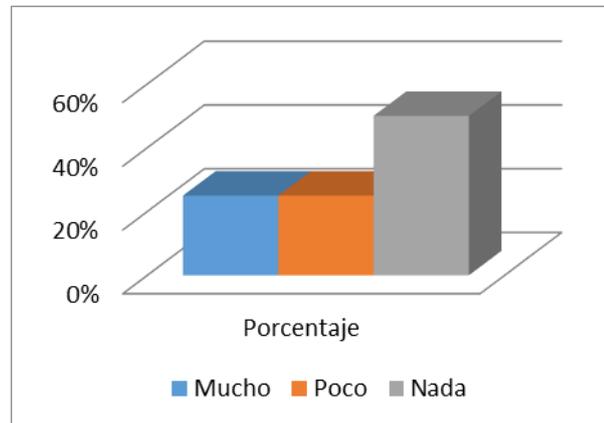
¿Conoce usted cuáles son los objetivos, misión y visión de la empresa Uicorp S.A.?

Tabla 6 Conocimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Mucho	1	25%
Poco	1	25%
Nada	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de Uicorp
Elaborado por: Autoras

Gráfico 6 Conocimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa



Fuente: Investigación de Uicorp
Elaborado por: Autoras

Dentro de lo que corresponde en el conocimiento de la misión, visión y objetivos que se imponen dentro de la empresa por parte de los empleados los resultados indican que tan solo el 25% de la muestra conoce estos puntos de vital importancia para la organización, el otro 25% posee un limitado conocimiento y el 50% no tiene indicios de lo que persigue la empresa lo que demuestra las falencias de la administración en la definición, publicación y aplicación de los mismos.

Pregunta 2

¿Es de su conocimiento el organigrama implementado en la empresa?

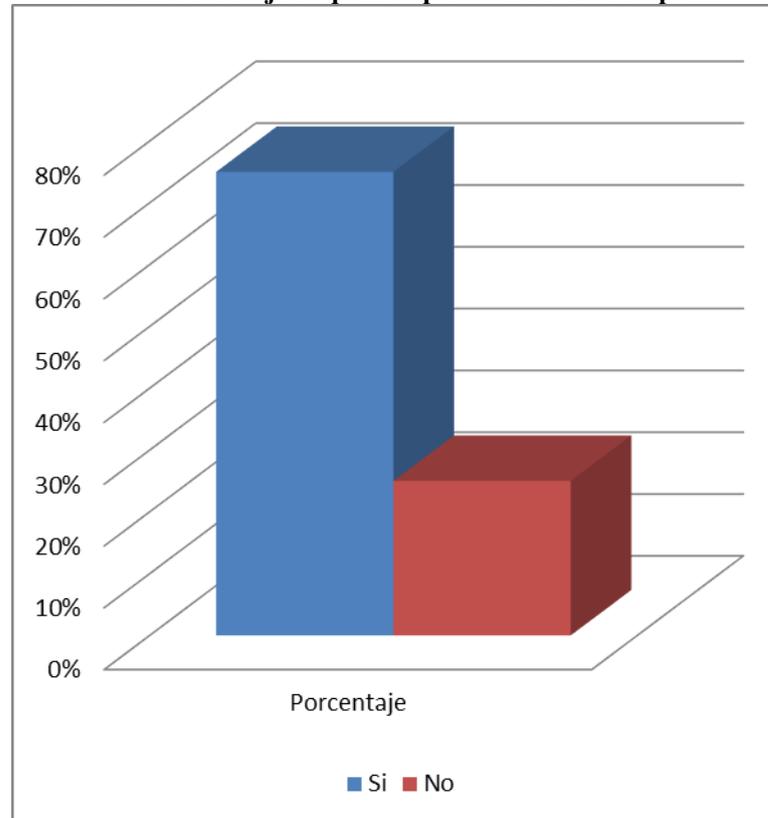
Tabla 7 Orden jerárquico implementado en la empresa

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 7 Orden jerárquico implementado en la empresa



Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

El 75% de la muestra tiene conocimiento del orden jerárquico que funciona dentro de la empresa, mientras que el 25% no conoce del mismo, esto nos indica que el lineamiento establecido desde la creación de la empresa con sus debidas modificaciones a través del tiempo está en marcha dentro de las funciones desempeñadas por cada uno de los trabajadores.

Pregunta 3

¿Cómo considera usted al actual sistema de políticas de crédito y cobranzas utilizado por la empresa?

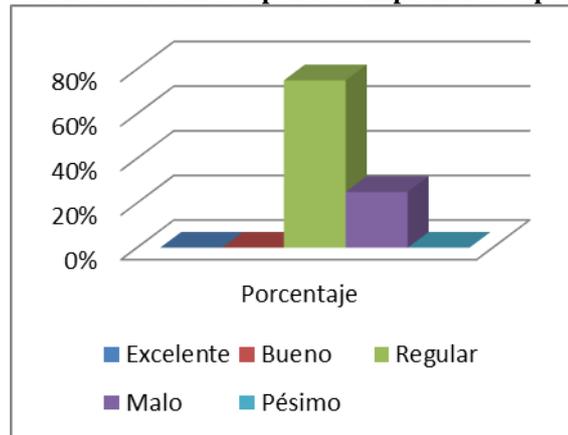
Tabla 8 Sistema de políticas implementado por la empresa

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	3	75%
Malo	1	25%
Pésimo	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 8 Sistema de políticas implementado por la empresa



Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

El rango dominante en esta respuesta se encuentra entre regular y malo ocupando el 75% y el 25% respectivamente del total de la muestra. Estos porcentajes son alarmantes para el correcto desarrollo de una administración debido a que el propio personal que labora en la empresa no está de acuerdo con las políticas actuales.

Pregunta 4

¿Las políticas de crédito vigentes se encuentran establecidas y delineadas en un manual de políticas formal?

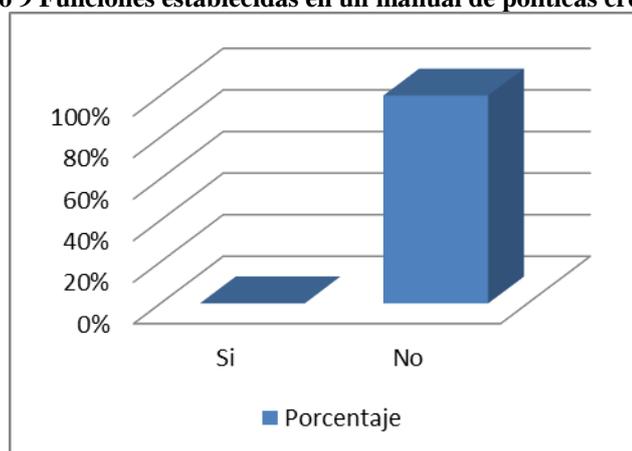
Tabla 9 Funciones establecidas en un manual de políticas crediticias

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 9 Funciones establecidas en un manual de políticas crediticias



Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Las respuestas enmarcadas en esta pregunta demostraron falencias en la administración en la creación, difusión y aplicación de políticas para ofrecer un crédito, así como para realizar un seguimiento hasta conseguir el cumplimiento de las mismas, ya que el 100% acepta no tener políticas actualizadas que delimiten sus tareas y alcance de la responsabilidad asumida.

Pregunta 5

¿Cuál considera usted el motivo principal por el que existe un elevado índice de notas de crédito en la empresa?

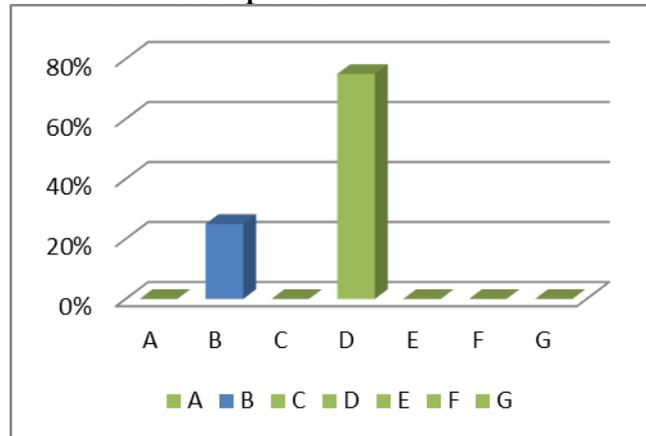
Tabla 10 Principales motivos de las devoluciones de ventas

OPCIÓN	Opciones	Respuesta	Porcentaje
A	Mercadería de la mala calidad	0	0%
B	Problemas con los acuerdos previos del contrato	1	25%
C	Elevado precio de venta al público	0	0%
D	El cliente final no puede cancelar la deuda	3	75%
E	Competencia desleal de otras empresas dedicadas al mismo negocio	0	0%
		0	0%
G	Otras motivos	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3 Principales motivos de las devoluciones de ventas



Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los 4 empleados de la empresa muestran que el 75% considera que el cliente final no puede cancelar la deuda, mientras que el 25% opina que las devoluciones son problemas con los acuerdos previos del contrato.

Pregunta 6

¿Cuál de los siguientes motivos considera usted que incide en la alta incobrabilidad de las ventas realizadas a crédito?

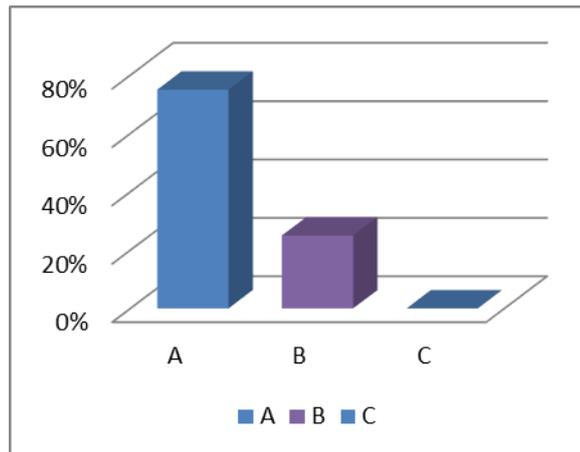
Tabla 11 Motivos que inciden en la incobrabilidad de ventas realizadas a crédito

OPCIÓN	Opciones	Respuesta	Porcentaje
A	Poco análisis financiero del cliente	3	75%
B	Carencia de un documento que respalde el crédito	1	25%
C	Mala gestión de cobranzas	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 4 Motivos que inciden en la incobrabilidad de ventas realizadas a crédito



Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

En base a la encuesta realizada el 75% de la muestra coincide que el motivo por el cual la incobrabilidad se va incrementando considerablemente es por poco análisis financiero del cliente y un 25% opina que se debe a la carencia de un documento que respalde el crédito.

Pregunta 7

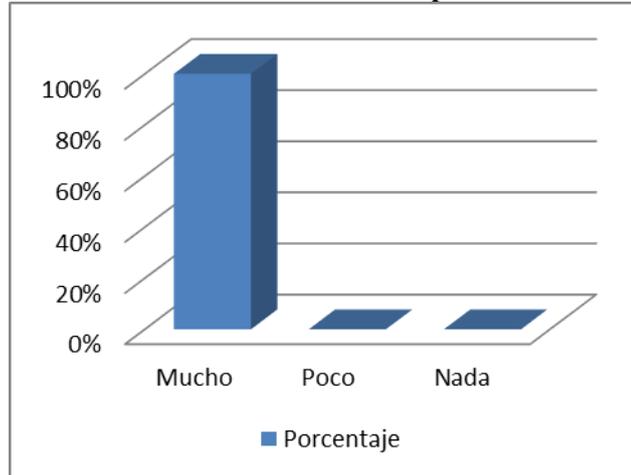
¿Cree usted que un documento firmado (legal) al realizar la venta a crédito donde se establezca la responsabilidad de la relación cliente-empresa mejoraría la efectividad en cobranza?

Tabla 12 Influencia de un documento de respaldo en ventas

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Mucho	4	100%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de Uicicorp
Elaborado por: Autoras

Gráfico 5 Influencia de un documento de respaldo en ventas



Fuente: Investigación de Uicicorp
Elaborado por: Autoras

El 100% de la muestra considera que con la formalización del crédito mediante un documento que respalde la venta se va a optimizar la recaudación, esto se debe a que el cliente se sentiría comprometido a la cancelación de la deuda, de esta forma queda reflejada la importancia de un documento para mejorar la cobranza dentro de la relación crediticia cliente-empresa.

Pregunta 8

¿Señale cuál de los siguientes problemas de administración considera usted como el principal motivo que afecta la efectividad en las cobranzas?

