



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU  
AFECTACIÓN EN LA LIQUIDEZ”**

**TUTOR:**

**ING. ANGELA DUQUE GONZALEZ MSC.**

**AUTORAS:**

**EVELYN NATHALY TAPIA SOLEDISPA**

**BETHSABE MARIELA REINA MINDA**

**GUAYAQUIL**

**2018**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Análisis financiero de las cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez.	
<b>AUTOR/ES:</b>  Tapia Soledispa Evelyn Nathaly  Reina Minda Bethsabé Mariela	<b>REVISORES O TUTORES:</b>  MSC. ING. ANGELA DUQUE GONZÁLEZ
<b>INSTITUCIÓN:</b>  <b>Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil</b>	<b>Grado obtenido:</b>  INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
<b>FACULTAD:</b>  FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b>  CONTABILIDAD Y AUDITORIA
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>  2018	<b>N. DE PAGS:</b>  128 pág.
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administrativa	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Gestión De Procesos, Créditos Y Cobranzas, Análisis Financiero, Liquidez	
<b>RESUMEN:</b>  El presente trabajo de investigación está basado en el estudio de las cuentas por cobrar y la afectación en la liquidez. La necesidad de incrementar las ventas hace que algunos negocios apliquen estrategias que permitan una compra sostenida por parte de los clientes. Una de las falencias más comunes es la falta de un análisis financiero de las cuentas por cobrar, debido a que se entregan créditos comerciales a personas que tienen una capacidad de endeudamiento muy alta, y a veces se les dificulta estar al día con sus obligaciones, trayendo graves secuelas a las empresas que otorgaron el crédito pues, esto afecta su flujo de efectivo. Es así como surge el presente estudio, a fin de analizar la problemática desde cada una de las partes de la conformas, es decir, sus causas y efectos. Luego, se hará una recopilación de las principales teorías que sustentan el análisis financiero de las cuentas	

por cobrar, con el propósito de elaborar una propuesta que ayude a la empresa a reducir su nivel de riesgo de crédito.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b>	<b>E-mail:</b>
Tapia Soledispa Evelyn Nathaly	0985044407	evelynatha@hotmail.com
Reina Minda Bethsabé Mariela	0960193477	negrita_beth82@hotmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	MGS. Rafael Iturralde Solórzano, Decano <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 201 Decanato <b>E-mail:</b> <a href="mailto:riturraldes@ulvr.edu.ec">riturraldes@ulvr.edu.ec</a>  Abg. Byron López Carriel Director de la Carrera de Contabilidad y Auditoría <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 271 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:blopezc@ulvr.edu.ec">blopezc@ulvr.edu.ec</a>	

# CERTIFICADO DE SIMILITUDES



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS FINAL TAPIA REINA.docx (D40164834)  
Submitted: 6/14/2018 2:33:00 AM  
Submitted By: aduqueg@ulvr.edu.ec  
Significance: 1 %

Sources included in the report:

TESIS FINAL TAPIA - REINA.docx (D39860431)  
<https://www.slideshare.net/evelynbrel/cuentas-por-cobrar-65392968>

Instances where selected sources appear:

5

Firma: \_\_\_\_\_



MSC. ING. ANGELA DUQUE GONZÁLEZ

C.I. # 0914840244

# DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/as estudiantes/egresados/as EVELYN NATHALY TAPIA SOLEDISPA Y BETHSABÉ MARIELA REINA MINDA, declaro (amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/as suscritos/as 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 normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar ANALISIS FINANCIERO DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU AFECTACIÓN EN LA LIQUIDEZ.

Autor(es)

Firma: 

EVELYN NATHALY TAPIA SOLEDISPA

C.I. 0925664492

Firma: 

BETHSABÉ MARIELA REINA MINDA

C.I. 0922059274

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación ANALISIS FINANCIERO DE LAS CUENTAS POR COBAR Y SU AFECTACION EN LA LIQUIDEZ, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS CUENTAS POR COBAR Y SU AFECTACIÓN EN LA LIQUIDEZ”, presentado por los estudiantes **EVELYN NATHALY TAPIA SOLEDISPA Y BETHSABÉ MARIELA REINA MINDA** como requisito previo, para optar al Título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, encontrándose apto para su sustentación

Firma: -----



MSC. ING. ANGELA DUQUE GONZÁLEZ

C.I. 0914840244

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por darme la vida y la fortaleza para seguir adelante, por ser mi guía en cada paso que doy, por concederme los conocimientos necesarios para culminar mi carrera.

Agradezco especialmente a mis padres Tirso Tapia y Margarita Soledispa por estar siempre a mi lado incondicionalmente cuando no todo fue fácil, cuando tuve desvelos, sacrificios, lágrimas y días que parecían nunca terminar y ahí siempre conmigo estuvieron.

A mis amados hijos Mathias y Matheo el regalo más hermoso que Dios me pudo dar, ellos mi inspiración a seguir adelante y siempre pensando en ellos, y así poder ser su ejemplo, a ellos dedico este triunfo y logro que me he propuesto.

A mi compañera de tesis Bethsabé Reina Minda por compartir este largo y duro reto que empezamos con el objetivo de cumplir nuestra meta.

A todos los excelentes maestros que compartieron sus conocimientos desde el inicio hasta el final de mi carrera, especialmente a mi tutora MSc. Ing. Angela Duque quien ha dedicado gran parte de su tiempo para que este proyecto sea culminado con éxito.

*Evelyn Nathaly Tapia Soledispa*

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y culminar este proyecto.

A mis abuelos Luis y Manuela y a mi madre Mariela por estar conmigo en todos los momentos y no dejarme caer.

A mi esposo Juan Flores Hington por darme los recursos necesarios para que este proyecto sea culminado.

A mi tutora MSc. Ing. Angela Duque por haberme brindado toda su capacidad y conocimiento y por toda la paciencia que tuvo para guiarme en este proyecto.

A mi compañera Evelyn Tapia Soledispa por brindarme el apoyo en este trabajo de tesis y haber logrado nuestros objetivos con mucha perseverancia.

A mis profesores por compartir sus conocimientos con todo aquel que los requiera.

*Bethsabé Mariela Reina Minda*

## DEDICATORIAS

Este proyecto está dedicado primero a Dios por regalarme la oportunidad de vivir y bendecir siempre mi camino y por permitir cumplir con mi meta y así vivir este momento tan anhelado.

A mis queridos hijos Mathias y Matheo a ellos que les he quitado tiempo de compartir conmigo por causa de este esfuerzo, pero me llevo la satisfacción de que valdrá la pena y se sentirán orgullosos de tener mamá profesional y un ejemplo a seguir.

A mi madre Margarita Soledispa porque deposita toda la confianza y esfuerzo para verme realizada profesionalmente.

A mi querida hermana Melissa que siempre ha estado a mi lado compartiendo todo momento y la considero una niña muy inteligente y así mismo quiero tener la satisfacción de verla graduada y que sea profesional.

A mis abuelos porque también son muy importante en mi vida y mi pilar en todo lo que soy, por sus consejos y por hacer de mí una gran persona.

*Evelyn Nathaly Tapia Soledispa*

A Dios por regalarme la oportunidad de vivir y bendecir siempre mi camino.

A mis abuelos y a mi madre por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por sus consejos y por hacer de mí una mejor persona.

A mi esposo por su incondicional apoyo moral y económico, por su sacrificio y esfuerzo para que pueda culminar esta carrera para nuestro futuro, por estar juntos en los buenos y malos momentos.

A todos mis familiares y amigos que de alguna u otra forma estuvieron conmigo apoyándome.

*Bethsabé Mariela Reina Minda*

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.1 Tema .....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema .....	3
1.4 Sistematización del problema .....	3
1.5 Objetivo General.....	4
1.6 Objetivos Específicos.....	4
1.7 Justificación .....	4
1.8 Delimitación del problema.....	5
1.9 Idea a defender.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 Marco teórico .....	6
2.1.1 Antecedentes.....	6
2.1.2 El análisis financiero.....	8
2.1.3 Tipos de Análisis Financieros.....	11
2.1.3.1 Análisis Vertical.....	11
2.1.3.2 Análisis Horizontal .....	12

2.1.4	Técnicas para el análisis de la información financiera .....	12
2.1.5	Cuentas por cobrar.....	13
2.1.5.1	Definición .....	14
2.1.5.2	Importancia .....	15
2.1.5.3	El Deterioro de las Cuentas por Cobrar .....	16
2.1.6	Razones financieras relacionadas con las cuentas por cobrar .....	16
2.1.6.1	Razones de liquidez .....	16
2.1.6.2	Razones de gestión.....	17
2.1.6.3	Razones de actividad.....	18
2.1.7	El Crédito.....	19
2.1.7.1	Las 5 C del Crédito .....	19
2.1.7.2	Tipos de Crédito.....	20
2.1.7.3	Principios básicos para la gestión del riesgo de crédito.....	21
2.1.7.4	Políticas de crédito .....	22
2.1.7.5	Análisis de crédito de los clientes .....	24
2.1.7.6	Calificación de los clientes .....	25
2.1.8	La Gestión de cobranza .....	27
2.1.8.1	Generalidades.....	27
2.1.8.2	La morosidad como causante del riesgo de crédito .....	29
2.1.9	Herramientas metodológicas .....	30
2.1.9.1	Diseño de investigación .....	30
2.1.9.2	Tipo de investigación.....	31

2.1.9.3	Técnicas de investigación .....	31
2.1.9.4	Enfoque de la investigación .....	32
2.1.9.5	Población y muestra .....	32
2.1.9.6	Muestra .....	32
2.2	Marco conceptual .....	32
2.3	Marco legal .....	33
CAPÍTULO III .....		36
MARCO METODOLÓGICO .....		36
3.1	Metodología .....	36
3.2	Tipo de investigación .....	36
3.3	Enfoque .....	36
3.4	Técnicas e instrumentos .....	37
3.5	Población.....	37
3.6	Muestra .....	37
3.7	Análisis de los resultados .....	38
3.7.1	Resultados de la encuesta .....	38
3.7.2	Conclusión de la encuesta.....	55
3.7.3	Análisis de las entrevistas .....	55
3.7.4	Resultados de la entrevista.....	59
3.7.5	Resultados de la observación.....	62
3.8	Análisis financiero de la empresa .....	63
3.8.1	Análisis Vertical .....	63

3.8.2	Análisis horizontal .....	64
3.8.3	Análisis de los ratios .....	66
3.8.1	Análisis de la cartera vencida .....	67
CAPÍTULO IV .....		69
INFORME FINAL .....		69
4.1	Generalidades.....	69
4.1.1	Informe técnico.....	69
4.1.2	Objetivos de la propuesta .....	70
4.1.3	Objetivos específicos.....	70
4.2	Plan de acción .....	70
4.2.1	Acciones para el análisis crediticio en la empresa ABC .....	70
4.2.2	Planeación estratégica del área del crédito y cobranzas de la empresa ABC .	74
4.2.2.1	Misión .....	74
4.2.2.2	Visión.....	74
4.2.2.3	Análisis FODA.....	74
4.2.3	Propuesta de procesos de las cuentas por cobrar .....	76
4.2.3.1	Proceso para el análisis del riesgo de crédito de los clientes.....	76
4.2.3.2	Proceso de aprobación del crédito .....	77
4.2.3.3	Proceso de cobranza preventiva.....	78
4.2.3.4	Proceso de cobranza extrajudicial y judicial.....	80
4.3	Plan de seguimiento .....	82

4.3.1	Propuesta de capacitación del personal sobre el manejo de las cuentas por cobrar.....	82
4.3.2	Estrategias para la recuperación de cartera vencida .....	85
4.3.3	Indicadores de gestión de las cuentas por cobrar.....	86
4.4	Escenario económico .....	87
4.4.1	Inversión de la propuesta .....	87
4.4.2	Financiamiento .....	88
4.4.3	Presupuestos de operación.....	88
4.4.4	Estimación de los ingresos de la propuesta .....	89
	CONCLUSIONES.....	93
	RECOMENDACIONES .....	95
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	96
	ANEXOS .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Delimitación o alcance de la investigación .....	5
Tabla 2. Ratios que pueden ayudar a evaluar la capacidad de pago .....	21
Tabla 3. Calificación de los clientes por categorías .....	27
Tabla 4. Número de personas que fueron encuestadas.....	37
Tabla 5. Existencia de políticas para gestionar las cuentas por cobrar .....	38
Tabla 6. Estado de las cuentas por cobrar .....	39
Tabla 7. Capacitaciones a los trabajadores en la gestión de cobranza .....	40
Tabla 8. Mejoras en el proceso de crédito y cobranza .....	41
Tabla 9. Medidas de contingencia para respaldar las cuentas por cobrar .....	42
Tabla 10. Tipo de gestión de cobranza que se realiza dentro de la empresa.....	43
Tabla 11. Principales inconvenientes dentro del área de cobranza .....	44
Tabla 12. Problemas de liquidez en la empresa .....	45
Tabla 13. Razones por las que se dan los problemas de liquidez.....	46
Tabla 14. Existencia de un manual de políticas de crédito y cobranza .....	47
Tabla 15. Falencia en los registros de las cuentas por cobrar .....	48
Tabla 16. Plazo para el pago de crédito que se da a los clientes .....	49
Tabla 17. Tiempo de morosidad de la cartera .....	50
Tabla 18. Tiempo de crédito que dan los proveedores.....	51
Tabla 19. Existencia de metas para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar.....	52
Tabla 20. Desarrollo de análisis financiero dentro de la empresa.....	53
Tabla 21. Necesidad de implementar un análisis financiero para definir el estado actual de la empresa.....	54
Tabla 22. Entrevista a jefe de crédito .....	56
Tabla 23. Entrevista a jefe de cobranzas .....	57