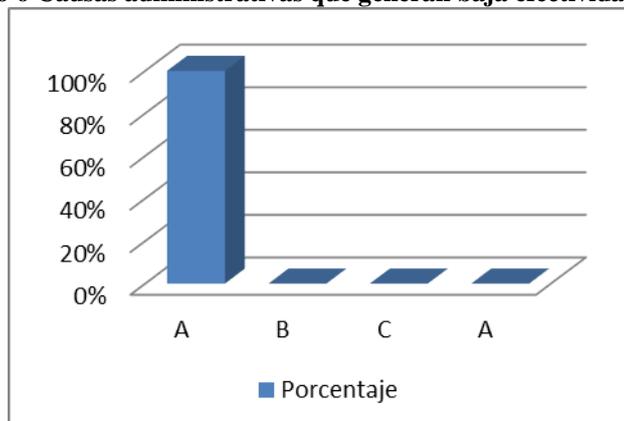
Tabla 13 Causas administrativas que generan baja efectividad en cobranza

OPCIÓN	Opciones	Respuesta	Porcentaje
A	El departamento de cobranzas no cuenta con políticas actualizadas	4	100%
B	Falta de capacitación para una eficiente cobranza	0	0%
C	Falta de operación operativa	0	0%
A	Las cobranzas son usadas como caja chica y no se registran a tiempo	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 6 Causas administrativas que generan baja efectividad en cobranza



Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

El 100% de los entrevistados consideran que causas administrativas que generan baja efectividad en cobranza es que el departamento de cobranzas no cuenta con políticas actualizadas lo que afecta directamente la productividad de la compañía.

Pregunta 9

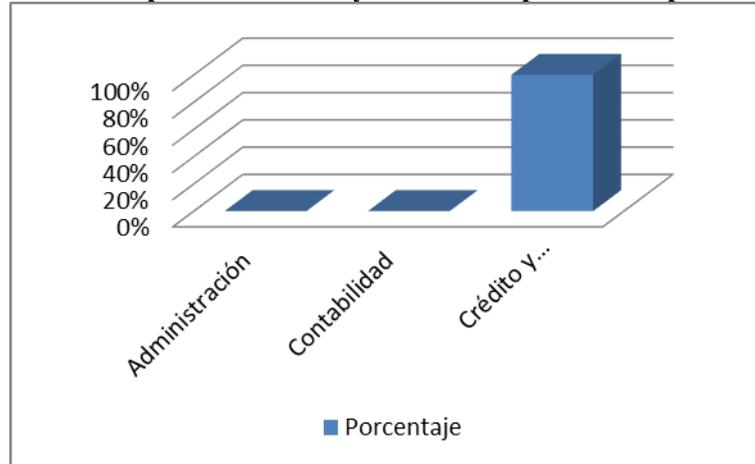
¿Cuál de los siguientes grupos laborales considera usted que se debe realizar mejoras e implementación de nuevas políticas?

Tabla 14 Grupo laboral con mayor incidencia para nuevas políticas crediticias

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Administración	0	0%
Contabilidad	0	0%
Crédito y Cobranzas	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de Uicorp
Elaborado por: Autoras

Gráfico 7 Grupo laboral con mayor incidencia para nuevas políticas crediticias



Fuente: Investigación de Uicorp
Elaborado por: Autoras

El grupo laboral que necesita mejoras en sus políticas según los datos obtenidos es crédito y cobranzas para así lograr una gestión efectiva y poder manejar políticas que ayuden a mejorar la productividad de la compañía.

Pregunta 10

¿Cree usted que una mejor supervisión administrativa y la aplicación de nuevas políticas de crédito y cobranzas este departamento mejoraría en su gestión?

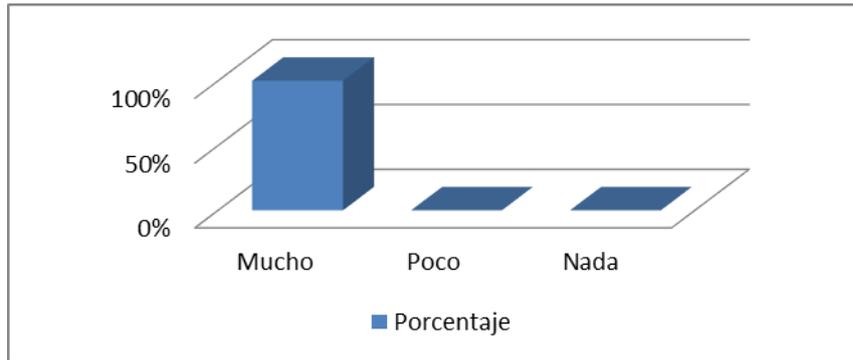
Tabla 15 Impacto de mejoras administrativas en la cobranza

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Mucho	4	100%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 8 Impacto de mejoras administrativas en la cobranza



Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Según la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa S.A. el 74% respondió que las mejoras administrativas planteadas en la pregunta tendrán un impacto positivo en la recaudación, un 16% considera que las mejoras serán mínimas, mientras que el 10% no cree que esta situación mejore con las opciones establecidas en la pregunta motivados por continuar en la situación actual que conlleva a su exclusivo beneficio que no permite desarrollar a la empresa.

3.6.2 Encuesta a clientes de la empresa Uicorp

El resultado de la encuesta a 174 clientes escogidos aleatoriamente direccionados al jefe de compra de las diferentes compañías. Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Pregunta 1

Al realizar la compra o asesoramiento. ¿Cómo considera el trato que por parte de la compañía?

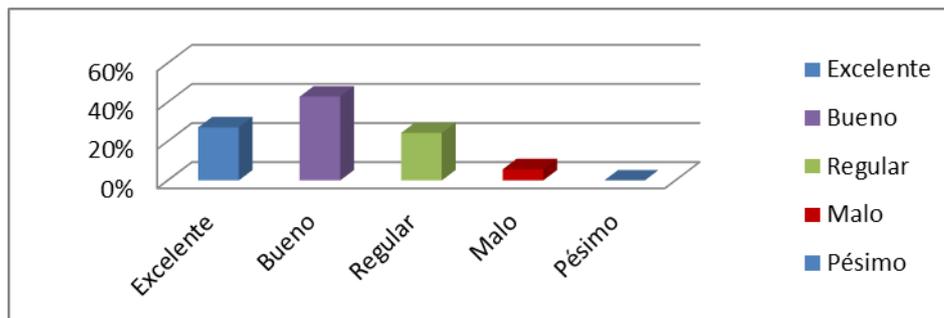
Tabla 16 Comportamiento de la compañía con los clientes

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Excelente	19	27%
Bueno	30	43%
Regular	17	24%
Malo	4	6%
Pésimo	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 9 Comportamiento de la compañía con los clientes



Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

En base a las respuestas el 43% de los clientes expresan que el brindó un trato bueno y apenas el 27% que fue excelente, mientras que el 24 % dice que fue regular ya que considera que recibieron un trato descortés y no apropiado; lo cual generó que la venta no sea aceptada por un posible cliente, provocando una mala imagen para la empresa.

Pregunta 2

¿El asesor le explicó todos los términos de los servicios prestados con claridad y paciencia?

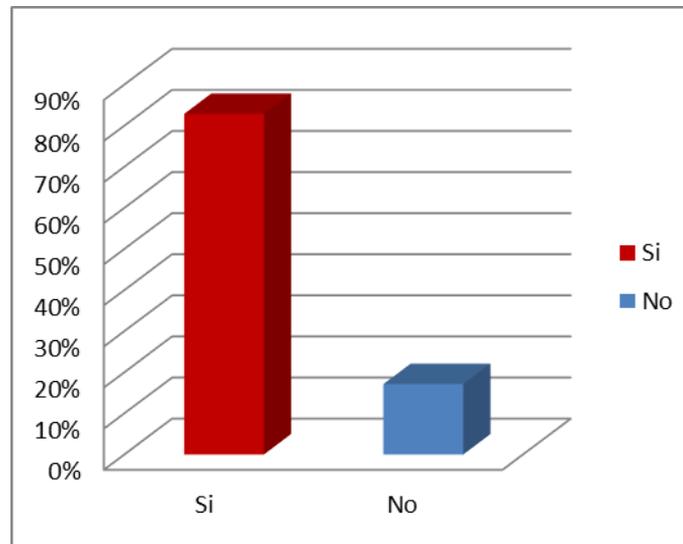
Tabla 17 Explicación de los términos de la venta

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	144	83%
No	30	17%
TOTAL	174	100%

Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 10 Explicación de los términos de la venta



Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

Un 83% de la muestra de los clientes indican que los términos de las ventas fueron explicados en formas clara donde todos los términos y condiciones fueron detalladas explícitamente, por otro lado, un porcentaje 17%, mencionó que no se les explicó de forma entrega de descuentos por cancelación de la deuda, esto refleja las fallas en las políticas crediticias.

Pregunta 3

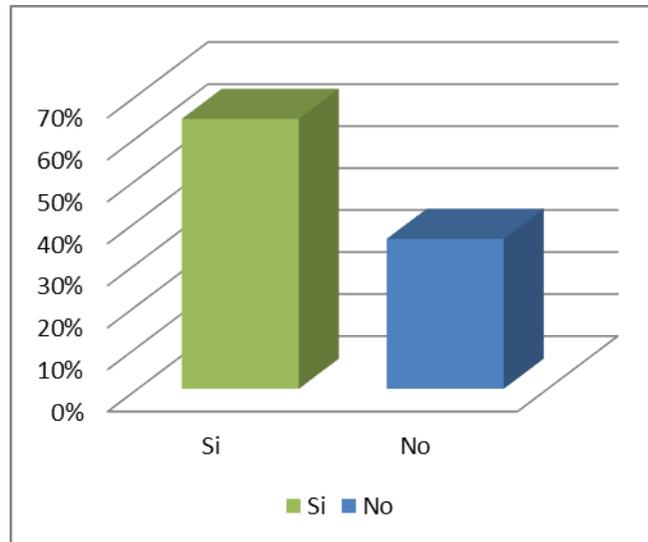
¿El aviso de cobranza por cuotas vencidas se lo realiza en tiempo oportuno?

Tabla 18 Aviso de cobranza en tiempo oportuno

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	111	64%
No	63	36%
TOTAL	174	100%

Fuente: Investigación de Uicicorp
Elaborado por: Autoras

Gráfico 11 Aviso de cobranza en tiempo oportuno



Fuente: Investigación de Uicicorp
Elaborado por: Autoras

La información obtenida por la muestra del total de clientes indica que el 64% no recibieron a tiempo el aviso. El 36% dio una respuesta negativa este es punto a considerar debido a que 25 empresas que no reciban el aviso de cobranza oportunamente pueden afectar al flujo de caja de la empresa ya que puede causar del retraso de los pagos.

Pregunta 4

¿Cuál de los siguientes motivos considera usted que es el principal motivo del incumplimiento o atraso de los pagos?

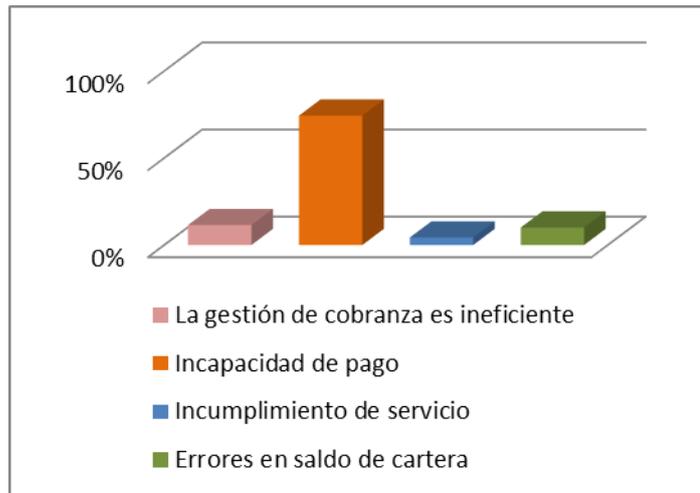
Tabla 19 Principal motivo del incumplimiento o atraso de los pagos

Opciones	Respuesta	Porcentaje
La gestión de cobranza es ineficiente	19	11%
Incapacidad de pago	129	74%
Incumplimiento de servicio	8	4%
Errores en saldo de cartera	18	10%
TOTAL	174	100%

Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 12 Principal motivo del incumplimiento o atraso de los pagos



Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

El 52% de las empresas manifestaron que el motivo principal del incumplimiento o atraso de los pagos es la incapacidad de pago, debido a la recesión económica, en el año 2016 sufrida en el Ecuador. Otro 11% considera que se debe a la ineficiente gestión de cobranza.

Pregunta 5

¿Se realizó algún tipo de supervisión sobre la gestión de cobro o auditoría a la cartera pendiente en el transcurso de la deuda para verificar la veracidad en los registros de los pagos?

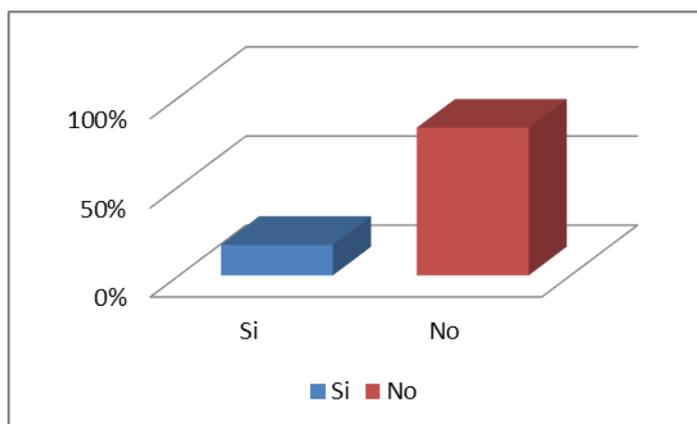
Tabla 20 Supervisión sobre la gestión de cobro

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	30	17%
No	144	83%
TOTAL	174	100%

Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 13 Supervisión sobre la gestión de cobro



Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Un 83% de los clientes comentaron que no se realizó algún tipo de supervisión sobre la gestión de cobro o auditoría a la cartera pendiente en el transcurso de la deuda para verificar la veracidad en los registros de los pagos provocando molestias que los ha obligado incluso a formular sus quejas respectivas, por otro lado, tan solo el 17% asegura que si l han realizado la pertinente supervisión.

Pregunta 6

Al terminar el crédito ¿Un representante de la empresa realizó la verificación de los descuentos otorgados y demás beneficios como promociones etc. por pronto pago?

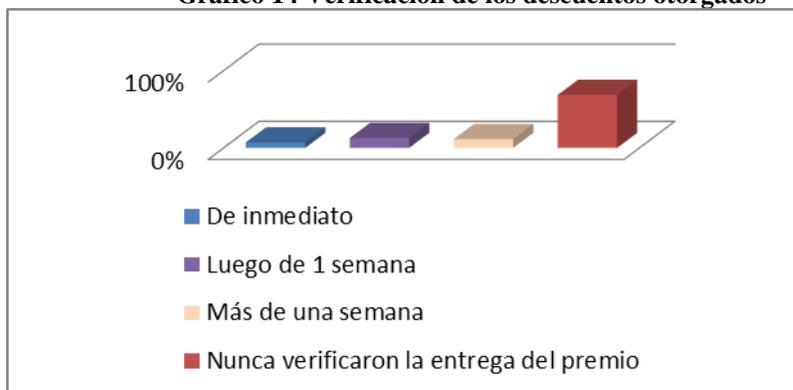
Tabla 21 Verificación de los descuentos otorgados

Opciones	Respuesta	Porcentaje
De inmediato	12	7%
Luego de 1 semana	23	13%
Más de una semana	19	11%
Nunca	120	69%
TOTAL	174	100%

Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 14 Verificación de los descuentos otorgados



Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

El 7% de los clientes indican que de inmediato la empresa realizó la verificación de los descuentos otorgados por pronto pago, el 13% recibió la confirmación luego de una semana. Por su parte un 11% indica que tardaron más de una semana en realizar dicha verificación operativa y el 69% afirma que no ha recibido ninguna visita o llamada telefónica para confirmar la entrega del premio. Se encuentra expuesta en esta pregunta la falencia administrativa esto confirma la falta de políticas actualizadas que dejen establecidos el cumplimiento de los términos del crédito con el cliente.

Pregunta 7

¿Ha realizado devoluciones de la mercadería?

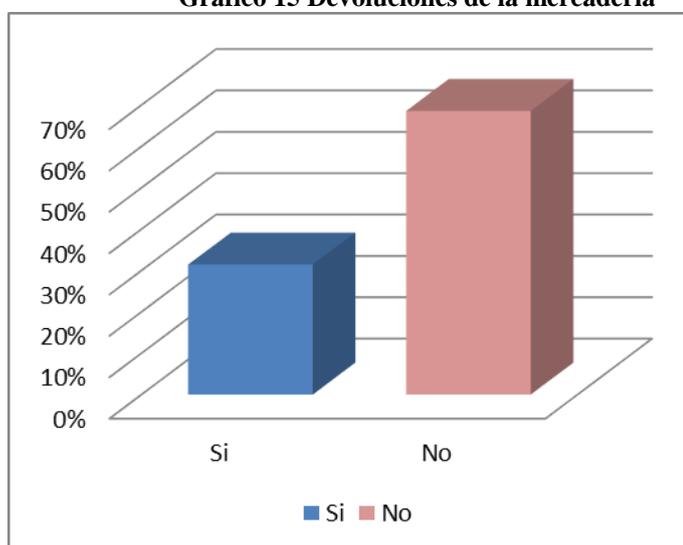
Tabla 22 Devoluciones de la mercadería

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	54	31%
No	120	69%
TOTAL	174	100%

Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 15 Devoluciones de la mercadería



Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

El impacto que recibe la empresa en devoluciones totales o parciales de acuerdo a la encuesta refleja un porcentaje del 31% del total de ventas en un periodo corto de 3 meses, el 69% son ventas efectivas con devoluciones, pero por cambios de producto que no afectan en lo absoluto a la ejecución de la venta.

Pregunta 8

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Cuáles de los siguientes motivos cree usted que son los más relevantes por los que se realizan las devoluciones de mercadería?

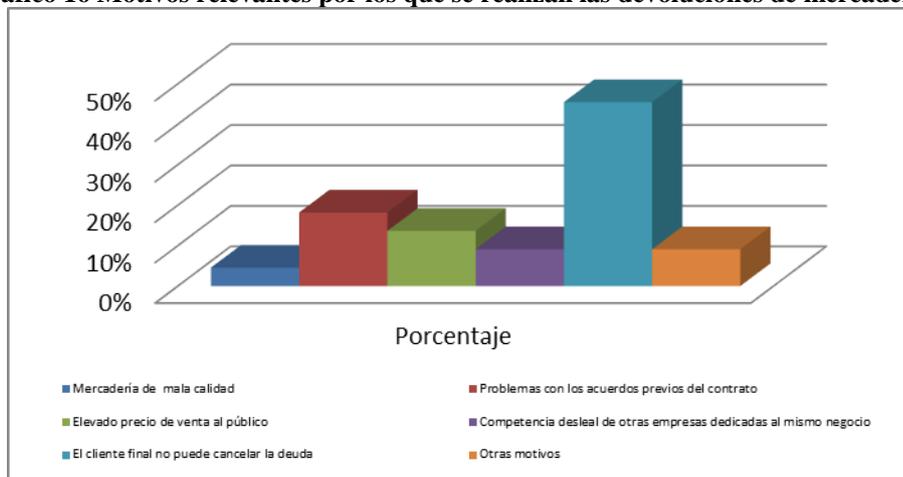
Tabla 23 Motivos relevantes por los que se realizan las devoluciones de mercadería

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Mercadería de mala calidad	3	5%
Problemas con los acuerdos previos del contrato	10	18%
Elevado precio de venta al público	8	14%
Competencia desleal de otras empresas dedicadas al mismo negocio	5	9%
El cliente final no puede cancelar la deuda	24	45%
Otros motivos	4	9%
TOTAL	54	100%

Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 16 Motivos relevantes por los que se realizan las devoluciones de mercadería



Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

El 45% de los clientes opina que las devoluciones de mercadería se deben a que el cliente final no puede cancelar la deuda, un 18% respondió que las devoluciones las realizaron directamente por problemas con los acuerdos previos del contrato de competencia, así mismo un 14% devuelve por un elevado precio de venta al público.

Pregunta 9

¿Cómo considera el sistema de venta de la compañía Uicorp del cual usted forma parte?

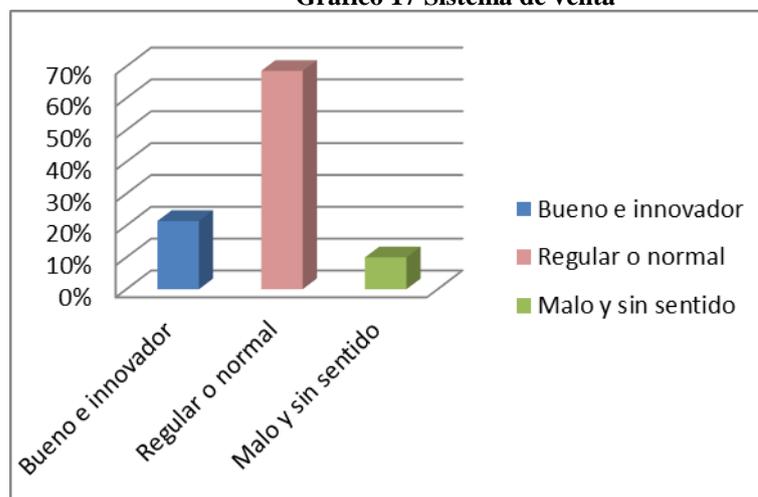
Tabla 24 Sistema de venta

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Bueno e innovador	37	21%
Regular o normal	120	69%
Malo y sin sentido	17	10%
TOTAL	174	100%

Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 17 Sistema de venta



Fuente: Investigación de Uicorp

Elaborado por: Autoras

En lo que respecta a una opinión del sistema de venta que ofrece la empresa a sus clientes el 15% considera que el sistema es bueno e innovador, pero así mismo en sus respuestas recalcan que existen varias empresas que ofrecen este sistema a precios más accesibles sin importar la calidad del producto es por tal motivo que el 48% opina que es normal el sistema de ventas como cualquiera que ofrece un crédito. Mientras que el 7% opina que es un mal sistema tal vez por los inconvenientes que han tenido con los clientes finales o con algún representante de la empresa.

Pregunta 10

¿Si formara parte de una nueva venta a crédito, estaría de acuerdo en firmar un documento que respalde la responsabilidad de ambas partes?

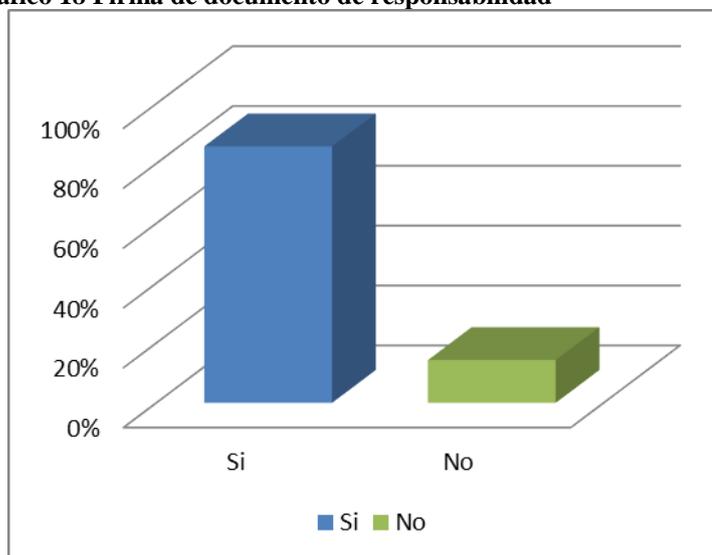
Tabla 25 Firma de documento de responsabilidad

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	24	14%
No	150	86%
TOTAL	174	100%

Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

Gráfico 18 Firma de documento de responsabilidad



Fuente: Investigación de Uicicorp

Elaborado por: Autoras

El 86% de la muestra de los clientes consideran que no tendrían objeción alguna en firmar un documento que respalde las condiciones de los acuerdos que se dan verbalmente en la venta como son el cumplimiento del crédito y la entrega de premios y cobros en fechas establecidas que beneficiarían a las dos partes que intervienen en dicho contrato. Sin embargo, el 14% opina que no están dispuestos a firmar un contrato, esto puede ser por el temor a la deuda con reclamos penales en caso de incumplimiento.