Tabla 24. Entrevista a contadora .....	58
Tabla 25. Ficha de observación .....	62
Tabla 26. Análisis vertical de las cuentas del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales.....	64
Tabla 27. Análisis horizontal de las cuentas del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales.....	65
Tabla 28. Cuentas del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales .....	66
Tabla 29. Comparación de las cuentas por cobrar.....	67
Tabla 30. Análisis de la cartera vencida.....	68
Tabla 31. Ejemplo de análisis de la capacidad de pago de un cliente .....	70
Tabla 32. Ratios para evaluar la capacidad de pago del cliente .....	71
Tabla 33. Calificación del nivel de riesgo de los clientes .....	72
Tabla 34. Matriz FODA para definir las bases de la estrategia de cambio .....	75
Tabla 35. Módulo de capacitación # 1 .....	83
Tabla 36. Módulo de capacitación # 2 .....	84
Tabla 37. Descuentos sugeridos de acuerdo con los montos por pagar .....	85
Tabla 38. Indicadores de gestión.....	86
Tabla 39. Inversión de la propuesta.....	87
Tabla 40. Presupuesto de sueldos y beneficios sociales del personal de crédito y cobranzas	89
Tabla 41. Presupuesto de gastos de administración .....	89
Tabla 42. Presupuesto de gastos de gestión de cobranza .....	89
Tabla 43. Estimación de ingresos de gestión de cobranza .....	90
Tabla 44. Flujo de Caja proyectado a 3 años .....	91
Tabla 45. Análisis TIR – VAN de la propuesta .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas.....	3
Figura 2. Esquematización de las cuentas por cobrar .....	15
Figura 3. Las 5 C del crédito .....	19
Figura 4. Las políticas de crédito .....	23
Figura 5. Aspectos cualitativos y cuantitativos para evaluar solicitud de crédito.....	26
Figura 6. Factores claves de la gestión de cobranza .....	28
Figura 7. Existencia de políticas para gestionar las cuentas por cobrar .....	38
Figura 8. Estado de las cuentas por cobrar .....	39
Figura 9. Capacitaciones a los trabajadores en la gestión de cobranza .....	40
Figura 10. Mejora en el proceso de crédito y cobranza .....	41
Figura 11. Medidas de contingencia para respaldar las cuentas por cobrar .....	42
Figura 12. Tipo de gestión de cobranza que se realiza dentro de la empresa .....	43
Figura 13. Principales inconvenientes en el área de cobranza .....	44
Figura 14. Problemas de liquidez en la empresa .....	45
Figura 15. Razones por las que se dan los problemas de liquidez .....	46
Figura 16. Existencia de un manual de políticas de crédito y cobranza.....	47
Figura 17. Falencia en los registros de las cuentas por cobrar .....	48
Figura 18. Plazo en el pago de crédito que se da a los clientes.....	49
Figura 19. Tiempo de morosidad en la cartera.....	50
Figura 20. Tiempo de crédito que dan los proveedores .....	51
Figura 21. Existencia de metas para mejorar las cuentas por cobrar .....	52
Figura 22. Desarrollo de análisis financiero dentro de la empresa .....	53
Figura 23. Necesidad de implementar un análisis financiero para definir el estado actual de la empresa.....	54

Figura 24. Antigüedad de la cartera de la empresa ABC período 2016.....	73
Figura 25. Diagrama de proceso para el análisis del riesgo de crédito .....	77
Figura 26. Diagrama de proceso de aprobación del crédito .....	78
Figura 27. Diagrama de proceso de cobranza preventiva .....	80
Figura 28. Diagrama de proceso de cobranza extrajudicial y judicial .....	82
Figura 29. Distribución del personal del área de crédito y cobranzas.....	88
Figura 30. Producto Interno Bruto segundo trimestre del 2017.....	105
Figura 31. Inflación.....	106

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. FORMATO DE ENCUESTA.....	100
Anexo B. FORMATO DE ENTREVISTA .....	103
Anexo C. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE PROCESOS .....	104
Anexo D. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MERCADO.....	105

## RESUMEN

En la presente investigación titulada “Análisis financiero de las cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez” se establece la importancia del correcto manejo de las cuentas por cobrar de las entidades con el fin de no afectar la liquidez de la misma. Como principal problema se destaca que, la falta de una correcta gestión en el crédito y cobranza de una empresa repercute en el nivel de morosidad que se maneja, de la cual depende el contar con fondos suficientes de manera mensual para sufragar la mayoría de los costos fijos de las empresas. De acuerdo al análisis de teorías relacionadas con las finanzas, el manejo adecuado de los créditos incide en los ratios financieros, los cuales determinan la capacidad de la empresa para solventar sus obligaciones y permiten tener una perspectiva más detallada sobre su manejo de control interno. Por medio de la metodología de investigación aplicada, gracias a instrumentos como las encuestas, entrevistas y observación directa, se pudo conocer que la empresa de análisis no tiene procesos correctamente estructurados por la asignación de créditos y la recuperación de cartera vencida, lo que genera resultados negativos al momento de analizar su capacidad de solventar pagos o deudas. Debido a ello, se procede a identificar y proponer diversas estrategias que permitan mejorar los resultados del área de crédito y cobranza con la finalidad de mejorar sus resultados sin ejercer presión a los clientes que afecte su relación comercial a largo plazo.

**Palabras claves:** Gestión de procesos, crédito y cobranza, análisis financieros, liquidez.

## ABSTRACT

In the present investigation titled "Financial analysis of the accounts receivable and its affectation in the liquidity" establishes the importance of the correct handling of the accounts receivable of the entities with the purpose of not affecting the liquidity of the same. The main problem is that the lack of proper management in the credit and collection of a company affects the level of delinquency that is handled, which depends on having sufficient funds on a monthly basis to cover most of the costs fixed companies. According to the analysis of theories related to finances, the adequate management of credits affects the financial ratios, which determine the company's ability to meet its obligations and allow a more detailed perspective on its management of internal control. Through the methodology of applied research, thanks to instruments such as surveys, interviews and direct observation, it was known that the analysis company does not have properly structured processes for the allocation of credits and the recovery of past due loans, which generates results negative at the time of analyzing their ability to settle payments or debts. Due to this, we proceed to identify and propose various strategies that allow us to improve the results of the credit and collection area in order to improve their results without exerting pressure on customers that affects their long-term business relationship.

**Keywords:** Process management, credit and collections, financial analysis, liquidity.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de incrementar las ventas hace que algunos negocios apliquen estrategias que permitan una compra sostenida por parte de los clientes; sin embargo, al tomar esta decisión suelen omitir aspectos fundamentales que garanticen el pago oportuno de la deuda. Una de las falencias más comunes es la falta de un análisis financiero de las cuentas por cobrar, debido a que se entregan créditos comerciales a personas que tienen una capacidad de endeudamiento muy alta, y a veces se les dificulta estar al día con sus obligaciones, trayendo graves secuelas a las empresas que otorgaron el crédito pues, esto afecta su flujo de efectivo.

La mayor parte de estos problemas se manifiesta en las empresas del sector PYME, cuya participación es del 90% con relación al total de establecimientos registrados en el SRI y el IESS. En esta categoría se encuentra la compañía ABC que será objeto de estudio, debido a que está presentando afectaciones en su nivel de liquidez, dado el crecimiento de sus cuentas por cobrar a raíz de una alta mora presentada por sus clientes. Es así como surge el presente estudio, en el cual, para el capítulo 1 se procederá a analizar la problemática desde cada una de las partes de la conforma, es decir, sus causas y efectos. Luego, en el capítulo 2, se hará una recopilación de las principales teorías que sustentan el análisis financiero de las cuentas por cobrar.

En el capítulo 3, se llevará a cabo una investigación de campo que estará enfocada en dos aspectos: 1) evaluar los aspectos débiles que posee la organización, específicamente desde el área de crédito y cobranzas; y 2) determinar el tipo de acciones que se han tomado para mejorar los niveles de la organización. Para esto también se complementa un análisis de los estados financieros del negocio, para tener el punto de partida que dilucide la propuesta de solución al problema, para finalmente, en el capítulo 4 elaborar un informe final con el propósito de elaborar una propuesta que ayude a la empresa ABC a reducir su nivel de riesgo de crédito

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

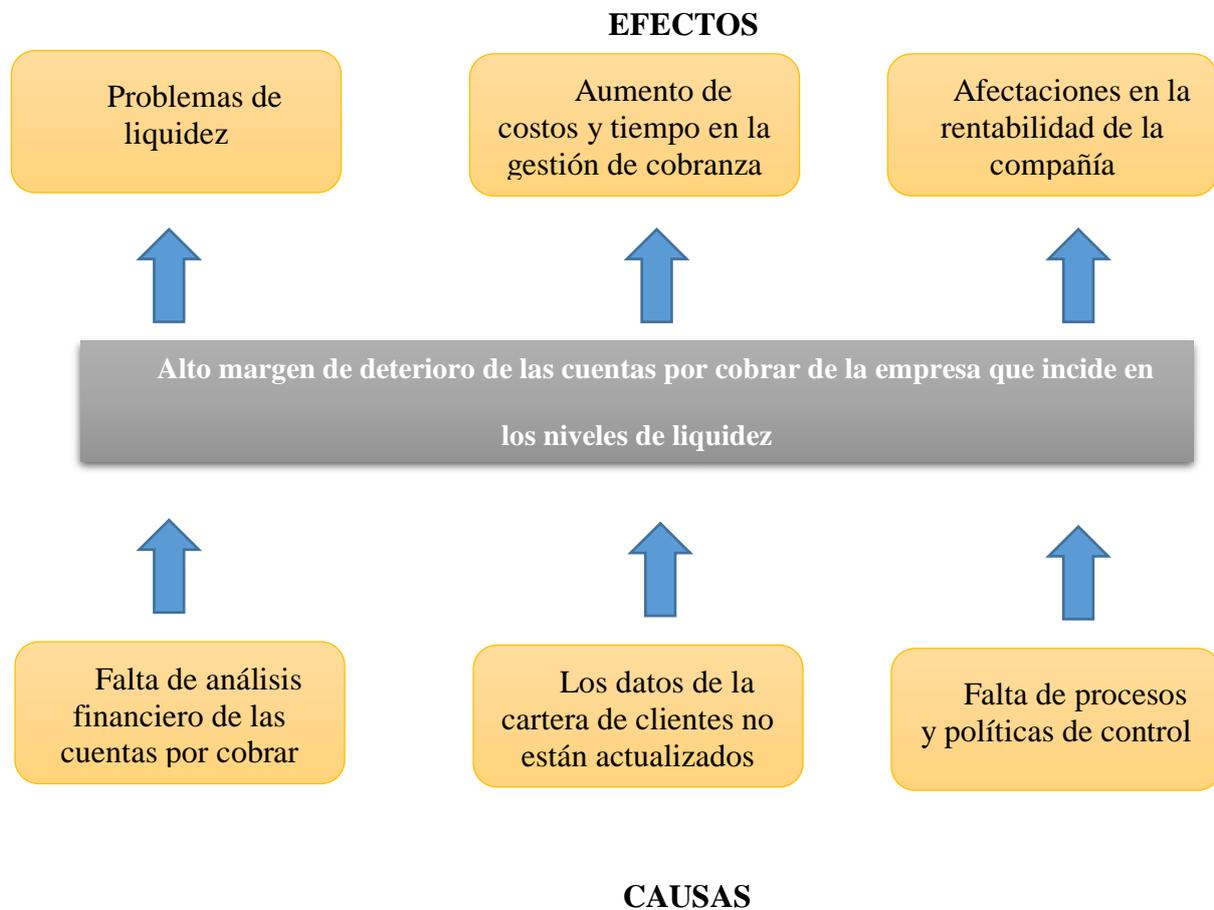
“Análisis financiero de las cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez”

### 1.2 Planteamiento del problema

ABC S.A. es un Terminal Aduanero Portuario y Operador Logístico con gran experiencia y amplia trayectoria en el manejo y almacenamiento de carga, esto lo convierte en un socio estratégico para el Servicio Nacional de Aduanas y la empresa privada, permitiéndole brindar los servicios dentro del ámbito de Depósito Comercial Público, además de los servicios generales que en esta área se involucran; sin embargo, el problema de investigación se define como la afectación en su nivel de liquidez corriente, que le impide cumplir de manera oportuna sus obligaciones de corto plazo debido a un incremento de su cartera vencida. Según datos proporcionados por el área de crédito de la compañía, la morosidad es bastante alta a tal punto que representa el 15% del total de cuentas por cobrar; y eso se debe a que la concesión de créditos suele realizarse sin ningún tipo de respaldos y garantías debido a falta de comunicación entre los directivos y los asesores comerciales. A esto se suma, la falta de mecanismos de control al momento de realizar la gestión de cobranza, ya que se cuenta con información desactualizada del cliente, dificultándose la forma de cobrar y llegar a comunicarse con el cliente.