3.6.3. Grupo focal

Para el grupo focal se trabajó directamente con el departamento administrativo y el de crédito y cobranza, hablando del tema de incremento en las cuentas incobrables en el año 2016, de lo cual se puede destacar lo siguiente:

- ✓ Las cuentas incobrables se incrementaron debido a la falta de análisis en la capacidad de pago de los clientes al realizar la venta.
- ✓ Las notas de crédito o devoluciones por parte de los clientes en un corto plazo inciden en el aumento de los gastos operativos y tributarios que ya fueron pagados en su totalidad.
- ✓ El deficiente control administrativo en el proceso de crédito y cobranza provoca la descoordinación y faltantes en cobranzas en las recaudaciones ya que se usan como caja chica.
- ✓ La falta de un documento legal por el compromiso de venta incide en la acción de reclamos por incumplimiento.
- ✓ La falta de un manual de políticas de crédito actualizado afecta la eficacia y eficiencia de las operaciones en la empresa.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1 Desarrollo de la propuesta

Antecedentes

Dentro de este capítulo se desarrollará un manual de políticas para los procesos de créditos y cobranzas de la empresa UCICORP S.A., con la finalidad de mejorar el control en esta área y de tener coordinación en lo que la empresa vende. La empresa UCICORP S.A., debido a muchas tareas realizadas de manera empírica en la parte administrativa y organizacional, se ha visto actualmente en la necesidad de reestructurar metodologías dentro del departamento de créditos y cobranzas, debido a las altas y continuas cuentas que quedan por cobrar y no se cristaliza el ingreso. La empresa se ha visto en la necesidad de poder dar un giro al proceso de cobranzas, ya que le hace falta tener solvencia para amortiguar los gastos que se generan en la compañía, uno de esos es el pago de empleados y proveedores, ya que muchas veces la compañía se ha visto en la urgencia de hacer préstamos bancarios, los cuales les genera intereses y por ende una deuda. Por esta y varias razones más la empresa haya en esta propuesta un inicio de los cambios para generación de liquidez y solvencia

Datos de la empresa

UCICORP S.A., empresa creada en el año 2002, con el objetivo de atender necesidades específicas y proyectos en general en las áreas de seguridad industrial, sistemas de vigilancia, sistemas de detección, servicio de consultoría, así como estudio y diseño en las áreas mencionadas anteriormente.

Todo cliente necesita su propia valoración de seguridad y riesgos, ya que cada una mantiene diferentes necesidades y manejo de logísticas como las de orden ambiental, operacional, presupuestaria, etc. Mantienen a cargo de representaciones comerciales como: SENAIO, además de ser integradores de distintas marcas reconocidas a nivel mundial como: BOSCH y SEVO SYSTEMS, de esta forma se brinda garantía y confianza a los clientes en cada uno de los servicios brindados teniendo el aval, garantías y certificaciones de dichos partners.

Misión

Ucicorp, mediante un análisis de desarrollo en lo humano, técnico y organizacional, está orientada a satisfacer requerimientos, utilizando tecnologías probadas, entregando valor agregado a nuestras propuestas. Nuestra convicción es crecer sostenidamente, pero de forma diversificada, generando empleo y bienestar a través de sus productos y servicios, proporcionando un manejo racional de los recursos que conlleven a una retribución justa para nuestros clientes y colaboradores en general.

Figura 3 Logo de la empresa



Fuente: Ucicorp (2017)

Visión

La visión es ofrecer soluciones tecnológicas de la más alta calidad, así como entregar nuestro mejor contingente en todo el ámbito del negocio, para lo cual nos comprometemos a crear relaciones comerciales de largo plazo de tal suerte que nuestros clientes puedan avanzar en la aplicación de nuevas tecnologías en la medida de sus necesidades.

Ubicación: Av. Delta y Carabobo Guayaquil, Guayas – Ecuador

Figura 4 Dirección satelital de UCICORP S.A.



Fuente: Google maps, 2016, Recuperado 10 enero 2016 <https://maps.google.com.ec>

Elaborado por: Google maps

Tabla 26 Curriculum de la empresa

Razón Social		UCICORP S.A.
Nombre Comercial	UCICORP S.A.	
Dirección	Cdma Bolivariana Mz. D V.6 Guayaquil - Ecuador	
RUC	0992255285001	
Estado	ACTIVO	
Clase	OTROS	
Fecha Inicio Actividades	07/06/2002	
Fecha Actualización	19/05/2015	
Tipo	SOCIEDADES	
Número de teléfono(s)	(+593) 04 2691381 - (+593) 04 2691382 (+593) 04 2691383 - (+593) 04 2691384	
CIU	G465202	
Actividad / Giro	Dedicada a la evaluación, estudio, suministro y servicios en la implementación de sistemas contra incendios e hidráulicos, manejando las fases de: Ingeniería y el diseño, Gestión de proyectos, Instalación, Inspección, Reparación y Mantenimiento, Alarma y Detección, Extintores.	

Fuente: Uicorp S.A. (2017)

Elaborado por: Autoras

FODA

Fortalezas

- Reestructuración de procesos en los diferentes departamentos de la empresa.
- Personal capacitado
- Control y organización de los departamentos.

Oportunidades

- Mercado en crecimiento.
- La transformación de mercados con nuevas tecnologías ligadas a los productos de Uicorp S.A.
- Exigencias en empresas, negocios y otros lugares para mantener seguridad industrial.

Debilidades

- No se cuenta con un plan de contingencia.
- Sistemas de evaluación de procesos deficientes.
- Poca inversión en cambios internos
- Políticas y otros

Amenazas

- Clientes de cuentas por cobrar no completan sus pagos
- Cambios en las logísticas de mercado internacional
- Políticas gubernamentales que influyen en el desarrollo del negocio de la empresa.

Tabla 27 Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Reestructuración de procesos en los diferentes departamentos de la empresa.</p> <p>F2: Personal capacitado</p> <p>F3: Control y organización de los departamentos.</p>	<p>D1: No se cuenta con un plan de contingencia.</p> <p>D2: Sistemas de evaluación de procesos deficientes.</p> <p>D3: Poca inversión en cambios internos de la sociedad.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1: Mercado en crecimiento.</p> <p>O2: La transformación de mercados con nuevas tecnologías ligadas a los productos de Uicorp S.A.</p> <p>O3: Exigencias en empresas, negocios y otros lugares para mantener seguridad industrial.</p>	<p>F1 y O1: Mantener el control y organización en la distribución de procesos que ayuden a ajustarse a las demandas de la empresa.</p> <p>F2 y O2: Buscar siempre que el recurso humano, esté en constante crecimiento de su know how para estar preparados a los avances tecnológicos de los productos.</p> <p>F3 y O3: Los departamentos deben de redefinir funciones en visión al crecimiento de la empresa.</p>	<p>D1 y O1: Establecer planes de contingencia que ayuden a mermar los riesgos que se pueden producir por el desarrollo de un proyecto.</p> <p>D2 y O2: Establecer una política de investigación de mercado antes de tomar decisiones empresariales.</p> <p>D3 y O3: La empresa debe de establecer un fondo para el trabajo interno que ayude a tener un trabajo eterno de excelencia.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1: Clientes de cuentas por cobrar no completan sus pagos</p> <p>A2: Cambios en las logísticas de mercado internacional</p> <p>A3: Políticas gubernamentales que influyen en el desarrollo del negocio de la empresa.</p>	<p>F1 y A1: Fijar políticas que ayuden a mejorar las cuentas por cobrar de la empresa.</p> <p>F2 y A2: El personal debe responder a las novedades del mercado con su actualización constante.</p> <p>F3 y A3: Los jefes de departamentos deben tener constantes reuniones que ayuden a mitigar riesgos dentro de la sociedad.</p>	<p>D1 y A1: Reforzar las políticas de cuentas por cobrar en la empresa.</p> <p>D2 y A2: Buscar innovación en los productos constantemente</p> <p>D3 y A3: Establecer fondos de ayuda a las contingencias presentadas en la entidad.</p>

Elaborado por: Autoras

Problemas en la cobranza

- **Nuevos pedidos de clientes con saldos vencidos.** Un problema común que se presenta en la cobranza dentro de las cuentas vencidas consiste en la recepción de nuevos pedidos de un cliente que no ha cubierto sus obligaciones. Cuando se presente este caso, se recomienda llevar un análisis en base a la información financiera del cliente, la gravedad de la antigüedad de la cuenta, y todos los hechos relativos al historial y experiencia con este mismo.

Por otra parte, si la situación es grave, se podrá retener el pedido, ya que así se logrará ejercer un poco de presión para recuperar la cuenta vencida. Bajo tales circunstancias, es de primordial importancia avisar de inmediato tanto al encargado de ventas como al cliente que el nuevo pedido no se realizara hasta no recibir el pago del saldo vencido, de acuerdo con las condiciones de venta convenidas; esto se recomienda para evitar dañar a largo plazo la relación comercial con el cliente.

- **Descuentos devengados.** Cuando se manejan ciertas promociones de descuento en efectivo como parte de la condición de venta con algún cliente, se puede exponer el problema que algún cliente desee llevar a cabo ese descuento después de transcurrido el tiempo del plazo.

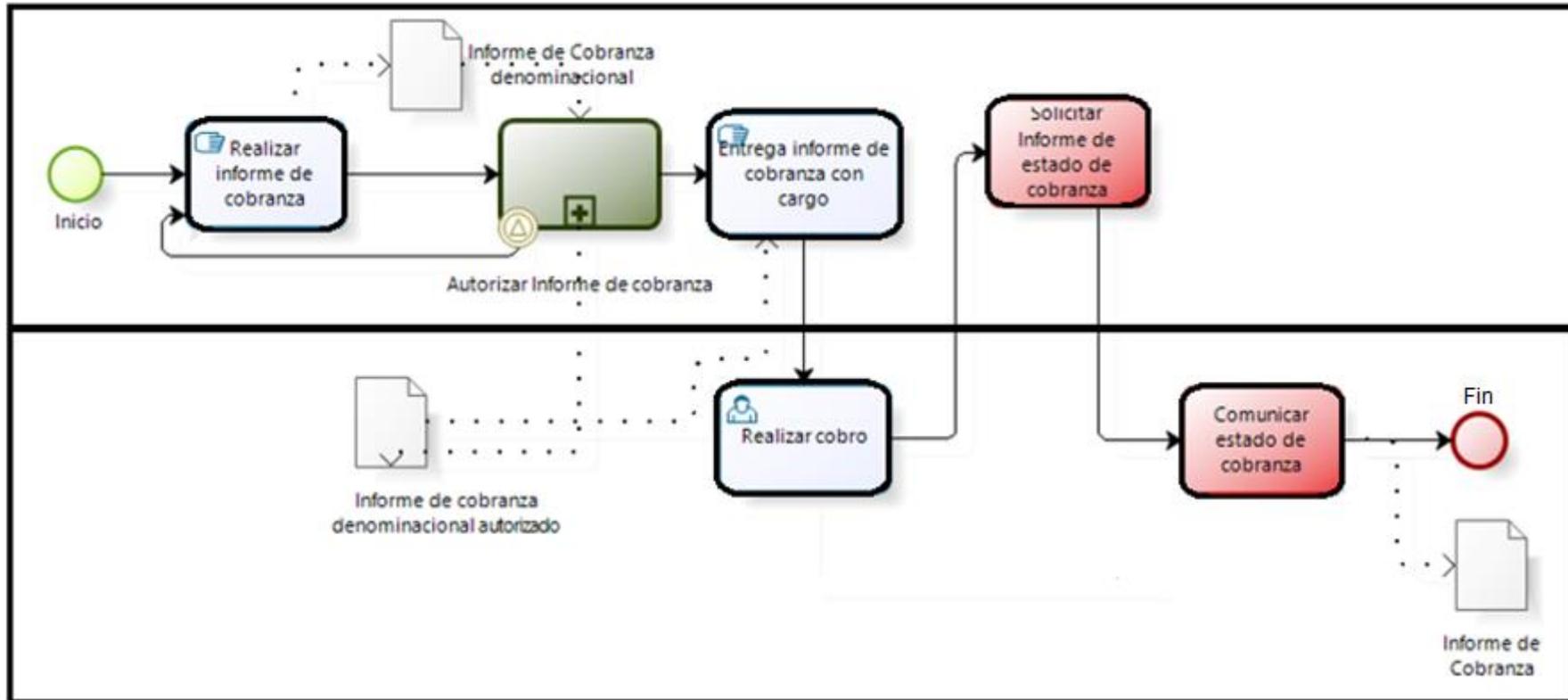
En este caso el departamento de crédito y cobranza junto con los encargados de ventas , deberán analizar primeramente las condiciones de venta con las que cerró esa negociación, así como el monto del pago realizado por el cliente, con el fin de confirmar y reafirmar el error, posteriormente el encargado de ventas le aclarara al cliente de manera cordial, la problemática, indicando el faltante de su pago y; explicando nuevamente las condiciones para una nueva venta a futuro, haciendo hincapié en la conveniencia al recibir sus pagos dentro del término descuento, para que este aplique.

En ocasiones los montos de los descuentos devengados normalmente no llegan a representar una cantidad importante; sin embargo, estos problemas pueden ocasionar ciertos contratiempos en otros pagos o con algunos trámites administrativos al departamento de cobranza. Por lo tanto, es importante respetar las condiciones de venta y en las políticas de cobranza, para que la empresa pueda tener un mejor desempeño.

- **No hay contrato.** La empresa no realiza contrato a sus clientes por las cuentas, toda actividad que se realiza es verbal.

FLUJOGRAMAS

Gráfico 19 Proceso actual de cobranza

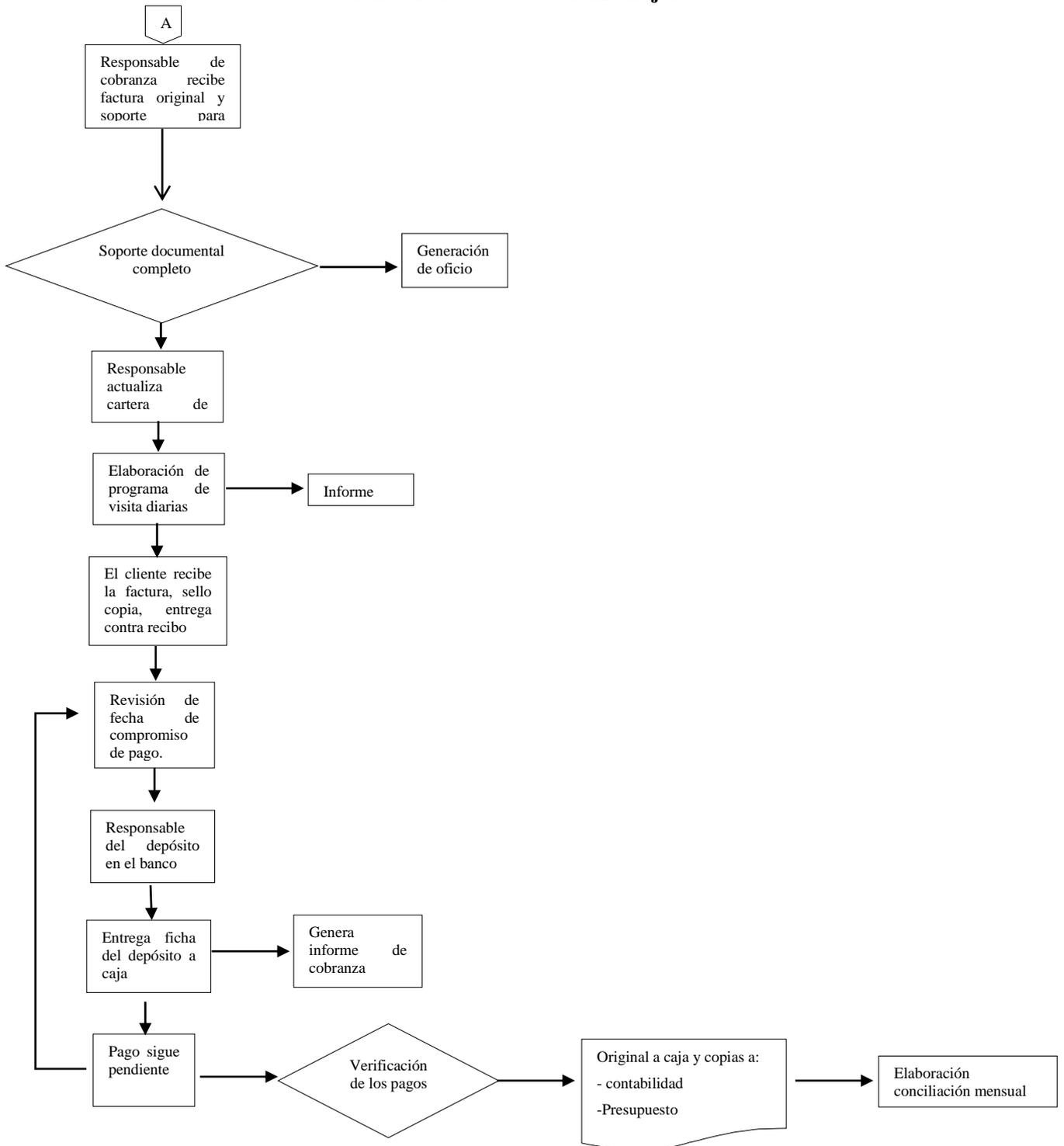


(línea continua = siguiente proceso - línea discontinua = un documento físico)

Fuente: Ucorp S.A. (2017)

Elaborado por: Ucorp S.A. (2017)

Gráfico 20 Proceso de cobranza mejorado



Elaborado por: Autoras

EX-P-FCO001 Políticas de Crédito y Cobranzas

SECCIÓN: CRÉDITO Y COBRANZAS



ADVERTENCIA: Este documento es propiedad de UCICORP S.A. ninguna parte del material cubierto por este procedimiento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de información o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro medio sin previa autorización por parte de la empresa.

Introducción

Este presente manual de políticas y procedimientos de cobranzas se presenta con la finalidad de mejorar los procesos internos de la empresa Ucicorp S.A., para lograr una eficacia en los cobros a los clientes.

Objetivo

Entregar de manera oportuna las facturas al cliente, tener el registro y control de las cuentas por cobrar de la empresa, así como los movimientos de estas en la entidad.

Departamentos implicados

La Gerencia Administrativa

Es el departamento que tiene como responsabilidad velar por la rotación financiera de sus activos, en el caso de la cuenta por cobrar debe existir un alto nivel de rotación y bajo índice de incobrabilidad para cumplir con el eficiente cumplimiento de los objetivos esperados para lo cual se implementará trabajar en

conjunto con la empresa privada EQUIFAX que provee información de buró de crédito

La Gerencia Operativa

Este departamento tendrá la responsabilidad de hacer cumplir las metas y políticas establecidas en ventas y recaudación en conjunto con la Gerencia administrativa.

Detalles de las políticas

Políticas de crédito

- Para otorgar el crédito el vendedor solicitará la cedula del cliente para que el personal con el equipo asignado proceda a realizar una investigación en la página web de la empresa Equifax (www.credireport.ec) ingresando con el usuario y clave asignado por la empresa.

Figura 5 Página Equifax



Fuente: Credireport
Elaborado por: Equifax

Figura 6 Página Equifax

CREDIT REPORT
Transformamos información en *Inteligencia*

Reportes
ANTERIOR SIGUIENTE SALIR

1 Escoja la consulta:
Reportes de Crédito
 Smart

2 Escoja el tipo de consulta y tipo de identificación:
Tipo de consulta:
 Por Identificación
Tipo de identificación:
 Cédula de identidad RUC
 Extranjero

3 Ingrese el número de documento del sujeto:
Número de documento: *

HOME

Fuente: Credireport
Elaborado por: Equifax

- Luego de observar y analizar el historial crediticio del cliente, puntualidad en pagos y nivel de endeudamiento con otras instituciones se procede a la aprobación solo si el solicitante es objeto a crédito.
- Elaborado la autorización o rechazo de los créditos con la información obtenida por parte del vendedor será comunicada al departamento en gestión.
- A los clientes sin historial crediticio con la empresa (clientes nuevos) no se le entregará más de una promoción o valores que superen los \$360.
- El tiempo máximo de crédito será de tres meses con pagos mensuales y los premios se entregarán al finalizar la deuda, excepto aquellos clientes que realicen pagos por adelantado.
- Se establecerá formalidad en el crédito a través de un contrato firmado por ambas partes: vendedor (representante de la empresa) y comprador (cliente intermediario).
- Se solicitará copia de cédula y certificado de votación del cliente para la creación de un expediente en la empresa.

- No existirán modificaciones en los contratos y en el caso de existir un pronto pago del cliente, habrá una premiación, cláusula que estará descrita en el contrato.

Análisis de solicitud de crédito

La solicitud de crédito viene a constituir uno de los documentos más importantes dentro del otorgamiento del crédito, ya que, por decirlo así, es cuando se inicia dicho proceso.

Esta solicitud aportará datos y elementos que, una vez comprobados por la investigación, permitirá conocer al solicitante y al proporcionarnos los elementos, se concluirá dando juicio para autorizar, negar o modificar las condiciones de crédito solicitado.

Al analizar la solicitud de crédito, el analista debe tener y aprovechar toda la información posible, para formarse una idea clara de la historia, situación financiera y características del solicitante. El objetivo del análisis de la solicitud es valorar la capacidad de crédito del solicitante, verificar los datos proporcionados por él y conocer su historia como sujeto de crédito.

Investigación de crédito

- El cliente realiza su solicitud de crédito y el agente de ventas la recibe.
- El cliente entrega su respectiva documentación al agente de ventas.
- El agente de ventas procede a la revisión de la documentación.
- El agente verifica que los documentos coincidan, en caso de que no lo sean se rechazara el crédito por documentos alterados.
- El agente de ventas tendrá que fortalecer su información haciendo una revisión en la base de datos de la empresa y si es preciso con los bancos. En caso de que el cliente tenga malos antecedentes se rechazara su solicitud de crédito.
- El agente de ventas tendrá que cotejar la información con llamadas de las referencias que el cliente colocó en la solicitud.

- Después de los pasos anteriores y reafirmando la información, el agente de ventas se asegurará que la documentación este completa.
- El agente de ventas tendrá que informarle al Gerente General de que hay una solicitud de crédito en la cual ya se ha investigado y que los documentos y datos son correctos.
- El Gerente General tomara la decisión si le concede el crédito al cliente.

Requisitos para otorgamiento de crédito

Tabla 28 Requisitos para otorgamiento de crédito

Cliente	Información
Persona natural (Consumidores)	<ul style="list-style-type: none"> • Copia y original de Cédula de Identificación Fiscal • Copia y original de credencial de elector • Copia y original de comprobante de domicilio reciente • Referencias bancarias y crediticias • Último recibo de pago de remuneraciones • Últimos estados de cuenta de tarjetas de crédito para determinar los topes asignados y la morosidad • Un garante propietario de inmuebles de ser posible • Solicitud de Crédito (Llene el Formulario de Solicitud de Crédito)
Persona jurídica (Empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • Datos fiscales completos • Documentación comprobatoria de constitución de la sociedad (Copia de escritura constitutiva) • Fotocopia de registro en el organismo tributario del país • Carta de la empresa que otorgue poder de representación a la persona solicitante del crédito • Copia de credencial de elector de apoderados • Copia de comprobante de domicilio de apoderados reciente. • Fotocopia de estado de situación patrimonial firmado por contador público • Referencias comerciales • Referencias bancarias y crediticias • Último recibo de pago de tributos o certificado emitido por el organismo de estar al día con las obligaciones • Último recibo de pago de cargas sociales o certificado emitido por el organismo de estar al día con las obligaciones • Última factura de servicios para certificar el domicilio • Estados Financieros auditados de últimos 2 ejercicios o en caso de no ser obligados a auditar, copia de las 2 últimas declaraciones anuales • Solicitud de crédito (Llene el Formulario de Solicitud de Crédito)

Elaborado por: Autoras

Responsabilidad de la cobranza

La responsabilidad de la conducción de la cobranza es directamente del encargado del departamento sin embargo podrá también delegarle esta responsabilidad al área contable o algún asistente de plena confianza. La responsabilidad de la cobranza comprende la ampliación de los límites de crédito, la cobranza de la cartera y las operaciones relativas que incrementen y conserven parte de los activos de las empresas. A fin de realizar satisfactoriamente estas tareas, será preciso estudiar las condiciones y tendencias económicas tanto del mercado y de la empresa.

Establecimiento de las políticas de cobranzas

Estas políticas se establecerán con el fin de que haya un mejor manejo del departamento de créditos y cobranzas, las mismas que deberán ser cumplidas para que no haya por parte del cliente morosidad y no afecte tanto a la liquidez como a la solvencia de la empresa. Estas políticas ayudarán a que los empleados del área puedan tener conocimientos de los procesos oportunos que se deben desarrollar para lograr una efectividad en el cobro de cuentas y de estar al tanto de las sanciones a las que incurrirían en el caso de no cumplir con la normativa.

Políticas de cobranzas

- Al momento de llegar al acuerdo por la prestación de servicio se elaborará el respectivo contrato en el que se estipula obligaciones de la empresa como del cliente.
- Los cobros serán realizados mensualmente según la fecha establecida en el contrato.
- Asignar código al cliente para saber si realizó el pago en la entidad bancaria que se encuentre vigente en el momento de realizar la contratación del servicio.
- Todo cliente deberá realizar su pago obligatoriamente en la entidad bancaria asignada.

- Ningún empleado del departamento de créditos y cobranzas podrá recibir por parte del cliente pagos sean estos en efectivos o cheques y en caso de incumplimiento será sancionado.
- En caso de incumplimiento serán sancionados.
- Se entregarán premios a clientes por pronto pago en la mitad del plazo de la deuda.
- En caso de morosidad se realizarán dos llamados de atención por escrito informando de los pasos a proceder para lograr la cancelación de la deuda y de no cambiar la situación se comenzarán las acciones legales correspondientes.
- Según el caso que presenten los clientes por morosidad se procederá a llegar a un convenio para que pueda cancelar y se reestructurará la deuda.
- El departamento de cobranza es el único responsable de la actualización de la información sobre los pagos de los clientes.
- En caso de que existiere retraso en el pago de las cuotas por parte del cliente, este deberá cancelar los gastos legales generados, los mismos que se encuentran estipulados en el contrato.
- Si el cliente no llegará a cancelar la deuda no podrá acceder a ningún tipo de crédito en la empresa.
- Cuando se asigne el código al cliente, debe de plasmarse la cantidad que adeuda y el tiempo en el que se cancelará la misma.