Bajo ese contexto, es importante que esta compañía aplique políticas de crédito eficaces que ayuden a disminuir la mora en la cartera vencida y, por ende, evitar el deterioro de cuentas por cobrar convirtiéndose en cuentas incobrables. Por medio de esta propuesta, se analizarán los indicadores financieros vinculados a las cuentas por cobrar para plantear mecanismos de control, reestructurar procesos de cobro y demás acciones que ayuden a recuperar los montos vencidos; ya que, de no tomar los correctivos pertinentes, podrían generarse otros problemas

como: falta de liquidez del negocio, recesión, pérdidas económicas y demás aspectos negativos que afectarían la solvencia de la compañía y su rentabilidad. Tal como se expone en la figura 1, se desagregan las causas y efectos del problema central.



**Figura 1. Árbol de problemas**

Elaboración: Autoras

### 1.3 Formulación del problema

¿De qué manera el análisis financiero de las cuentas por cobrar incide en los niveles de liquidez de la compañía ABC S.A.?

### 1.4 Sistematización del problema

1. ¿Qué fundamentos se relacionan con el análisis financiero de las cuentas por cobrar?
2. ¿En qué estado se encuentra la cartera de la compañía ABC S.A.?

3. ¿Es viable una propuesta para el control de las cuentas por cobrar que mejore la liquidez en la compañía ABC S.A.?

### **1.5 Objetivo General**

Analizar financieramente las cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez de la empresa ABC S.A.

### **1.6 Objetivos Específicos**

- 1) Determinar los fundamentos del análisis financiero de las cuentas por cobrar.
- 2) Diagnosticar el estado se encuentra la cartera de la compañía ABC S.A.
- 3) Determinar una propuesta para el control de las cuentas por cobrar que mejore la liquidez en la compañía ABC S.A.

### **1.7 Justificación**

La presente investigación es de suma importancia para la empresa ABC S.A. ya que, a través de la debida asignación de créditos, se gestiona el posible riesgo de crédito que implica una transacción con pagos diferidos, ya que los clientes pueden caer en mora en cualquier momento, según las diversas situaciones que la empresa no puede prever, pero sí podría tener un respaldo basado en el historial crediticio de sus clientes, para calificarlos según el cumplimiento de sus obligaciones con otras instituciones. Además, en el aspecto teórico, el trabajo se justifica en la forma en que las cuentas por cobrar permiten un flujo de efectivo idóneo para el adecuado manejo de las operaciones corrientes de una compañía. La contribución de esta investigación se relaciona en diversos aspectos, ya que sus beneficiarios serían los siguientes:

Para la empresa ABC, el análisis financiero de sus cuentas por cobrar significa una medida de control de sus clientes, en especial aquellos que pudieran representar un riesgo mayor por su situación económica personal, evitando a tiempo la posibilidad de que se incremente su cartera vencida y así, existan problemas de carácter de liquidez.

Para la sociedad, esta investigación se convierte en una guía para la aplicación de mecanismos que permitan una adecuada concesión de créditos y estrategias para la recuperación

oportuna de los valores vencidos, sirviendo de respaldo para el sector comercial en cuanto a la regulación de los procesos de crédito y cobranzas.

Para la Universidad Laica y sus estudiantes, este trabajo se desarrolla como un aporte académico, para la generación del conocimiento científico, a través de metodologías de investigación que permitan el cumplimiento de las líneas de investigación de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, fomentando el desarrollo profesional del alumnado y la búsqueda de la excelencia académica, de conformidad con el Plan Nacional para el Buen Vivir, cuyo objetivo 4 establece el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de la población (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

## 1.8 Delimitación del problema

**Tabla 1. Delimitación o alcance de la investigación**

<b>Problema:</b>	Incremento del deterioro de las cuentas por cobrar
<b>Objeto de Estudio:</b>	Empresa ABC S.A.
<b>Área:</b>	Contable
<b>Ubicación Geográfica:</b>	Guayaquil, Guayas – Ecuador
<b>Sector:</b>	Norte
<b>Propuesta:</b>	Análisis financiero de la cuenta por cobrar
<b>Período:</b>	2015 - 2016

Elaboración: Autoras

## 1.9 Idea a defender

El análisis financiero de las cuentas por cobrar permitirá establecer controles internos que mejoren la liquidez de la empresa ABC S.A.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Marco teórico**

##### **2.1.1 Antecedentes**

Según Durán (2015) en la investigación denominada “El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa El mundo Berrezueta Carmona y cía., en el cantón Camilo Ponce Enríquez” se pretendió mejorar el área de cuentas por cobrar haciéndose uso de los fundamentos y normas contables de las NIIF y las NIC. El proceso investigativo se fundamentó en lo filosófico, haciendo uso del paradigma Crítico-Propositivo, con un enfoque social-crítico, el cual se encontraba basado en el pensamiento complejo.

Se pudo concluir por medio de la comprobación que la aplicación de un asesoramiento técnico contable por medio de planes de negocios brinda la oportunidad de organizarse administrativamente y así obtener convenios con la banca privada (Durán, 2015).

Loyola (2016) en su investigación “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de las empresas comercializadoras de agroquímicos en el distrito de Trujillo”, desarrolla varios análisis de estados financieros y aplica ratios que permiten establecer el grado de liquidez que poseen estas entidades.

Se empleó el método descriptivo para efectuar un estudio en la totalidad de las empresas de este sector, tomándose una muestra en la empresa “Agropecuaria Chimú”, pudiendo así definir la forma en que desarrollan el control de sus cuentas por cobrar. Se pudo concluir que las cuentas por cobrar inciden de manera significativa en la generación de liquidez para las empresas comercializadoras de esta región (Loyola, 2016).

Mientras que González y Henríquez (2013) en la investigación que lleva por nombre “Incidencia de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa Hierros San Félix C.A, periodo 2011” definió como objetivo principal, analizar la relación entre las cuentas

por cobrar y la liquidez en una organización , para la cual se tomaron en consideración estudios y análisis de las ventas a créditos que efectuaba el departamento de venta y cobranza de la empresa previamente mencionada, pudiendo así obtener resultados sólidos para una adecuada tomad e decisiones.

Se desarrolló una investigación de campo, por medio de la cual se recopiló información de fuentes primaras haciendo uso de la herramienta de la entrevista con un cuestionario que brindó la posibilidad de conocer el punto de vista individual de cada uno de los empleados, todo esto basado en el método descriptivo, para así que las personas involucras en la empresa puedan conocer la forma en que las cuentas por cobrar afectan a la organización (González & Henríquez, 2013)

Finalmente, Avelino (2017) en su investigación “Las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa ADECAR cía. Ltda.” estableció que se había desarrollado de manera inadecuada la gestión de las cuentas por cobrar, ocasionando que en la empresa la liquidez se vea afecta, condicionando la realización de nuevos pedios para satisfacer la demanda del mercado.

Se emplearon los métodos inductivo y deductivo con un enfoque de investigación cualitativa, lo cual se efectúo por medio de un cuestionario de entrevista a las cuatro personas que pertenecían al departamento de cobranzas ya la gerencia general, pudiendo así determinar que la empresa no mantiene una adecuada recuperación de la cobranza de las cuentas por cobrar

En cuanto al resultado de las entrevistas realizadas, la empresa no mantiene una adecuada recuperación en la cobranza de las Cuentas por Cobrar, así como una adecuada política y procedimiento, podría ocasionar cartera vencida e incobrabilidad, determinando un riesgo de deterioro de cartera y a su vez un riesgo para el activo que respalda la actual emisión.

### **2.1.2 El análisis financiero**

La función financiera está muy ligada al campo económico y para llegar a este contexto, es necesario desagregar dos grandes ramas que integran esta ciencia: la macro y la microeconomía. En primera instancia, la macroeconomía se fundamenta en la entrega de conocimientos amplios sobre el sistema institucional en el que se mueven las cuentas nacionales, las políticas económicas internas y externas de un país; mientras que la microeconomía se relaciona a nivel empresarial, tomando en consideración aspectos como la oferta y la demanda para el diseño de estrategias que permitan el mejoramiento de la rentabilidad de un negocio; las políticas de precio, el riesgo y demás aspectos relacionados con el sector empresarial (Prieto, 2012).

Bajo este contexto, surge el análisis financiero cuyo funcionamiento se justifica en tres aspectos:

- 1) Permiten la preparación y análisis de la información financiera, es decir ayudan a facilitar la interpretación de los resultados de los estados financieros para incidir en la toma de decisiones.
- 2) Determinan la estructura de los activos de una compañía, categorizándolos por cantidad, clase y calidad, a fin de establecer mecanismos de control permanentes. En este caso, identifica si un activo fijo debe ser reemplazo o retirado.
- 3) Ayuda a establecer la necesidad de financiamiento a corto, mediano y largo plazo; así como la composición y correcta distribución entre los pasivos con terceros y patrimonio (Prieto, 2012).

Es así como a través del balance general de una empresa, se ve reflejado todo el esfuerzo financiero, en las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Vale destacar que no se está haciendo referencia al estado de pérdidas y ganancias, puesto que el resultado final de esta herramienta se ve reflejado en el patrimonio en forma de utilidad o pérdida, por tanto, esto incide en un

incremento o reducción del valor de la compañía. Es por ello, que las responsabilidades del análisis financiero implican los siguientes aspectos:

- 1) Manejo adecuado de la información contable y financiera, para que todos los miembros de una organización que estén relacionados con esa área pueden llevar a cabo su trabajo sin tropiezos.
- 2) Administración eficiente del capital de trabajo, para determinar los niveles idóneos de inventarios, cuentas por cobrar y efectivo que debe disponer la compañía para cumplir sus obligaciones a corto plazo.
- 3) Selección y evaluación de inversiones a largo plazo, principalmente cuando se requiere comprar algún activo fijo que es crucial para el funcionamiento de la compañía. Por ejemplo, nueva maquinaria para hacer más eficientes los procesos productivos y aumentar el volumen de producción.
- 4) Consecución y manejo de los fondos que requiere la compañía, asegurando una estrecha relación con los inversionistas y las entidades de crédito, ya que estas son las fuentes de financiamiento a las que se acogen estos negocios para su apropiado desempeño, en casos donde sea requerido.
- 5) Participación en el desarrollo de la compañía, a través de planes estratégicos que ayuden a mejorar la captación del interés del mercado.
- 6) Administración de las áreas que se involucran con la función financiera, por ejemplo: contabilidad, costos, proyectos, tesorería, crédito, auditoría, comercio exterior, tributación y presupuestos (Sánchez, 2013).

Por tanto, el objetivo de la gestión financiera es participar en la maximización del valor de la compañía, respondiendo el propósito de los inversionistas o propietarios del negocio, que es aumentar su propia riqueza, basada en la inversión previamente realizada. Cuando se hace mención del valor de una empresa, esto se relaciona con el valor de mercado que posee cada

una de las acciones o participaciones de una compañía a través del tiempo, en este sentido, según ese precio por acción o participación reflejará el éxito o fracaso de la gestión financiera. Asimismo, el analista financiero es quien se encarga de interpretar, analizar, obtener y presentar recomendaciones una vez que haya analizado los balances, y los resultados del ejercicio contable hayan sido favorables o no.

La importancia del análisis financiero está ligada a la obtención de los objetivos de la organización plasmados en su planeación estratégica, sirviendo de herramienta para la toma de decisiones para los directivos de una compañía, en base a aspectos que se derivan los factores que inciden en el microentorno; en este caso:

- 1) Establece un panorama para competir eficientemente.
- 2) Ayuda a mejorar la participación en el mercado.
- 3) Reduce los costos innecesarios.
- 4) Maximiza las ganancias de la empresa de una manera uniforme.
- 5) Incrementar el valor de la compañía, a través del precio unitario de sus acciones o participaciones, según el tipo de sociedad.
- 6) Garantiza una estabilidad en el mercado en el largo plazo.
- 7) Disminuye riesgos de insolvencia (Sánchez, 2013).

Las motivaciones para desarrollar un análisis financiero se pueden lograr identificar por medio de las preguntas presentadas a continuación:

- ¿Es el nivel de activos el indicado para el volumen de operaciones que la empresa desarrolla?
- ¿Se posee el capital suficiente para así atender las acciones normales de las operaciones de la empresa?
- ¿Cuenta la empresa con una capacidad instalada excesiva?
- ¿De qué manera se ha financiado el activo de la empresa?

- ¿La empresa podrá pagar sus pasivos corrientes?,
- ¿La empresa podrá atender sus diferentes obligaciones a largo plazo?
- ¿Cuál ha sido la política de dividendos de la empresa?
- ¿Hasta qué punto el negocio se ha visto afectado por factores externos económicos, políticos o sociales?
- ¿Cuál es la posición de la competencia, cuales sus tendencias, existen productos sustitutos? (Prieto, 2012).

### **2.1.3 Tipos de Análisis Financieros**

#### **2.1.3.1 Análisis Vertical**

Si se analiza un Estado de Pérdidas y Ganancias en términos porcentuales, esto relacionado de manera directa con las ventas, el análisis vertical permite calcular los indicadores de utilidad, los mismos que también pueden tener la utilidad de volverse un punto de referencia para decidir sobre diferentes negocios aislados. Si se conoce el punto de equilibrio de una empresa y además se sabe que se ha superado el nivel de ventas establecido, entonces se pueden llevar a cabo negocios aislados atendiendo únicamente el margen bruto que este ha producido. Un ejemplo claro es que se puede aceptar un negocio propuesto por un vendedor, aunque su margen bruto individual no supere el margen bruto estándar o esperado; o viceversa.

Existen casos en los cuales el margen resulta muy bajo, por lo que es necesario que se sea en extremo cuidadoso en lo relacionado en garantizar que siempre se encuentre por encima de un margen mínimo; así también, un indicador porcentual de los distintos rubros del Balance General, esto en relación con la totalidad de los activos, por lo que es útil para efectuar el control de los niveles de endeudamiento, así como el de los inventarios.

El análisis vertical es más fértil cuando se aplica al Estado de Pérdidas y Ganancias, para hacer comparaciones temporales y entre firmas. El análisis porcentual del Estado de Pérdidas y Ganancias ofrece luces sobre la proporción de ciertos gastos (variables principalmente) que

permiten controlar el comportamiento de esos rubros, elaborar pronósticos de utilidades y gastos (Sánchez, 2013).

### **2.1.3.2      *Análisis Horizontal***

El propósito de este análisis es el realizar un examen del comportamiento, ya sea descenso o crecimiento en lo referente a los rubros, calculándose el porcentaje en que estos rubros han variado; los indicadores del análisis horizontal se pueden calcular por medio de la división de los datos del año más reciente para los datos que se originaron en el año previo y restando el número uno (1).

Mediante el análisis horizontal se puede realizar un estudio del comportamiento de un factor en particular, identificando los orígenes de las variaciones que se han presentado; algunos de los análisis que se desarrollan se pueden realizar sobre la historia de la empresa, su capacidad empresarial, así como sobre el proceso de acumulación del capital productivo de la entidad. El análisis horizontal es más fructífero y rico si se toman en consideración los rubros de forma que reflejen las verdaderas magnitudes y no únicamente en cuestiones monetarias absolutas.

Es importante que no se olvide que los índices de procesos, así como sus variaciones son mecanismos de tipo matemático, los cuales producen la ilusión de realidad y precisión; además, es necesario que las empresas no dependan únicamente de los números, ya que en ocasiones se emplean cifras que pueden ser catalogadas como ficción matemática y entonces desembocan en decisiones erróneas (Sánchez, 2013).

### **2.1.4    *Técnicas para el análisis de la información financiera***

Las técnicas para la realización del análisis financiero se agrupan en cuatro categorías, las cuales se exponen a continuación:

- a) **Comparación:** consiste en establecer factores en común y diferencias entre las magnitudes de los estados financieros para hacer una ponderación en base a valores absolutos y relativos, que permitan establecer un diagnóstico de las variaciones

encontradas. De aquí derivan el análisis vertical y horizontal. El análisis vertical compara a dos o más cuentas en un mismo período, cuyo resultado se comparará con el obtenido en un período anterior, con el de otra compañía o el de la industria; básicamente permite analizar la participación que una cuenta posee respecto al monto total, por ejemplo, la relación la cuenta caja respecto al total de activos. Mientras que, el análisis horizontal se hace mide los aumentos, reducciones y tendencias de los rubros de los estados financieros, comparando las cifras más recientes, versus períodos anteriores con el fin de analizar los cambios entre períodos involucrados, por ejemplo, la variación de las cuentas por cobrar entre 2015 – 2016.

- b) Porcentajes: se utilizan para los análisis previamente explicados y mide las variaciones entre un período y otro, o la composición de un activo, pasivo, patrimonio o resultados.
- c) Razones financieras: es el resultado de una relación entre dos elementos que determinan la gestión de una compañía. Un ratio o indicador por sí sólo no posee significado, sino que más bien adquieren validez al momento de ser comparados con un estándar ya sea interno o externo (del sector o industria). En ese sentido, las razones financieras pueden ser de dos tipos: de balance general y del estado de resultados. Asimismo, estas razones se subdividen según el tiempo de análisis que se quiera realizar, por ejemplo: de liquidez o solvencia, de endeudamiento, de gestión y de rentabilidad (Mejía, Martínez, & Alvarado, 2011).

### **2.1.5 Cuentas por cobrar**

Entrando al tema objeto de estudio, las cuentas por cobrar forman parte de los activos corrientes de una organización, los cuales se crean en mayor medida para incrementar la venta de un producto o servicio; esta figura contable se genera en las transacciones efectuadas por entidades que ofrecen un plazo de pago definido en un contrato, que por lo general oscila entre

30 a 90 días o se puede prolongar, de acuerdo al convenio comercial pactado entre las partes interesadas, es decir: comprador y vendedor (Belokurov, 2016). Los participantes que se involucran dentro de las cuentas por cobrar son los siguientes:

- Clientes
- Empleados
- Deudores

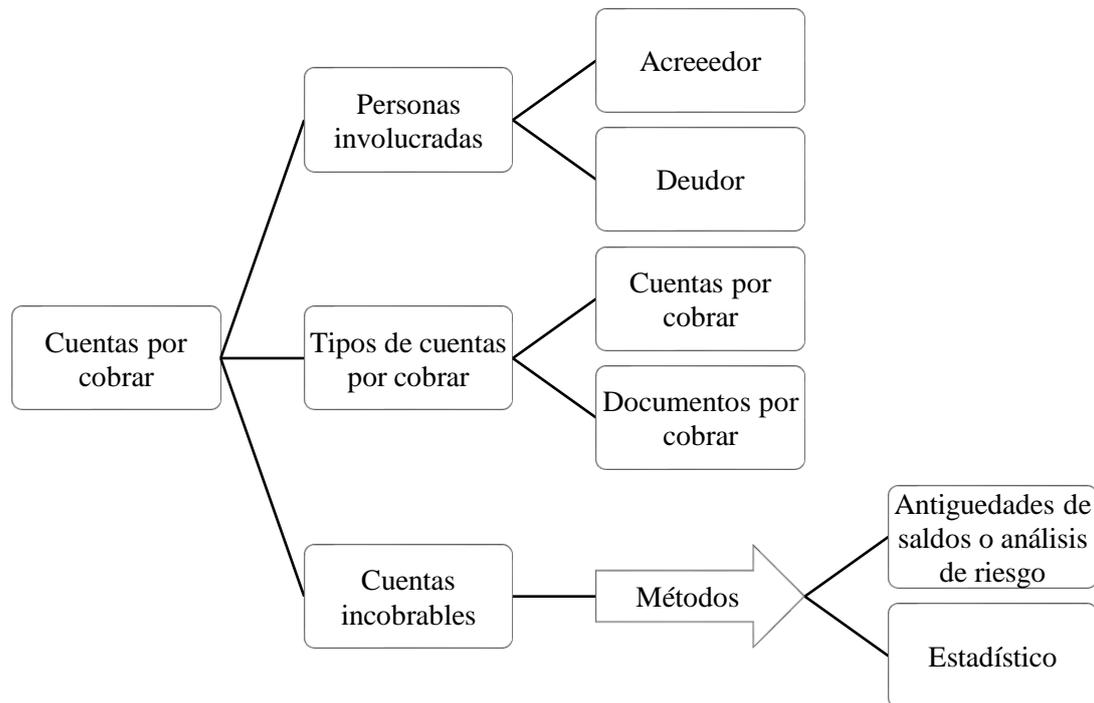
#### **2.1.5.1 Definición**

Las cuentas por cobrar se consideran como una promesa de pago, ya que no existe un documento como se emplea en otro tipo de transacciones, como pueden ser el pagaré, el cual garantiza el pago hacia la empresa que otorgó una cierta cantidad de capital, siendo así que su valor se encuentra condicionado por la confianza que existe entre la entidad que comercializa un bien y la persona que lo adquiere, es por esto que resulta evidente que se debió haber realizado un análisis que permita definir el riesgo existente en la transacción y así determinar si debía o no llevar a cabo la transacción comercial.

De acuerdo con lo que establecen las NIIF, esta provisión debe realizarse en base a un análisis histórico de la cartera de clientes y definir la posibilidad del cobro de los saldos, según las experiencias pasadas respecto al reembolso de estas cuentas, a fin de fijar una cantidad cercana a la realidad. Por eso, es importante tener claro el principio contable estipulado por la Ley de Régimen Tributario Interno (LORTI) que aplica la técnica “en base a la cual una entidad ha estimado el valor óptimo para dejarlo como provisión” (Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, 2009).

Las provisiones son consideradas como una “partida virtual”, en donde es posible incorporar un gasto en un período determinado que hará reducir la utilidad contable, evitando que se dispongan de recursos como dividendos al final del ejercicio contable. Esta provisión también permitirá presentar el activo por su monto real, al deducirle al total de las cuentas por cobrar el

monto de la provisión. Es importante resaltar que, las Cuentas por Cobrar, reflejadas en el Activo Corriente, son un indicador de que ya se han registrado como ingresos los montos ahí reflejados (Castro & Guachizaca, 2012).



**Figura 2. Esquematización de las cuentas por cobrar**

Fuente: Belokurov (2016)

### 2.1.5.2 Importancia

Se considera que las cuentas por cobrar forman parte de la administración financiera del capital de trabajo, considerando como objetivo principal el coordinar los distintos elementos de una organización para así maximizar su patrimonio y por ende reducir el riesgo de que una crisis pudiese presentarse en las áreas de ventas, así como de liquidez, situación posible mediante la realización de un manejo óptimo de las variables como las políticas de crédito comercial que se entrega a los clientes, así como de las estrategias de cobros.

En una empresa, la inversión en cuentas por cobrar representa un valor de considerable importancia, ya que simbolizan los recursos monetarios que posteriormente se transformarán en efectivo; es así que con la recuperación de las cuentas por cobrar se culmina el ciclo comercial y estas sirven para:

- Promover las ventas y obtener nuevos clientes por medio de las facilidades de pago propuestas o crédito.
- Instrumento utilizado en la mercadotecnia con la finalidad de incrementar las utilidades y mejorar la competitividad del mercado.
- Se emplea como medio de negociación y se consideran como parte del capital de trabajo. (Vallado, 2016).

### **2.1.5.3 *El Deterioro de las Cuentas por Cobrar***

De acuerdo con Petruz (2015), se demuestra que un activo financiero se está desgastando por la escasa posibilidad de que se dé su cobro, a continuación, se detallan algunas características:

- Dificultades financieras considerables que tenga el emisor o el individuo que está obligado al pago.
- Diferentes infracciones al contrato, las mismas que pueden ser caer en mora del pago central o en el incumplimiento de pagos de los intereses.
- El acreedor por razones económico o legal que tienen relación con la presencia de dificultades financieras por parte del deudor, entregando varias concesiones a las cuales no habría accedido en circunstancias distintas.
- Incremento en la morosidad de los clientes.
- Existe una gran posibilidad de que el deudor caiga en quiebra o en alguna otra clase de reorganización financiera.

## **2.1.6 Razones financieras relacionadas con las cuentas por cobrar**

### **2.1.6.1 *Razones de liquidez***

Por medio de estas razones financieras se obtendrá un indicador que servirá para conocer el alcance económico que tiene la empresa para responder a sus obligaciones por pagar a corto y mediano plazo. Es decir, que se utilizan para establecer la facilidad o dificultad que presenta

una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015).

**Liquidez Corriente:** Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### **2.1.6.2 Razones de gestión**

Esta razón financiera, sirve para determinar la eficiencia con la que una entidad hace uso de sus recursos. En este sentido, permiten identificar la rotación de cada una de las cuentas de activo, en varios indicadores, se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas).

Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las finanzas de acuerdo al cual, todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. Lo mismo ocurre en el caso de los gastos, que cuando registran valores demasiado altos respecto a los ingresos demuestran mala gestión en el área financiera (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015).

**Rotación de Cartera:** Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Se debe tener cuidado en no involucrar en el cálculo de este indicador cuentas diferentes a la cartera propiamente dicha. Sucede que, en la gran mayoría de balances, figuran otras cuentas por cobrar que no se originan en las ventas, tales como cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios, etc. Como tales derechos allí representados no tuvieron su origen en una transacción de venta de los productos o servicios propios de la actividad de la compañía, no pueden incluirse en el cálculo de las rotaciones porque esto implicaría comparar dos aspectos que no tienen ninguna relación en la gestión de la empresa. En este caso, para elaborar el índice se toma en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo.