Lineamientos de cobranzas

- a) Antes de turnar una cuenta al departamento legal, el asistente de crédito y cobranza deberá coordinar conjuntamente con el vendedor las gestiones de cobranza para la recuperación de la cartera.
- b) La cobranza no recuperada, después de 21 días del vencimiento de los documentos, se clasificará como “cobranza con problemas de recuperación”.

- c) La cobranza no recuperada, que incluya cheques devueltos con más de 60 días, y la que tenga, más de 120 días de vencida se clasificara como “cobranza de difícil recuperación”.

- d) Toda gestión de cobranza con problemas de recuperación en la que se visite al cliente, deberá quedar registrada en el formato de “reporte de visitas a clientes”.

- e) Los resultados de las gestiones de cobranza, registrados en el “reporte de visitas a clientes”, deberán ser revisados por el departamento de cobranza y de ventas para determinar las acciones a seguir antes de que la cuenta sea clasificada como “cobranza de difícil recuperación”.

Figura 7 Reporte de visitas a los clientes

REPORTE DE VISITAS A CLIENTES	
REPORTE POR PARTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	
FECHA:	_____
CUENTA:	_____
CLIENTE:	_____
DOMICILIO:	_____
SALDO DEUDOS A LA FECHA:	_____
OBSERVACIONES Y ACUERDOS	
_____	_____
CLIENTE	ENCARGADO

Elaborado por: Autoras

Procedimientos para la cobranza

- La gerencia administrativa, envía contratos, pedidos, convenios, cotizaciones para proceder a la elaboración de facturas de impresos efectuados y entregados a los clientes; por tal situación el departamento de créditos y cobranzas es el responsable de hacer un expediente completo por orden de trabajo conteniendo copias de la remisión y el soporte documental antes indicado.
- Las facturas elaboradas con la documentación soporten se entregan al departamento de cobranzas, para dar inicio a los trámites de cobro oportuno.
- El departamento de cobranzas elabora semanalmente el programa de visitas de los Clientes, previamente obtenido la aprobación del equipo de trabajo.
- El departamento de cobranzas verifica que la documentación esté completa
- El departamento elaborará la cartera de clientes semanal, la cual se distribuye internamente para la coordinación de facturación y cobranza.
- Los empleados gestionan sellos y autorizaciones.
- Se realiza el seguimiento de pagos por parte del departamento indicado.
- El departamento de créditos y cobranzas se encargará de realizar un análisis de la cartera de clientes.
- Se tiene que elaborar un informe de cada situación generada con cada cliente.
- Los pagos o depósitos tienen que realizarse a la cuenta de la empresa.
- Hay que generar comprobantes y constancias de pagos a los clientes.
- Los adeudos de más 90 días deben de ser llevados a concilio para tomar disposición de una nueva forma de cobro, mientras que los adeudos de más de 120 días deben ser llevados a la vía legal.

Políticas de venta

- El personal de Ventas tendrá que portar en la ejecución de su trabajo el uniforme y carnet que lo identifique como trabajador de la empresa.
- Es responsabilidad exclusiva del vendedor la correcta explicación al cliente de los términos del contrato en asuntos específicos como: sistema de cobros, entrega de premios y beneficios por pronto pago.
- Toda venta mantendrá los respaldos suficientes que garanticen su realización.
- Una vez aceptada la venta por parte de la empresa el personal especializado se encargará de la instalación de equipos, cableado, etc.
- Una vez verificado por parte del cliente la instalación del servicio prestado el personal se encargará de receptor las respectivas firmas de conformidad.

Manual de sanciones por incumplimiento

Todo el personal debe cumplir con las políticas establecidas, de no hacerlo se aplicará las siguientes sanciones:

- Los faltantes en recaudación encontrados por los analistas de cartera y verificados por el asistente con el cliente tendrán las siguientes sanciones a los recaudadores:
- El primer faltante será descontado en el sueldo del asistente de crédito y cobranza con una sanción económica.
- El segundo faltante será considerado motivo para el término de las relaciones laborales con la empresa.
- De ser un monto considerable se inician acciones penales.
- Las multas por incumplimiento a los demás trabajadores serán del 5% del sueldo mensual.
- Las multas no podrán exceder del 10% del sueldo mensual.
- El profesional encargado de instalar los equipos debe de presentar la documentación con la firma del cliente, en la que está de acuerdo con la

instalación realizada de los equipos, ya que esto ayudará a garantizar la entrega efectiva del servicio.

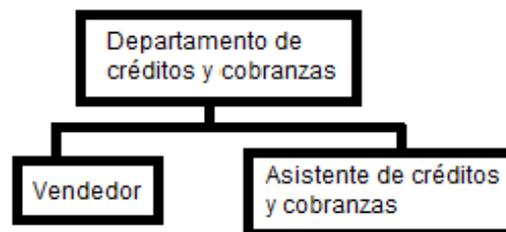
Reglas para su actualización

- La implementación o modificación de este manual de políticas deberá reflejar el elaborado por con su debida autorización de la Gerencia General.
- Las ideas o sugerencias de los trabajadores involucrados en la empresa para mejorar estas políticas deberán ser comunicadas a su jefe inmediato para la respectiva comunicación al gerente general.
- Las modificaciones serán comunicadas mediante circulares de carácter urgentes.

Estructura del Departamento de Crédito y Cobranzas

Con el desarrollo de la propuesta, se busca la contratación de un asistente de cobranzas y un vendedor, por lo que se muestra a continuación la estructura organizacional como quedaría, además que este personal estará incluido en los gastos de sueldos y salarios en los que incurrirá UCICORP S.A.

Gráfico 21 Organigrama del departamento de créditos y cobranzas



Elaborado por: Autoras

Vendedor

Hará las respectivas investigaciones de la capacidad de pago y responsabilidad del cliente para asumir el crédito, este trabajo de campo será ejecutado a través de la página web de la empresa EQUIFAX-Credireport. El vendedor estaría ligado al contador, a quien le entregará los reportes respectivos.

Asistente de créditos y cobranzas

Se encargará de la planificación y ejecución de las actividades que llevarán al cumplimiento de las metas fijadas en el proceso de cartera y que ayuden a conseguir los objetivos de la empresa.

4.2 Seguimiento de procesos

Para el seguimiento de procesos de la empresa, se empezará a utilizar una ficha de registro en la que se verificará que las actividades por cada departamento, después del desarrollo de la propuesta, se cumplan a cabalidad. A continuación, se muestran las fichas.

Gráfico 22 Ficha de seguimiento de procesos

Logotipo de la Entidad	MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO				Código del registro
Proceso:				Trimestre / Año:	
N°	Indicador evaluado			Resultado	
				Esperado	Obtenido
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Indice de eficacia del proceso			Resultados de la evaluación		
De referencia 80%		Rel 83.3%	Eficaz <input type="checkbox"/>	No eficaz <input type="checkbox"/>	
Seguimiento y presentación de la eficacia en la gestión del proceso					
CONCLUSIONES					
PLAN DE MEJORA					
N°	Descripción de la acción de mejora		Responsable		Fecha
1					
Realización de la medición		Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha	Firma

Elaborado por: Autoras

4.3 Beneficios y tiempo de ejecución del proyecto

Los cambios que se han establecido para solución del problema traerán consigo un mejor movimiento y direccionamiento en los créditos otorgados y el manejo de las cobranzas en la entidad. Esto ayudará a que exista un retorno propicio del dinero diferido en meses de los préstamos realizados a los clientes. Por otro lado, ayudará que el manejo con los clientes sea más efectivo y eficaz. La aplicación del proyecto se desarrollará en el año 2018 después de la revisión y aceptación de la propuesta, por parte de la gerencia. Es importante el desarrollo de un sistema de seguimiento que permita el control de las actividades establecidas para la solución planteada. Dentro del sistema de seguimiento se determinarán roles y responsables que controlen que la propuesta sea desarrollada, acorde a las mejoras establecidas.

4.4 Recursos, análisis costo-beneficio

Para la aplicación de este proyecto se necesita invertir en los siguientes recursos que son costos que la empresa debe de asumir:

La elaboración del manual se realizará de manera digital, el mismo que será enviado vía correo electrónico a las personas comprometidas en la labor de créditos y cobranzas.

Actualmente la única persona que figura en el pago de sueldos dentro de esta área es el contador cuya inversión anual asciende a los \$11000. A continuación, se muestra la inversión a realizar con las nuevas personas.

Tabla 29 Gasto en sueldo

GASTOS EN VENTAS ADMINISTRATIVAS								
Cargo	Sueldo / mes	Sueldo / año	13ro Sueldo / año	14to Sueldo / año	Vacaciones / año	Fondo de Reserva / año	Aporte Patronal / año	Gasto / año
Asistente de cobranzas	600,00	7.200,00	600,00	354,00	300,00	600,00	802,80	9.856,80
Vendedor	500,00	6.000,00	500,00	354,00	250,00	500,00	669,00	8.273,00
Total	1.100,00	13.200,00	1.100,00	708,00	550,00	1.100,00	1.471,80	18.129,80

Elaborado por: Autoras

Para la contratación del vendedor y del asistente de cobranzas se necesitará un valor mensual de \$1100; y al año donde se cubrirá todos los beneficios sociales será de \$18.129,00

Se realizará la socialización dirigido al personal del área de Cobranzas sobre el manual y de los sistemas informáticos con que cuenta la empresa, hasta esclarecer la función específica que desarrollará cada empleado. De esto se encargará al área de Talento Humano.

La partida que se ha utilizado para los sueldos es gastos de ventas administrativas, ya que estamos trabajando con personal de oficina, puesto que en la empresa se manejan dos partidas más para los sueldos, pero son para el personal de obra directa e indirecta.

Tabla 30. Estados de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
DESCRIPCION	ACTUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
VENTAS	\$ 1.329.747,67	\$ 1.474.595,18	\$ 1.627.953,08	\$ 1.790.239,66	\$ 1.961.892,05	\$ 8.184.427,64
(COSTOS DIRECTOS)	\$ 992.693,52	\$ 1.101.570,73	\$ 1.216.600,86	\$ 1.338.394,42	\$ 1.467.286,12	\$ 6.116.545,65
UTILIDAD BRUTA	\$ 337.054,15	\$ 373.024,46	\$ 411.352,22	\$ 451.845,24	\$ 494.605,93	\$ 2.067.882,00
(COSTOS INDIRECTOS)	\$ 101.541,66	\$ 107.241,22	\$ 110.856,89	\$ 114.598,87	\$ 118.471,57	\$ 552.710,20
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 235.512,49	\$ 265.783,24	\$ 300.495,33	\$ 337.246,37	\$ 376.134,36	\$ 1.515.171,79
DEPRECIACION	\$ 17.603,88	\$ 17.603,88	\$ 17.603,88	\$ 17.603,88	\$ 17.603,88	\$ 88.019,40
GASTOS FINANCIEROS	\$ 19.508,31	\$ 16.018,83	\$ 12.114,75	\$ 7.746,79	\$ 2.859,83	\$ 58.248,50
AMORTIZACION (GASTOS PREOPERATIVOS)	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 1.600,00
UTILIDAD ANTES IMP	\$ 198.080,31	\$ 231.840,53	\$ 270.456,70	\$ 311.575,70	\$ 355.350,65	\$ 1.367.303,89
P.A.T. 15%	\$ 29.712,05	\$ 34.776,08	\$ 40.568,51	\$ 46.736,36	\$ 53.302,60	\$ 205.095,58
UTILIDAD DESPUES P.A.T.	\$ 168.368,26	\$ 197.064,45	\$ 229.888,20	\$ 264.839,35	\$ 302.048,05	\$ 1.162.208,31
IMP A LA RENTA 22%	\$ 37.041,02	\$ 43.354,18	\$ 50.575,40	\$ 58.264,66	\$ 66.450,57	\$ 255.685,83
UTILIDAD NETA	\$ 131.327,24	\$ 153.710,27	\$ 179.312,79	\$ 206.574,69	\$ 235.597,48	\$ 906.522,48

Elaborado por: Autoras

Aquí se puede ver la relación del estado de resultado actual y en proyección, donde se evidencia un incremento con la mejora implantada.