### **2.1.6.3 Razones de actividad**

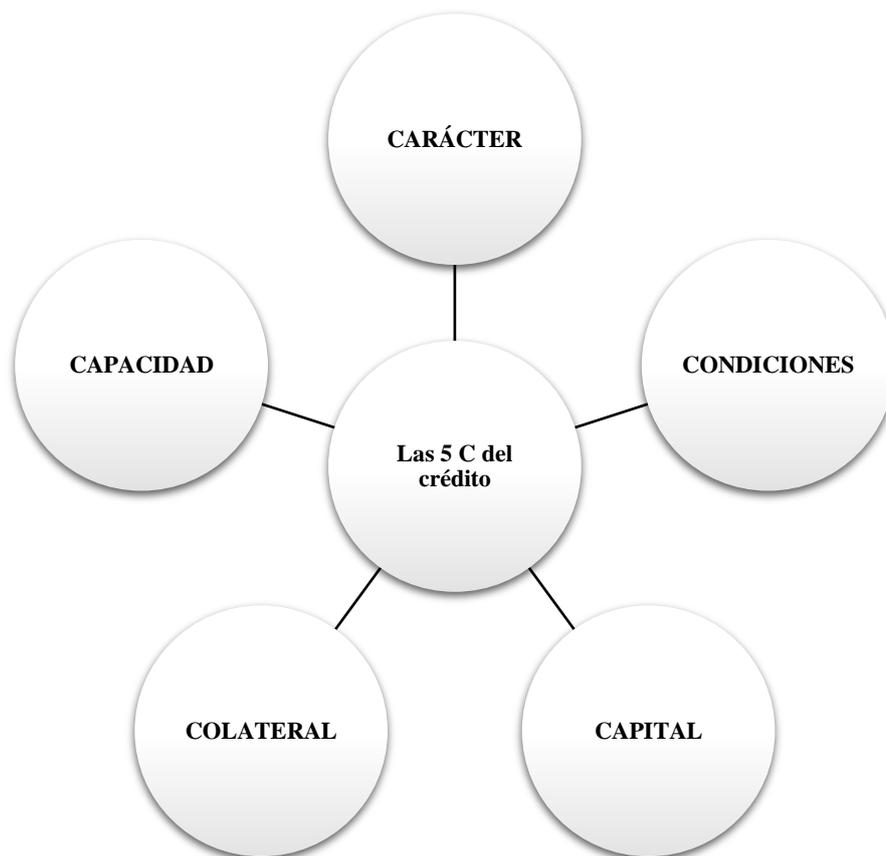
Las razones de actividad permiten medir la rapidez de rotación de las cuentas por cobrar, así como la forma en que los inventarios se pueden convertir en efectivo. Es así, que permiten medir la capacidad que posee la gerencia para generar fondos internos, ya que cuando se administra de manera adecuada los recursos invertidos en estos activos, la empresa logra un ingreso mayor. Los siguientes aspectos son los que forman parte de las razones de actividad:

- La rotación de inventario,
- La rotación de las cuentas por cobrar,
- Período promedio de pago a proveedores,
- La rotación de activos totales,
- La rotación de activos fijos y
- El ciclo de la caja.

## 2.1.7 El Crédito

### 2.1.7.1 Las 5 C del Crédito

Al momento en que se solicita un financiamiento, el prestamista se encuentra en la necesidad de verificar de manera exhaustiva cada uno de los detalles que el solicitante puso en su solicitud de crédito y de acuerdo a la opinión que genere, el prestamista tomará una decisión positiva o negativa (Wells Fargo Works, 2016), para lo cual se hace uso de las denominadas 5 C del Crédito, las cuales se presentan a continuación:



**Figura 3. Las 5 C del crédito**

Fuente: Wells Fargo Works (2016)

- **Carácter (historial de crédito):** Cada prestamista debe evaluar las puntuaciones del historial de crédito, esta herramienta permite definir los comportamientos financieros que los solicitantes han desarrollado; ya que, si estos poseen préstamos que no han sido

pagados en los tiempos requeridos, así como un alto nivel de endeudamiento el riesgo de no pago del solicitante es alto y esto debe ser evaluado.

- **Capacidad:** Es la capacidad que posee un solicitante para pagar un préstamo que desea obtener, situación que genera que los prestamistas busquen verificar si el solicitante cuenta con un flujo de efectivo que se pueda catalogar como positivo y que genere una ganancia de forma constante, así también, desean saber la forma en la cual se tiene pensado pagar el préstamo que se haya solicitado.
- **Colateral:** Es un medio que sirve para recuperar el dinero de un crédito comercial mediante la liquidación de los activos que quedaron como garantía del préstamo efectuado.
- **Condiciones:** Ciertas condiciones externas que no se consideran en el historial crediticio podrían contribuir con la capacidad del solicitante para acceder a un crédito. En el caso de que exista una desaceleración económica el prestamista puede abstenerse de ofrecer un crédito.
- **Capital:** El dinero que el solicitante invierte influye a su vez en las decisiones de crédito de los prestamistas, esto ya que si se invierte una gran cantidad de dinero que se posee en la misma empresa, entonces se logra demostrar que se está tomando muy en serio a la compañía, por lo que trabajará de una manera más ardua para así proteger su dinero y el que debe cancelar por motivos de préstamos realizados.

#### **2.1.7.2 Tipos de Crédito**

De acuerdo a los tipos de créditos más usuales, se detallan los siguientes:

- **Créditos de Consumo:** Son aquellos créditos financieros que se ofrecen para el consumo personal, con un corto plazo de pago que oscila entre 1 a 3 años.
- **Créditos Comerciales:** Este tipo de crédito financiero se utiliza para implementar capital de trabajo a aquellos negocios que necesitan un

apalancamiento para responder a sus pasivos u obligaciones a corto plazo. Por lo general el plazo de este tipo de crédito es hasta cuatro años.

- **Créditos Hipotecarios:** Estos créditos son de mayor monto, porque se entrega un bien o patrimonio como garantía de pago hasta que la deuda sea saldada, por lo general se utiliza para construcción, ampliación y el plazo de pago oscila entre 8 a 40 años.(Banca Facil, 2015).

### 2.1.7.3 *Principios básicos para la gestión del riesgo de crédito*

El riesgo constituye todo escenario de incertidumbre o pérdida que pudieran percibir los inversionistas en función a la situación actual que presente una persona o negocio, según su estado económico individual, es decir morosidad por insolvencia o quiebra. Toda transacción comercial implica un riesgo, más aún si la venta de algún bien o servicio se realiza a través de un crédito, dando como origen al término “riesgo de crédito”, que se define como la probabilidad de que un cliente incumpla con sus obligaciones de pago a sus acreedores, sobre los montos y plazos establecidos al inicio del contrato. Bajo este contexto, el personal de la empresa ABC debe tener claros los principios que permitan mitigar el riesgo de crédito. A continuación, se detallan estos aspectos:

**Capacidad de pago:** Esta puede analizarse desde diversos aspectos, en primera instancia, a través de la utilización de los índices o razones financieras correspondientes al sujeto de crédito. Por ejemplo:

**Tabla 2. Ratios que pueden ayudar a evaluar la capacidad de pago**

<b>Ratio</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Apalancamiento</b>	Pasivo / Patrimonio
<b>Solvencia</b>	Activo Corriente / Pasivo Corriente
<b>Solidez</b>	Total Pasivo / Total Activo

Elaborado por: Autoras

Otro aspecto que puede utilizarse para analizar la capacidad de pago de los clientes es mediante la revisión de los documentos presentados al área de crédito de la compañía, a fin de determinar su grado de dependencia, actualización de la información financiera, situación de la compañía, es decir, si es estable o ha presentado épocas de crisis o recesión, entre otros.

**Cobertura de garantías:** Para la evaluación de la cartera se vuelve un elemento fundamental, pues se convierten en una fuente de reembolso en caso de que exista un impago o morosidad recurrente por parte del deudor. Sin embargo, vale destacar que las garantías son la última alternativa que debe emplearse para la recuperación de los valores vencidos.

**Calificación del nivel de riesgo:** Según la resolución No. JB-2011-1897 del 15 de marzo del 2011, los créditos comerciales son todos aquellos valores otorgados por personas naturales o jurídicas que sirven para el financiamiento de actividades ligadas a la producción y/o comercialización de bienes y servicios en sus diferentes etapas, por ello la división se da en categorías como: corporativos, empresariales y PYMES.

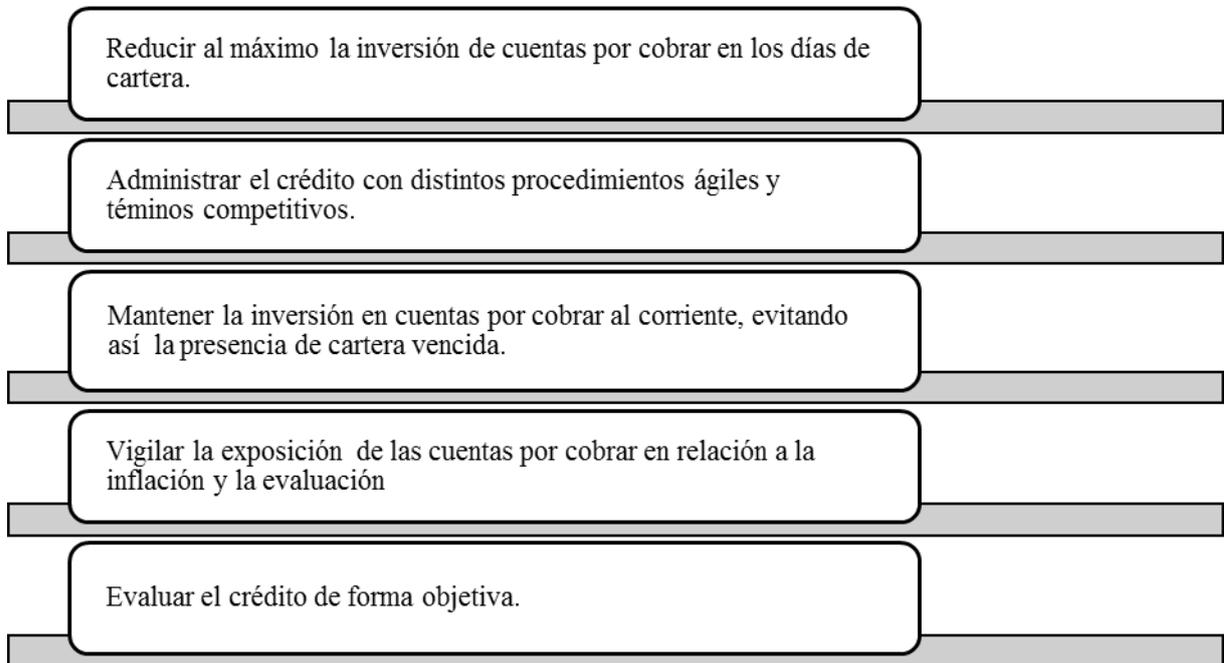
**Cumplimiento de pago:** Es la característica que posee el sujeto de crédito para mantenerse al corriente con sus acreencias.

#### **2.1.7.4      *Políticas de crédito***

Se conoce como políticas de crédito a todos aquellos lineamientos que emplea el gerente financiero de una empresa para otorgar facilidades de pago a un cliente en particular, la misma que implica la determinación de las normas de crédito, la selección de crédito y las condiciones de crédito. La política de créditos de una empresa brinda la pauta para determinar si se debe o no conceder un crédito a un cliente, así como el monto puede ser entregado; la empresa no debe únicamente ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización adecuada de los estándares en la toma de decisiones de temas relacionados con el crédito.

Resulta necesario que se desarrollen fuentes adecuadas de información, así como métodos de análisis de crédito, ya que estas políticas son de gran importancia para la administración

exitosa de las cuentas por cobrar que posee una organización. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de crédito deficiente nunca generarán resultados óptimos (ESAN, 2016). De acuerdo con Brachfield (2012) A continuación se citan algunas políticas:



**Figura 4. Las políticas de crédito**

Fuente: Brachfield (2012)

En conjunto con las políticas de crédito es necesario que se establezcan ciertas condiciones, las cuales se desarrollan por medio de las interrogantes presentadas a continuación:

- **¿El postulante se mantiene al día en el pago de sus deudas?**

En caso de que el solicitante se encuentre aun cancelando otros préstamos o hipotecas sobre un inmueble o sobre tarjetas de crédito, entonces la entidad otorgante del crédito procederá a evaluar de forma positiva al solicitante si este se encuentra al día en los pagos realizados, siendo este uno de los factores que mayor relevancia poseen para acceder a un crédito.

- **¿Qué tan endeudado (a) se encuentra el postulante?**

Se identifica si los ingresos del postulante a crédito se encuentran por encima de los gastos que posee, esto mientras se de en mayor medida, entonces permitirá que el aspirante pueda lograr el crédito deseado.

- **¿Cuál es la situación laboral del solicitante?**

La entidad que entrega el crédito valorará en gran medida si el solicitante cuenta con un trabajo estable, posee un contrato definido y además tiene un tiempo considerable en cuanto a antigüedad, si estos se dan en cantidades muy positivas, entonces otorgar el crédito es muy posible que se dé.

- **¿Cuál es el nivel de riesgo del crédito que se busca financiar?**

Es preciso que los nuevos emprendimientos incorporen un flujo de efectivo proyectado, que sean apegados a la realidad del mercado y demuestren las evidencias necesarias, como contratos prospectos para garantizar las posibilidades de éxito del proyecto.

- **¿El crédito ha sido negado anteriormente?**

En caso de que no sea la primera ocasión en que la persona que solicita el crédito se acerca a la entidad a pedir un préstamo y en las ocasiones anteriores devolvió lo prestado a tiempo, entonces las posibilidades de acceder a un nuevo préstamo le serían altamente favorables (Revista Vanguardia, 2013).

#### **2.1.7.5 Análisis de crédito de los clientes**

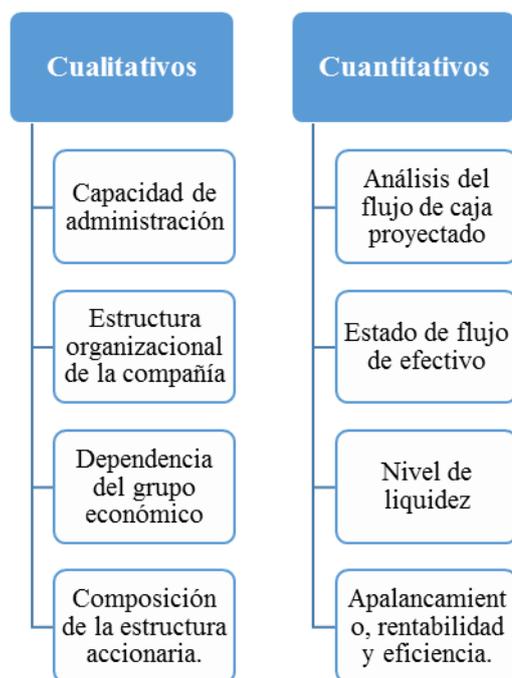
Para el análisis o calificación de los clientes al momento de conceder un crédito, cada empresa tiene sus propios elementos de juicio, por lo tanto, elaborará su propio sistema de calificación que se adecue a su sistema de evaluación de su cartera de clientes. Sin embargo, de acuerdo a autores como Tello, Eslava & Tobías (2013) como los métodos más aplicados: el método de asignación porcentual, el método de puntos y el sistema de claves.

- a) **Método Porcentual:** Considerando un grado, determinado por un porcentaje a cada aspecto, característica o factor de evaluación, el total determinara el 100%. Pero calificara para ser sujeto de crédito con un porcentaje mayor al que considera la empresa según sus políticas, reglas y procedimientos.
  
- b) **Método de Puntajes:** Considera un número como sistema de calificación a cada factor o aspecto de valuación, el total máximo podría ser 10, 20 o 100 y calificar para el otorgamiento de línea de crédito cuando supere la mitad o más del puntaje establecido.
  
- c) **Método de Claves:** Identifica al cliente y lo califica mediante un código o clave estableciendo rangos de acuerdo con la característica considerada por la empresa. Además, establece un criterio de confidencialidad de la categorización dada la dificultad que presenta para su definición.

#### **2.1.7.6**      *Calificación de los clientes*

De acuerdo a la norma No. JB – 2011-1897 (Super Intendencia de Bancos y Seguros, 2011), los créditos se segmentan en 6 grupos: “comerciales, de consumo, para vivienda, microcrédito, educativo y de inversión pública”. El presente estudio se enfoca en créditos de carácter comercial que otorga la empresa ABC, para personas que necesiten el financiamiento de sus actividades comerciales.

Para efectuar una evaluación más acertada de los sujetos a crédito la Superintendencia de Bancos solicita una valuación de los siguientes componentes para identificar el nivel de riesgo del postulante.



**Figura 5.** Aspectos cualitativos y cuantitativos para evaluar solicitud de crédito

En caso de que algún proyecto de financiamiento no cuente con alguno de los requerimientos previamente estipulados, así como falta de experiencia en el mercado, será necesario la evaluación de factores que garanticen la aplicación de un eficiente proceso de otorgamiento, seguimiento y calificación de las operaciones hasta que se acumule la información cualitativa suficiente que le permita a la institución efectuar una evaluación consistente de todos los requisitos.

A esto se deben añadir aspectos como el historial de pago de todas las operaciones crediticias de la institución, el riesgo de entorno económico que permita evaluar la incidencia de factores exógenos al deudor que pudieran afectar su capacidad de financiera y, por ende, incumplir con sus obligaciones (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011). El perfil del cliente se estructura en base a las características de los factores de riesgo y clasifica en 9 categorías:

**Tabla 3. Calificación de los clientes por categorías**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>DÍAS DE MOROSIDAD</b>
A – 1	0
A – 2	1 – 15
A – 3	16 – 30
B – 1	31 – 60
B – 2	61 – 90
C – 1	91 – 120
C – 2	121 – 180
D	181 – 360
E	+ 360

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011)

## **2.1.8 La Gestión de cobranza**

### **2.1.8.1 Generalidades**

La gestión de cobranzas se basa en el desarrollo de varias actividades que se encuentran enfocadas en la consecución del cobro de una o varias deudas por parte de una organización, lo que para lograr se efectiva necesita tomar en consideración al entorno del negocio, al contacto, así como a la comunicación que se da entre deudor y cobrador, los cuales son aspectos que permiten producir información administrada y canalizada de manera correcta y efectiva, generando así efectividad en cada una de las gestiones que se realizan (Bedoya, 2013).

La gestión de cobranza se ha convertido en un factor de gran trascendencia dentro de las organizaciones para no perder grandes cantidades de capital, es así que se deben tomar en consideración la influencia de la competencia, el internet, la apertura de mercados, así como el auge tecnológico, pudiendo realizar decisiones fundamentadas en los riesgos, (Bedoya, 2013).



**Figura 6. Factores claves de la gestión de cobranza**

Fuente: Bedoya (2013)

- **La actitud frente a la gestión que realiza y la empresa que representa:** Se debe abordar la gestión de cobros con una actitud positiva en todo momento, tanto en el trabajo como en relación con la actividad u organización que representa el personal encargado de esta actividad.
- **Organización Interna hacia el Trabajo y el Flujo Empresarial de Negocio:** Resulta necesario que se desarrolle una gestión, por lo que se deben tomar en consideración los aspectos claves de la organización, así como de la industria en la que se desarrolla, además de la capacidad de trabajar de forma organizada, lo que en conjunto potenciará la posibilidad de hacer efectiva una cuenta que ya haya caído en mora.
- **La Percepción del Cliente:** La percepción es un tema que influye en gran medida en lo referente a la morosidad de una cuenta y se vuelve una herramienta que no únicamente se puede utilizar para el mejoramiento de la gestión. Si una empresa no percibe algo antes que el cliente, entonces esto se traduce en que el cliente ya se dio cuenta de las acciones y posturas con las que cuenta la empresa y por ende decidió que era una posibilidad dejarse caer en mora.
- **Comunicación y los Canales sobre los cuales la ejecuta:** El poder de la comunicación es trascendental, por lo que las empresas deben utilizarla como un

medio de persuasión para la consecución de que la gestión de cobros se desarrolle de la forma más eficiente posible.

- **El seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestionas:** Es necesario que siempre se dé la importancia requerida para medir y evaluar cada una de las acciones que se deben realizar, puesto que la clave de la efectividad radica en la realización de forma perenne de análisis de las acciones que van en contra de las reacciones que surgen.

#### **2.1.8.2      *La morosidad como causante del riesgo de crédito***

La morosidad se refiere al incumplimiento de obligaciones de pago por parte de una entidad o persona, cuando se refiere expresamente a créditos concedidos por entidades financieras, regularmente se la denomina como “cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de los préstamos otorgados” (Edufinet, 2015); la morosidad puede definirse básicamente como:

$$\text{Tasa de morosidad} = \text{Créditos impagos} / \text{Total de créditos.}$$

La morosidad incide en gran medida sobre la cuenta de resultados de una entidad financiera, ya que las provisiones para insolvencias que esta debe tener deben ir aumentando según la cantidad de cartera vencida; así también, la entrada de un crédito en situación de morosidad conlleva que se detenga el ingreso de los intereses a la cuenta de resultados, lo que a la larga afecta sistemáticamente a la empresa (Edufinet, 2015).

Para poder comprender la forma en que afecta la morosidad a las entidades financieras, es necesario que se entienda que estas deben estar preparadas en caso de que se presente, con un “ratio de cobertura”, el cual muestra el nivel de protección que posee una entidad financiera frente a los créditos impagos que poseen dentro de sus distintas carteras; siendo así que se refiere al porcentaje de créditos morosos que se encuentran cubiertos por las provisiones con las que cuentan (Revista Finanzas, 2013). Resulta pertinente tener en cuenta el índice de cobertura en una institución bancaria, para así compararlo con las garantías reales que posee la

entidad sobre sus préstamos, pudiendo tomarse en consideración las garantías hipotecarias; además de este índice de cobertura, existe el denominado “cost of risk” anualizado, el cual no es otra cosa más que todas las dotaciones con relación al riesgo bruto. La cobertura puede servir como una herramienta de protección frente a futuros problemas, ya que desempeña un papel crucial para poder determinar en cualquier momento el estado de una entidad financiera (Revista Finanzas, 2013).

## **2.1.9 Herramientas metodológicas**

### **2.1.9.1 *Diseño de investigación***

Por medio del diseño de investigación descriptivo ya que a través de él se puede obtener la descripción exacta de objetos personas y procesos, facilitando el análisis de la situación problemática. La investigación descriptiva posee según Meyer & Dalen (2006) la función de evidenciar las características específicas que se dan dentro de un contexto, lo que se traduce en identificar los aspectos particulares, las conductas, hábitos y preferencias de una población específica, para así posteriormente definir un perfil y llevar a cabo una toma de decisiones sobre esta población identificada previamente. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, las etapas de este tipo de investigación son las siguientes:

- **Examina las características del problema escogido:** En primera instancia se identifican cada uno de los aspectos del problema, lo cual permite que se conozca a este de manera específica.
- **Define el problema:** Una vez que se conocen las causas y efectos del problema seleccionado, este es definido de manera exacta y posteriormente crear una idea a defender que permita establecer qué pasaría si se planteara una solución para este.
- **Elige los temas y las fuentes apropiadas:** Se realiza una fundamentación teórica en el que se seleccionen los temas más relacionados con el problema de

investigación y luego elegir los actores que definan estos temas de la mejor manera o que lo relacionen de alguna forma con el problema de estudio.

- **Selecciona técnicas para la recolección de datos:** De acuerdo al enfoque de investigación se selecciona una técnica, siendo en el presente caso un enfoque cualitativo, por lo que la entrevista se debe configurar por medio de la realización de un formato de preguntas abiertas.

- **Clasifica los datos recolectados, mediante técnicas de análisis de datos, logrando posteriormente interpretarlos en términos claros y precisos:** Luego de las entrevistas realizadas a la totalidad del personal que tienen relación con el problema de estudio, es decir, 10 personas, se analizan los criterios individuales para así esgrimir un criterio general.

#### **2.1.9.2**      *Tipo de investigación*

Los métodos inductivo y deductivo permiten generar un análisis completo y correcto, efectuando una toma total de los datos existentes y evitando que se lleve a cabo una recolección de tipo parcial en la cual se dejen de lado aspectos que sean de importancia para el estudio; es de esta forma que se procede a detallar cada uno de los métodos que han sido seleccionados:

- **Método inductivo:** Este método se dirige desde la particularidad de los hechos, logrando posteriormente elaborar conclusiones generales, las cuales se vuelven fundamentos teóricos para ser empleados dentro de la misma investigación, así como en futuros estudios (Torres, 2006).
- **Método deductivo:** Mientras que este método se lleva a cabo mediante la toma de conclusiones generales y entonces crear explicaciones particulares de los hechos específicos de un problema en cuestión (Torres, 2006).

#### **2.1.9.3**      *Técnicas de investigación*

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán en el estudio son las siguientes:

- **La encuesta:** Esta técnica se acopla fácilmente con los problemas de estudio, es breve y muy útil para determinar un criterio bastante acertado de la opinión de la muestra (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

- **La observación directa:** Mientras que esta técnica permite constatar los problemas descritos acudiendo al lugar de los hechos, para que de acuerdo con esta técnica se pueda establecer una opinión de los acontecimientos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

#### **2.1.9.4 Enfoque de la investigación**

Esta metodología permite examinar información no numérica como opiniones y criterios, para así analizarlos y construir un concepto nuevo que permita posteriormente configurar acciones basadas en ya conocimiento comprobado y así aumentar las probabilidades de éxito (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

#### **2.1.9.5 Población y muestra**

Acorde al autor Arias (2012) población es un conjunto de individuos que posee características que los hacen similares y, por ende, están debidamente segmentadas en variables como: género, edad, ubicación geográfica, entre otros aspectos, con la finalidad de facilitar el límite de la investigación

#### **2.1.9.6 Muestra**

Arias (2012) explica que la muestra es una porción lo suficientemente representativa de la población; normalmente es utilizada para facilitar la recolección de datos tanto de una población finita o infinita.

## **2.2 Marco conceptual**

- **Crédito:** Es la acción financiera por medio de la cual una persona o empresa presta un dinero a otra para algún fin, convirtiéndose en acreedor el prestamista y deudor el que adquiere la deuda.

- **Captación:** En economía se refiere a la acción por medio de la cual se consiguen socios/clientes y a la postre ingresos por parte de las instituciones financieras.
- **Liquidez:** La capacidad de una persona, entidad bancaria o empresa para poder enfrentar sus obligaciones financieras.
- **Capacidad de endeudamiento:** Es la capacidad que tiene un socio/cliente para comprometer sus ingresos con el afán de conseguir un préstamo de parte de una institución financiera.
- **Cartera Vencida:** Se denominada de esta manera, a los créditos que tiene pendientes de cobro la empresa.
- **Interés:** Es el costo que se paga por usar el dinero recibido en préstamo durante un período determinado. Los intereses están regulados por una tasa o porcentaje de interés.
- **Morosidad:** Retraso en los pagos de una obligación o deuda adquirida por parte de una persona física o moral.
- **Riesgo:** El concepto de riesgo está relacionado con la posibilidad de que ocurra un evento que se traduzca en pérdidas para los participantes en los mercados financieros.