Tabla 31 Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
DESCRIPCION	ACTUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
Ventas	\$ 1.329.747,67	\$ 1.474.595,18	\$ 1.627.953,08	\$ 1.790.239,66	\$ 1.961.892,05	\$ 8.184.427,64
(Costos Directos)	\$ 992.693,52	\$ 1.101.570,73	\$ 1.216.600,86	\$ 1.338.394,42	\$ 1.467.286,12	\$ 6.116.545,65
(Costos Indirectos)	\$ 101.541,66	\$ 107.241,22	\$ 110.856,89	\$ 114.598,87	\$ 118.471,57	\$ 552.710,20
FLUJO OPERATIVO	\$ 235.512,49	\$ 265.783,24	\$ 300.495,33	\$ 337.246,37	\$ 376.134,36	\$ 1.515.171,79
Ing. No Operativos	\$ 265.905,06	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 265.905,06
Crédito	\$ 186.133,55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 186.133,55
Aporte Propio	\$ 79.771,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 79.771,52
Eg. No Operativos	\$ 290.348,27	\$ 127.006,67	\$ 140.020,32	\$ 161.557,42	\$ 168.629,58	\$ 887.562,26
Inversiones	\$ 174.718,80	\$ -	\$ -	\$ 7.680,00	\$ -	\$ 182.398,80
Pago de Dividendos	\$ 48.876,41	\$ 48.876,41	\$ 48.876,41	\$ 48.876,41	\$ 48.876,41	\$ 244.382,05
Impuestos	\$ 66.753,06	\$ 78.130,26	\$ 91.143,91	\$ 105.001,01	\$ 119.753,17	\$ 460.781,41
FLUJO NO OPERATIVO	\$ (24.443,21)	\$ (127.006,67)	\$ (140.020,32)	\$ (161.557,42)	\$ (168.629,58)	\$ (621.657,20)
FLUJO NETO	\$ 211.069,28	\$ 138.776,57	\$ 160.475,01	\$ 175.688,95	\$ 207.504,78	\$ 893.514,60
Flujo Acumulado	\$ 211.069,28	\$ 349.845,86	\$ 510.320,87	\$ 686.009,82	\$ 893.514,60	

Elaborado por: Autoras

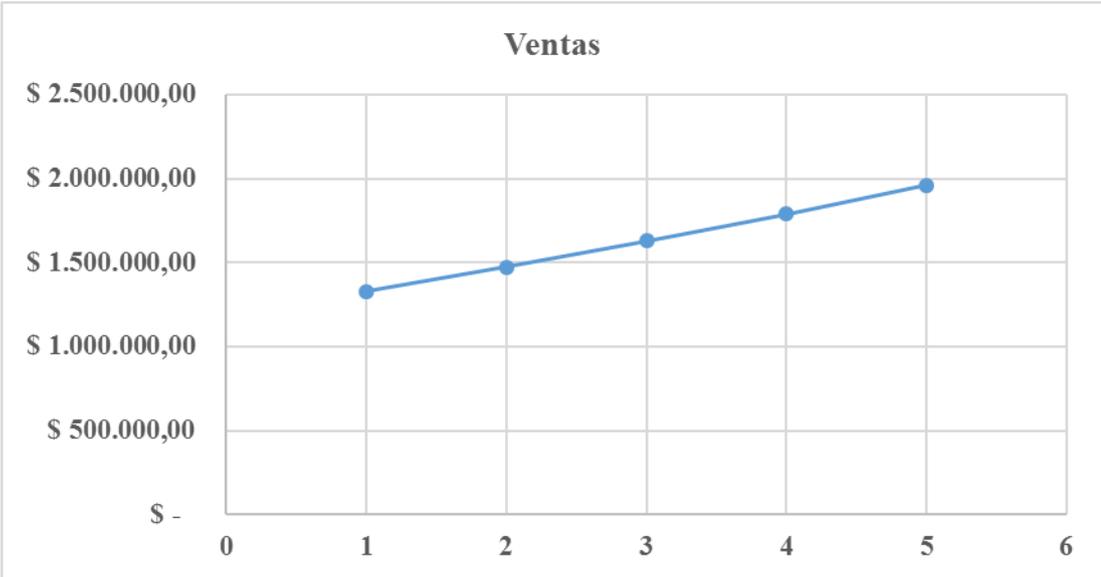
Tabla 32 Balance general

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
DESCRIPCION	ACTUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
ACTIVOS CORRIENTES	\$ -211.069,28	\$ 349.845,86	\$ 510.320,87	\$ 686.009,82	\$ 893.514,60
ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 140.514,92	\$ 122.911,04	\$ 105.307,16	\$ 95.383,28	\$ 77.779,40
Activos Fijos.	\$ 158.118,80	\$ 158.118,80	\$ 158.118,80	\$ 165.798,80	\$ 165.798,80
(Dep. acumulada)	\$ 17.603,88	\$ 35.207,76	\$ 52.811,64	\$ 70.415,52	\$ 88.019,40
OTROS ACTIVOS NETOS	\$ 16.280,00	\$ 15.960,00	\$ 15.640,00	\$ 15.320,00	\$ 15.000,00
Otros Activos	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
(Amortizacion Gastos Operativos)	\$ 320,00	\$ 640,00	\$ 960,00	\$ 1.280,00	\$ 1.600,00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ -54.274,36	\$ 488.716,90	\$ 631.268,03	\$ 796.713,10	\$ 986.294,00
PASIVOS	\$ 556.765,44	\$ 123.907,86	\$ 87.146,20	\$ 46.016,58	\$ -
PATRIMONIO	\$ 211.098,76	\$ 364.809,03	\$ 544.121,82	\$ 750.696,52	\$ 986.294,00
Capital Suscrito	\$ 79.771,52	\$ 79.771,52	\$ 79.771,52	\$ 79.771,52	\$ 79.771,52
Utilidad del ejercicio	\$ 131.327,24	\$ 153.710,27	\$ 179.312,79	\$ 206.574,69	\$ 235.597,48
Utilidades retenidas		\$ 131.327,24	\$ 285.037,51	\$ 464.350,31	\$ 670.925,00
PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 767.864,20	\$ 488.716,89	\$ 631.268,02	\$ 796.713,10	\$ 986.294,00

Elaborado por: Autoras

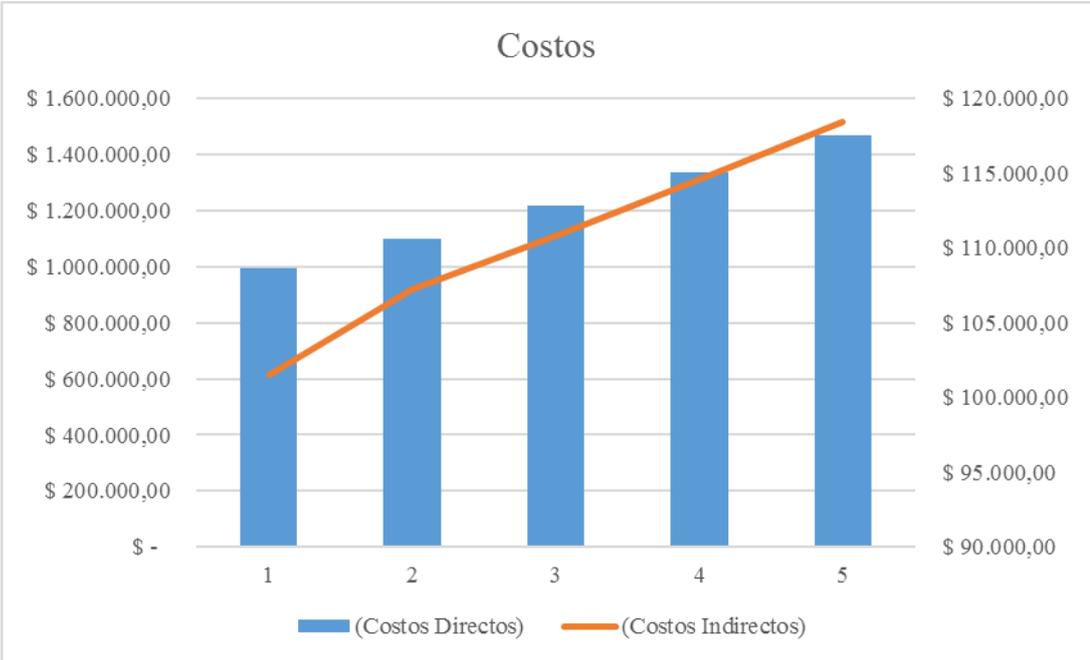
Dentro de estos dos cuadros se puede ver el comparativo en cuanto al flujo de caja proyectado y el balance general. En el primero se identifica un incremento en el flujo acumulado de la entrada y salida de dinero.

Gráfico 23 Ventas



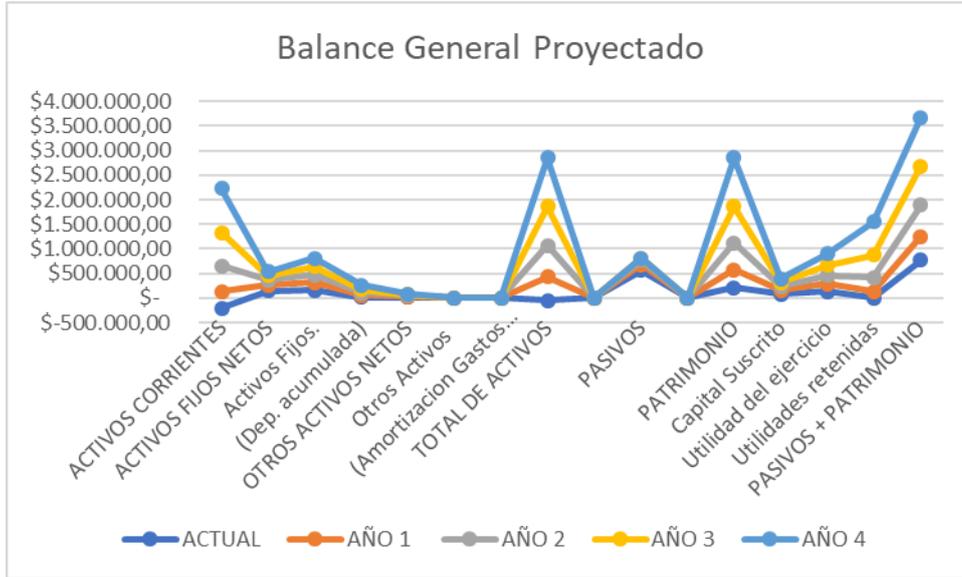
Elaborado por: Autoras

Gráfico 24 Costos



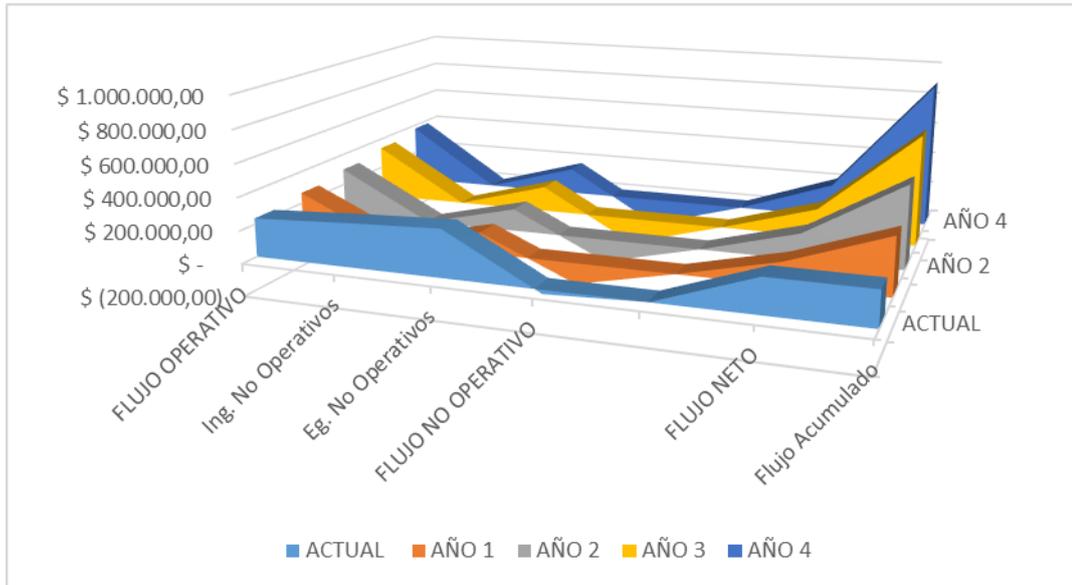
Elaborado por: Autoras

Gráfico 25 Balance general



Elaborado por: Autoras

Gráfico 26 Flujo de caja



Elaborado por: Autoras

Dentro de los gráficos anteriores se plasma la comparación anual de los valores reflejados en el año actual de la empresa, así como del flujo actual en lo que se puede evidenciar el avance y la progresión de los valores.