### 2.3 Marco legal

Según las Normas Internacionales de Contabilidad, referente a las provisiones, activos contingentes y pasivos contingentes (NIC 37) establece lo siguiente:

El objetivo de esta norma es asegurar que se utilicen las bases apropiadas para el reconocimiento y la valoración de las provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes, así como que se revele la información complementaria suficiente por medio de las notas, como para permitir a los usuarios comprender la naturaleza, calendario de vencimiento e importes, de las anteriores partidas.

Esta Norma se aplicará por todas las entidades en la contabilización de las provisiones, pasivos y activos contingentes, excepto:

- (a) aquéllos que se deriven de contratos pendientes de ejecución, excepto cuando el contrato sea oneroso; y
- (b) aquéllos cubiertos por otra Norma.

Los contratos pendientes de ejecución son aquéllos en los que las partes no han cumplido ninguna de las obligaciones a las que se comprometieron o bien que ambas partes han ejecutado parcialmente, y en igual medida, sus compromisos. Esta Norma no se aplica a los contratos pendientes de ejecución, salvo que tengan carácter oneroso para la empresa.

En esta Norma se definen las provisiones como pasivos de cuantía o vencimiento inciertos. En algunos países, el término «provisión» se utiliza en el contexto de partidas tales como la depreciación sistemática, y también para denominar el reconocimiento de la pérdida de valor por deterioro de algunos activos o de los deudores de dudoso cobro. Estas partidas proceden de ajustes en el importe en libros de ciertos activos, y no se tratan en la presente Norma. Una obligación legal es aquella que se deriva de:

- (a) un contrato (ya sea a partir de sus condiciones explícitas o implícitas);
- (b) la legislación; u
- (c) otra causa de tipo legal.

Un activo contingente es un activo de naturaleza posible, surgido a raíz de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada sólo por la ocurrencia, o en su caso por la no ocurrencia, de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de la entidad.

Un contrato de carácter oneroso es todo aquel contrato en el cual los costes inevitables de cumplir con las obligaciones que conlleva, exceden a los beneficios económicos que se esperan recibir del mismo.

Una reestructuración es un programa de actuación, planificado y controlado por la gerencia de la entidad, cuyo efecto es un cambio significativo:

- (a) en el alcance de la actividad llevada a cabo por la entidad; o
- (b) en la manera de llevar la gestión de su actividad.

Las provisiones pueden distinguirse de otros pasivos, tales como los acreedores comerciales y otras obligaciones devengadas que son objeto de estimación, por la existencia de incertidumbre acerca del momento del vencimiento o de la cuantía de los desembolsos futuros necesarios para proceder a su cancelación. En contraste con las provisiones:

- (a) los acreedores comerciales son cuentas a pagar por bienes o servicios que han sido suministrados o recibidos por la entidad, y además han sido objeto de facturación o acuerdo formal con el proveedor; y
- (b) las obligaciones devengadas son cuentas a pagar por el suministro o recepción de bienes o servicios que no han sido pagados, facturados o acordados formalmente con el proveedor, e incluyen las partidas que se deben a los empleados.

Las obligaciones devengadas se presentan, con frecuencia, integrando la partida correspondiente a los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, mientras que las provisiones se presentan de forma separada. Debe reconocerse una provisión cuando se den las siguientes condiciones:

- (a) la entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o implícita) como resultado de un suceso pasado;
- (b) es probable que la entidad tenga que desprenderse de recursos que incorporen beneficios económicos para cancelar tal obligación; y
- (c) puede hacerse una estimación fiable del importe de la obligación (Rincón, 2012)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Metodología

Se buscó evidenciar las características específicas que se dan dentro del presente contexto, lo que se traduce en identificar los aspectos particulares, las conductas, hábitos y preferencias de la población de estudio, para poder definir un perfil y llevar a cabo una toma de decisiones sobre esta población identificada previamente. Es así, que dentro del presente estudio tuvo la función de identificar y establecer las características del personal de la empresa en lo relacionado con las cuentas por cobrar y la manera en que la liquidez se ha visto afectada por los problemas que se han suscitado en su manejo.

#### 3.2 Tipo de investigación

Se tomó el método inductivo y deductivo, esto para así generar un análisis completo y correcto, efectuando una toma total de los datos existentes y evitando que se lleve a cabo una recolección de tipo parcial en la cual se dejen de lado aspectos que sean de importancia para el estudio; es de esta forma que se procede a detallar cada uno de los métodos que han sido seleccionados:

- **Método inductivo:** Este método sirvió dentro del presente estudio para definir la forma en que se ha visto afectada la liquidez en la empresa debido a la forma en que se llevan las cuentas por cobrar.
- **Método deductivo:** En el caso de este método, se definió la manera en que las cuentas por cobrar se realizan para lograr una mejor eficiencia en las empresas.

#### 3.3 Enfoque

Para efectos del desarrollo de esta investigación se consideró que el enfoque más apropiado es el “cualitativo”, esto para examinar información no numérica como opiniones y criterios, para así analizarlos y construir un concepto nuevo que permita posteriormente configurar acciones basadas en conocimientos comprobados y así aumentar las probabilidades de éxito.

### 3.4 Técnicas e instrumentos

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en el estudio fueron las siguientes:

**La encuesta** fue la principal técnica utilizada en este trabajo investigativo, ya permitió determinar un criterio bastante acertado de la opinión de la muestra; esta herramienta se desarrollará en el personal de la entidad y recogerá elecciones objetivas.

**La observación directa** se utilizó al momento de constatar los problemas descritos acudiendo al lugar de los hechos, para que de acuerdo con esta técnica se pueda establecer una opinión de los acontecimientos; en el caso de esta técnica, por medio de una ficha de observación se anotaron las características de mayor importancia para resolver el problema de estudio.

### 3.5 Población

En el caso de la empresa ABC la población se determina por 50 personas que laboran en la compañía.

### 3.6 Muestra

La muestra es una porción lo suficientemente representativa de la población; normalmente es utilizada para facilitar la recolección de datos tanto de una población finita o infinita. Para efectos del cálculo de la muestra se consideró, una muestra no probabilística, debido a que al considerar solo a las personas que están relacionadas con las cuentas por cobrar, en este caso, el personal de contabilidad, crédito y cobranzas, que en conjunto representan 8 personas, no se les otorga la misma posibilidad de participación con respecto a los demás empleados de la entidad.

**Tabla 4. Número de personas que fueron encuestadas**

Área	Número de encuestados
Contabilidad	4
Crédito y Cobranzas	4
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fuente: datos tomados de la empresa ABC S.A.

### 3.7 Análisis de los resultados

#### 3.7.1 Resultados de la encuesta

1. ¿Considera que existen políticas adecuadas para gestionar las cuentas por cobrar en la empresa?

Tabla 5. Existencia de políticas para gestionar las cuentas por cobrar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	6	75%
Sí	2	25%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC

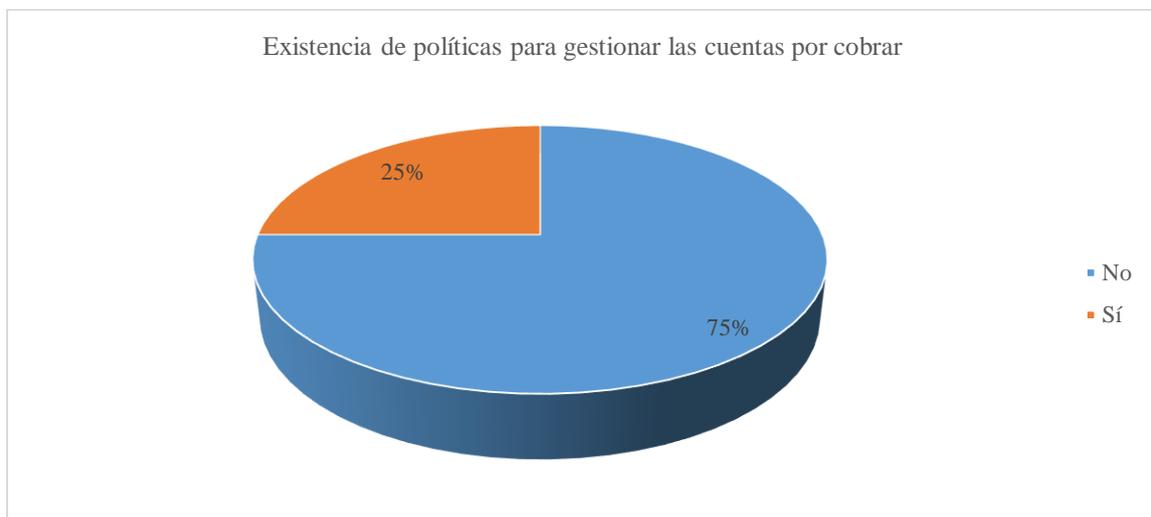


Figura 7. Existencia de políticas para gestionar las cuentas por cobrar

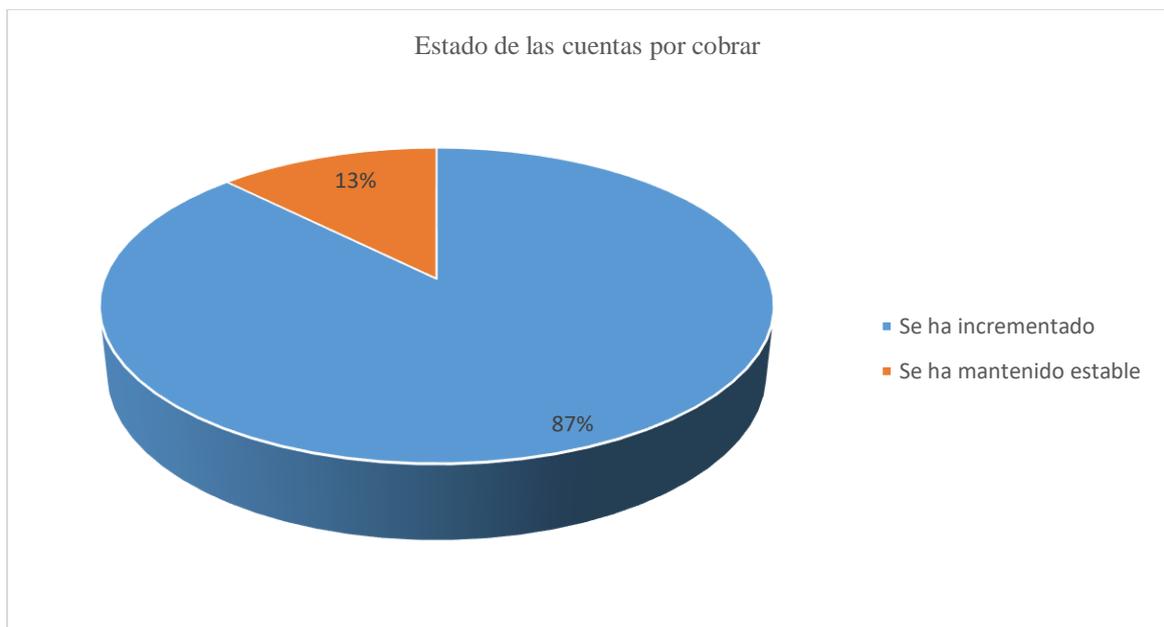
De acuerdo a la opinión de los encuestados las políticas para gestionar las cuentas por cobrar no son adecuadas, así respondió el 75%; mientras que el 25% considera que sí lo son, de esta manera, se evidencia la necesidad de generar pautas eficientes para dar seguimiento a las ventas que se realizaron a crédito, ya que la razón de toda empresa privada es generar ganancia y la falta de este recurso monetario ocasiona inestabilidad por escasez de liquidez, debido a que de este dinero depende que se vuelva a generar el ciclo operativo de la empresa sin complicaciones.

## 2. En la empresa ABC, ¿Cuál es el estado de las cuentas por cobrar?

**Tabla 6. Estado de las cuentas por cobrar**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Se ha incrementado	7	87%
Se ha mantenido estable	1	13%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 8. Estado de las cuentas por cobrar**

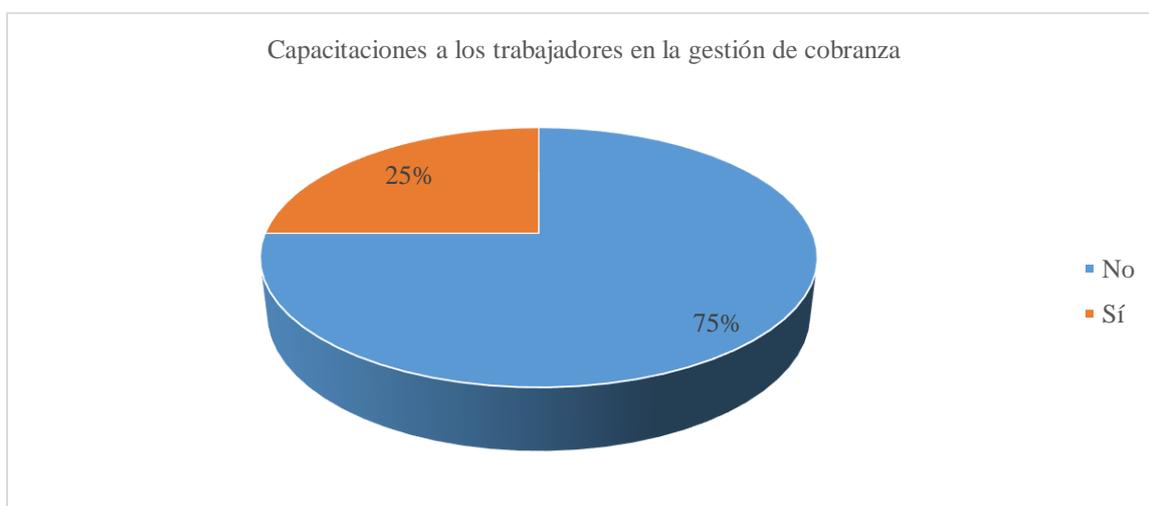
El 87% de los encuestados coincide en que el estado de las cuentas por cobrar se ha incrementado y el 13% manifiesta que se ha mantenido estable. Es muy importante que la dirección del departamento de crédito y cobranza sea liderada por un colaborador comprometido y con alto sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que de su gestión dependerá el éxito de las ventas, es así que el proceso comercial no solo implica tener un comprador, sino que este esté dispuesto a pagar en el tiempo pactado el servicio prestado y esta gestión debe ser compartida de manera eficiente de acuerdo a las funciones de cada trabajador.