Tabla 33 Detalles financieros

Inversión Inicial	\$ 265.905,06
Tasa de descuento	25%
VAN	\$ 479.793,00
Diferencia	\$ 213.887,94
Indice de Rentabilidad (IR)	1,80
Rentabilidad Real (RR)	0,80 %
Tasa Interna Retorno (TIR)	61,74%

INDICADORES FINANCIEROS PARA MEDIR LA LIQUIDEZ			
PRUEBA ACIDA	PA= (ACTIVO CORRIENTE- INVENTARIOS) / PASIVOS CORRIENTE	-0,71	Quiere decir esto que por cada dólar que debe la empresa, dispone de \$ - 0,71 para pagarlo. Es decir que no estaria en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plaazo sin vender sus mercaderías.
INDICE DE LIQUIDEZ	IL= ACTIVO CORRIENTE /PASIVO CORRIENTE)	-0,38	Quiere decir que la compañía no cuenta con la solvencia necesaria para hacer frente a su deuda a corto plazo
INDICE DE SOLVENCIA	IS = (TOTAL DE ACTIVOS / TOTAL DE PASIVOS)	-0,10	Si el resultado es inferior a 1,5 indica que el nivel de solvencia de la entidad no es suficiente, y mientras ms bajo sea mas desconfianza puede generar en los acreedores o posibles acreedores

Elaborado por: Autoras

En las tablas anteriores se muestran los diferentes indicadores financieros, ligados al desarrollo del proyecto, donde se muestra la viabilidad económica y financiera del mismo. La tasa de descuento utilizada fue implantada por los accionistas, solventando su capacidad de establecer la base del porcentaje de su ganancia.

CONCLUSIONES

- Se identificaron los procesos de políticas y cobranzas de la compañía UCICORP S.A., la manera en que se realizaban y los responsables de los mismos, así como que se pudo tener una visión general del ambiente de trabajo.
- Las políticas de créditos y cobranzas fueron evaluadas para determinar su situación actual, de tal manera se pudo concretar el contexto de estudio.
- Se diseñaron las políticas de créditos y cobranzas de la compañía UCICORP S.A.
- Se evaluaron los impactos que provoca en el aspecto financiero de la empresa la liquidez actual.
- Todo proceso de mejora en procedimientos internos de una empresa de manera indirecta ayudará a que la empresa tenga buenos resultados financieros.
- Es importante que antes de cualquier toma de decisión empresarial, se pueda realizar una investigación que certifique la existencia de un problema y la tentativa de mejora que se pueda dar.
- Los empleados deben estar comprometidos con el trabajo empresarial y trabajar sin resistencia a los cambios que se planifiquen.

RECOMENDACIONES

- Plantear estrategias semanales dentro de los diferentes departamentos de la empresa.
- Constante capacitación para el personal de crédito y cobranzas.
- Llevar un sistema de control garantizado para las cuentas por cobrar.
- Fijar reuniones gerenciales para llevar el seguimiento de este proceso.
- Ante la alternativa de planes de mejora buscar planes de riesgos que ayuden amortiguar cualquier error dentro de la propuesta planteada.
- Las investigaciones empresariales deben de prevalecer en las constantes mejoras de la compañía, ya que ayudarán a conocer la gestión de procedimientos en cada una de las áreas
- Trabajar con los empleados en su parte de formación y de confidencialidad empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Abril V. (2015) Técnicas e instrumentos de la investigación, Madrid

Agencia Estatal- España. (16 de Junio de 2011). *Agencia Estatal España Boletín Oficial*. Recuperado el 25 de Julio de 2013, de <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-10970>.

Arias, Fidias G. 2006. El proyecto de investigación Quinta edición. http://www.academia.edu/9103795/Fidias_G._Arias_El_Proyecto_de_Investigaci%C3%B3n_5ta._Edici%C3%B3n

Beafound, R. (2009). Recuperado el 25 de Julio de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml#ixzz2jCbcuE9S>.

Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios. (23 de Marzo de 2009). *BlogSpot*. Recuperado el 25 de abril del 2017, de <http://cbtis6a.blogspot.com/2009/03/analisis-de-clintes-por-antiguedad-de.html>

(consultarasnef, 2015)

E-conomic. (2010). *e-conomic - Contabilidad en línea*. Recuperado el 2 de Julio de 2013, de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-credito>.

Gómez, Giovanni;Gestiopolis. (2002). *Gestión Financiera*. Recuperado el 25 de abril de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cxc.htm>

Gómez, J. (11 de Octubre de 2012). *Blog Spot* . Recuperado el 25 de abril de 2017, de Economía negocios Finanzas Mundo.

González Leiva Banrura, O. (s.f). *Monografías.com*. Recuperado el 25 de Julio de 2013, de www.monografias.com/trabajos-pdf5/cartera-credito/cartera-credito.shtml#ixzz2jCht2VOr.

Hagen, k. (18 de Diciembre de 2006). *Voices*. Obtenido de <http://voices.yahoo.com/concediendo-crédito-los-clientes-de-su-pequeña-empresa-137491.html?cat=3>.

Jiménez, C. (2012). *Gestión y Costos (Mejora Continua)* (4ta Edición ed.). Buenos Aires, Argentina.

Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador, <http://www.slideshare.net/americanlawecuador/reglamento-a-ley-de-regimen-tributario-al-27-feb2012>

Manual de la Lengua Española Laouress. (2007). Diccionario Manual de la Lengua Española.

Montero Lorenzo, J. M. (2007). *Estadística Descriptiva*. (C. M. De la Fuente Rojo, Ed.) Madrid, España: Tomson Ediciones Paraninfo S.A. Pag. 2

Pablo Rico Gallegos. (2002). "*Vademécum del educador (Teoría e Investigación)*". Zitácuaro, Michoacán, México: Unidad 164 de la Universidad Pedagógica Nacional, Pag 34

Pablo Rico Gallegos. (2002). "*Vademécum del educador (Teoría e Investigación)*". Zitácuaro, Michoacán, México: Unidad 164 de la Universidad Pedagógica Nacional. Pag 56

Pellini, C. (5 de diciembre de 2014). *Historia y bibliografía*. Obtenido de <http://historiaybiografias.com/trueque>.

RAE: Real Academia Española (2016). Obtenido de <http://dle.rae.es/?w=cr%C3%A9dito>.

RAMÍREZ, Marta Lucía: Política Nacional para la productividad y competitividad. (2009). Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=48504&name=Politica.pdf&prefijo=file>.

Suntaxi, Jaime. (2007). *Desarrollo del sistema de control interno para el área de crédito y cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito san juan de Cotogchoa Ltda.* (U. T. Equinoccial, Ed.) Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11374/1/33491_1.pdf.

Tamayo M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica* (4ta. Edición ed.). Mexico,: LIMUSA EDITORIAL. Pag. 186-187

Vallado Fernández Raúl (2013) Recuperado el 25 de Julio de 2013, de http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul_vallado/FN03_admonfinancieradelasCxC.pdf

Vásquez (2014) Metodo inductivo y deductivo. Barcelona. Edutec

Vinueza, T., & Falcones, J. (2012). *“DISEÑO DE MANUAL GESTION DE CREDITO Y COBRANZAS DE.* Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/292/1/T-ULVR-0250.pdf>.

Weiers, R. M. (2006). *Introducción a la Estadística para negocios* (5ta.ed. ed.). (a. C. Alcocer, Ed., & M. A. Sarmiento, Trad.) México D.F.: Tomson. Pag. 342-351.

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de cuestionario realizado personal Uicorp S.A.

Objetivo: Conocer El rendimiento operativo de la Empresa y la incidencia de las Políticas de cobranzas en su gestión administrativa.

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas Marque con (X) la opción que considere correcta.

Por favor consigne sus respuestas a las 10 preguntas descritas a continuación.

Pregunta 1

¿Conoce usted cuáles son los objetivos, misión y visión de la empresa Uicorp S.A.?

Opciones	Respuesta
Mucho	
Poco	
Nada	

Pregunta 2

¿Es de su conocimiento el organigrama implementado en la empresa?

Opciones	Respuesta
Si	
No	

Pregunta 3

¿Cómo considera usted al actual sistema de políticas de crédito y cobranzas utilizado por la empresa?

Opciones	Respuesta
Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	
Pésimo	

Pregunta 4

¿Las políticas de crédito vigentes se encuentran establecidas y delineadas en un manual de políticas formal?

Opciones	Respuesta
Si	
No	

Pregunta 5

¿Cuál considera usted el motivo principal por el que existe un elevado índice de notas de crédito en la empresa?

Opciones	Respuesta
Mercadería de la mala calidad	
Problemas con los acuerdos previos del contrato	
Elevado precio de venta al público	
Competencia desleal de otras empresas dedicadas al mismo negocio	
El cliente final no puede cancelar la deuda	
Otras motivos	

Pregunta 6

¿Cuál de los siguientes motivos considera usted que incide en la alta incobrabilidad de las ventas realizadas a crédito?

Opciones	Respuesta
Poco análisis financiero al cliente	
Carencia de un documento que respalde el crédito	
Mala gestión de cobranzas	

Pregunta 7

¿Cree usted que un documento firmado (legal) al realizar la venta a crédito donde se establezca la responsabilidad de la relación cliente-empresa mejoraría la efectividad en cobranza?

Opciones	Respuesta
Mucho	
Poco	
Nada	

Pregunta 8

¿Señale cuál de los siguientes problemas de administración considera usted como el principal motivo que afecta la efectividad en las cobranzas?

Opciones	Respuesta
El departamento de cobranzas no cuenta con políticas actualizadas	
Falta de capacitación para una eficiente cobranza	
Falta de operación operativa	
Las cobranzas son usadas como caja chica y no se registran a tiempo	

Pregunta 9

¿Cuál de los siguientes grupos laborales considera usted que se debe realizar mejoras e implementación de nuevas políticas?

Opciones	Respuesta
Administración	
Contabilidad	
Crédito y Cobranzas	

Pregunta 10

¿Cree usted que una mejor supervisión administrativa y la aplicación de nuevas políticas de crédito y cobranzas este departamento mejoraría en su gestión?

Opciones	Respuesta
Mucho	
Poco	
Nada	

Anexo 2 Modelo de cuestionario realizado los clientes de Uicorp S.A.

Objetivo: Determinar la gestión de crédito y cobranzas en relación con los clientes de la empresa.

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas Marque con (X) la opción que considere correcta.

Por favor consigne sus respuestas a las 10 preguntas descritas a continuación.

Pregunta 1

Al realizar la compra o asesoramiento. ¿Cómo considera el trato que por parte de la compañía?

Opciones	Respuesta
Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	
Pésimo	

Pregunta 2

¿El asesor le explicó todos los términos de los servicios prestados con claridad y paciencia?

Opciones	Respuesta
Si	
No	

Pregunta 3

¿El aviso de cobranza por cuotas vencidas se lo realiza en tiempo oportuno?

Opciones	Respuesta
Si	
No	

Pregunta 4

¿Cuál de los siguientes motivos considera usted que es el principal motivo del incumplimiento o atraso de los pagos?

Opciones	Respuesta
La gestión de cobranza es ineficiente	
Incapacidad de pago	
Incumplimiento de servicio	
Errores en saldo de cartera	

Pregunta 5

¿Se realizó algún tipo de supervisión sobre la gestión de cobro o auditoría a la cartera pendiente en el transcurso de la deuda para verificar la veracidad en los registros de los pagos?

Opciones	Respuesta
Si	
No	

Pregunta 6

Al terminar el crédito ¿Un representante de la empresa realizó la verificación de los descuentos otorgados y demás beneficios como promociones etc. por pronto pago?

Opciones	Respuesta
De inmediato	
Luego de 1 semana	
Más de una semana	
Nunca verificaron la entrega del premio	

Pregunta 7

¿Ha realizado devoluciones de la mercadería?

Opciones	Respuesta
Si	
No	

Pregunta 8

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Cuáles de los siguientes motivos cree usted que son los más relevantes por los que se realizan las devoluciones de mercadería?

Opciones	Respuesta
Mercadería de mala calidad	
Problemas con los acuerdos previos del contrato	
Elevado precio de venta al público	
Competencia desleal de otras empresas dedicadas al mismo negocio	
El cliente final no puede cancelar la deuda	
Otras motivos	

Pregunta 9

¿Cómo considera el sistema de venta de la compañía Uicorp del cual usted forma parte?

Opciones	Respuesta
Bueno e innovador	
Regular o normal	
Malo y sin sentido	

Pregunta 10

¿Si formara parte de una nueva venta a crédito, estaría de acuerdo en firmar un documento que respalde la responsabilidad de ambas partes?

Opciones	Respuesta
Si	
No	

Anexo 3 Fotos de la investigación