**3. ¿Usted ha recibido capacitación para mejorar su accionar en lo correspondiente a la gestión de cobros?**

**Tabla 7. Capacitaciones a los trabajadores en la gestión de cobranza**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	6	75%
Sí	2	25%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 9. Capacitaciones a los trabajadores en la gestión de cobranza**

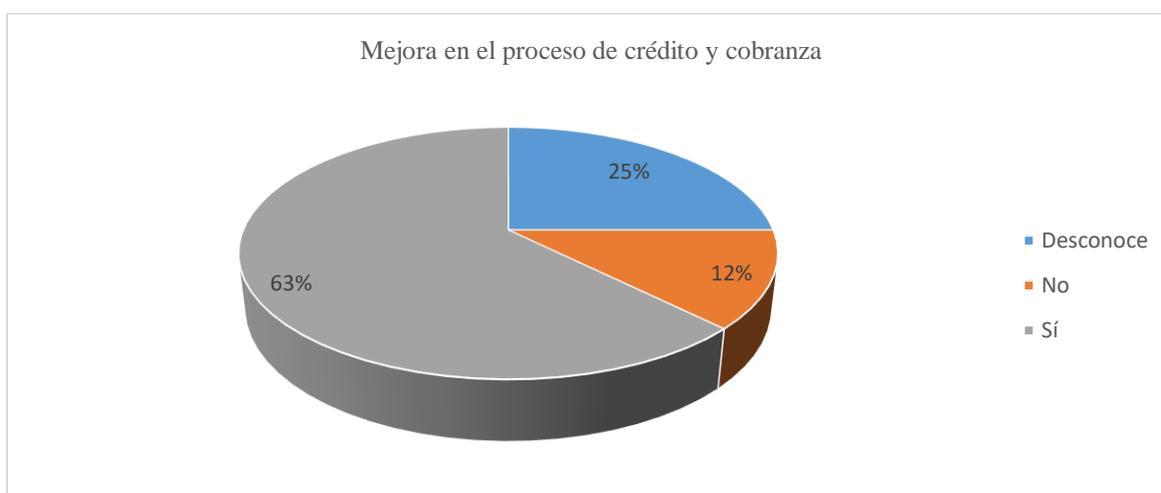
EL 75% de los encuestados manifiesta que no ha sido capacitado para efectuar los procesos de cobranza y el 25% restante dice que sí. En este sentido, existe una gran necesidad en los trabajadores, ya que de su gestión dependerá el éxito de las cobranzas, además que se deben identificar las competencias de los colaboradores para hacer frente a esta área, ya que características como persuasión, fluidez verbal, conocimiento de la ley mercantil y políticas internas de la empresa, perseverancia, trabajo en equipo y demás aspectos son esenciales para realizar un trabajo efectivo.

4. ¿Considera usted que debe mejorarse el procedimiento actual empleado en el proceso de crédito y cobranzas?

**Tabla 8. Mejoras en el proceso de crédito y cobranza**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desconoce	2	25%
No	1	13%
Sí	5	63%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 10. Mejora en el proceso de crédito y cobranza**

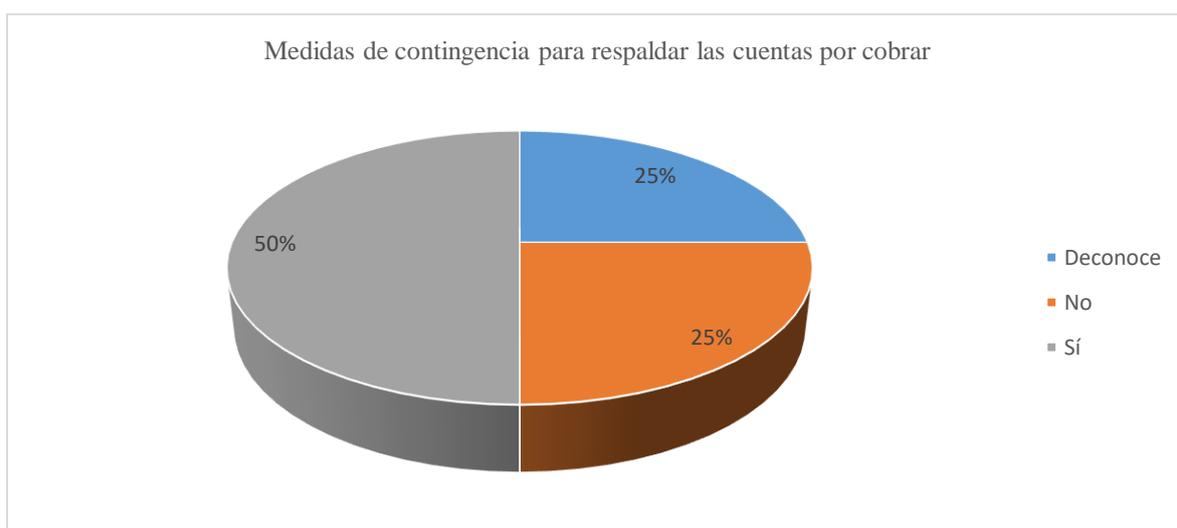
El 63% de los encuestados manifiesta que el procedimiento actual del área de crédito y cobranza debe mejorarse, el 13% dice que no y el 25% desconoce. De esta manera, se identifica la existencia de falencias en el proceso de cobranza por lo que la mayoría del personal encuestado está consciente de que esta área debe mejorarse y por consecuencia la responsabilidad de los trabajadores debe direccionarse en buscar los medios necesarios para recaudar la cobranza en el tiempo acordado, sin que se descuide al cliente, enviando contantemente recordatorios a través de los diferentes medios de comunicación, solicitando actualización de datos de forma periódica generando un vínculo post venta.

**5. ¿La empresa cuenta con medidas de contingencia o garantías para recuperar las cuentas por cobrar?**

**Tabla 9. Medidas de contingencia para respaldar las cuentas por cobrar**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desconoce	2	25%
No	2	25%
Sí	4	50%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 11. Medidas de contingencia para respaldar las cuentas por cobrar**

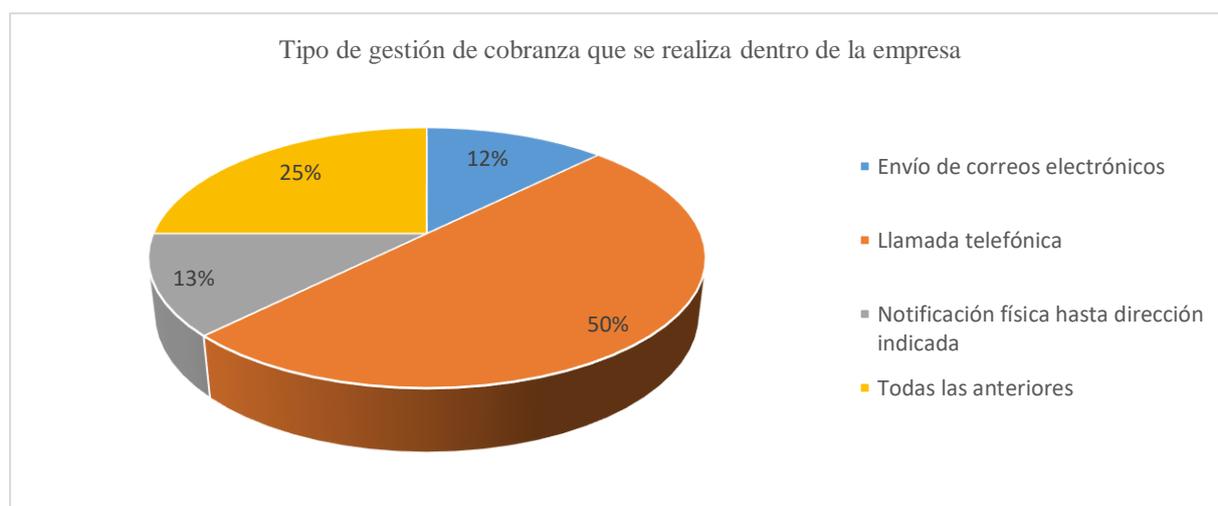
El 50% de los encuestados manifiesta que la empresa sí cuenta con medidas de contingencias o garantías para recuperar las cuentas por cobrar, el 25% desconoce y el 25% restante dice que no. Es importante comentar que la garantía con la que la empresa trabaja se basa en la información que ECUAPASS (sistema aduanero del Ecuador, que permite a todos los Operadores Logísticos, como consolidadoras de carga, agentes de aduana y compañías afines, deben realizar sus operaciones aduaneras de importación y exportación), remite a través de un portal web donde se informa si la mercadería ha sido autorizada para el despacho y de ser la respuesta negativa no se realiza el traslado y almacenamiento, sin embargo esta garantía no es eficiente, ya que esta situación se da cuando la cuenta por pagar del cliente tiene más de 90 días, generándose un alto nivel de morosidad que se acumula con la mercadería por despachar.

## 6. ¿Qué tipo de gestión de cobranza se realiza actualmente dentro de la empresa?

**Tabla 10. Tipo de gestión de cobranza que se realiza dentro de la empresa**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Envío de correos electrónicos	1	13%
Llamada telefónica	4	50%
Notificación física hasta dirección indicada	1	13%
Todas las anteriores	2	25%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 12. Tipo de gestión de cobranza que se realiza dentro de la empresa**

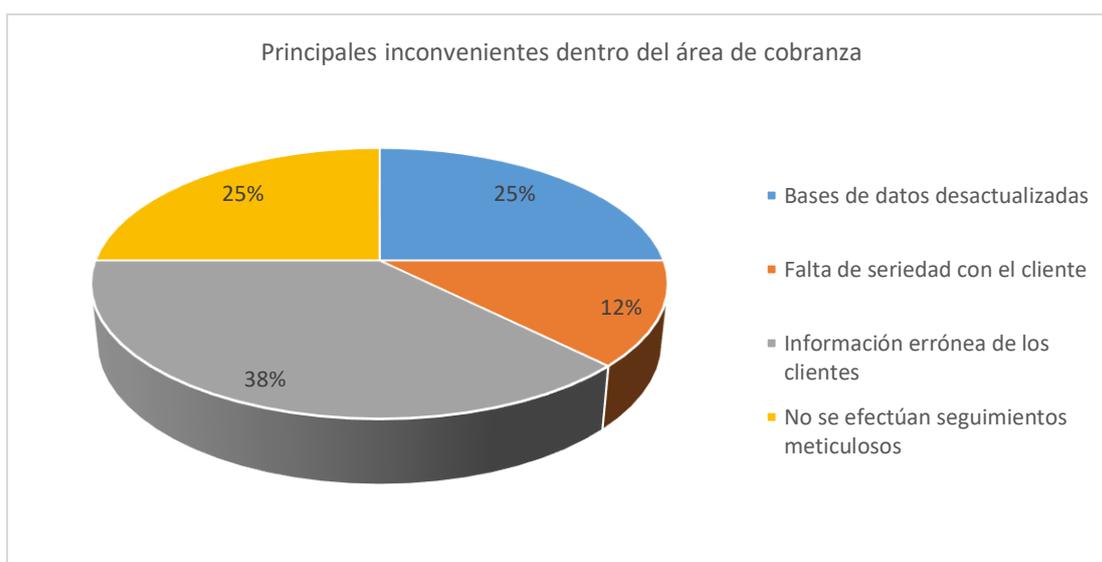
Debido a lo comentado anteriormente el personal de la empresa ABC toma una actitud de confianza, descuidando las cuentas por cobrar, ya que consideran el servicio como una necesidad para los importadores, por lo que deben de pagar para retomar la relación comercial, es así que el 50% manifiesta que realiza recordatorio por medio de llamadas telefónicas, el 13% notificaciones físicas, otro 13% envío de correos electrónicos y el 25% restante todas las opciones anteriores. De esta manera, se evidencia una actitud de conformismo por parte de los trabajadores que debe ser mitigada, ya que la empresa puede mejorar su liquidez y bajar su nivel de endeudamiento a proveedores si mantiene un nivel de cobranza eficiente.

## 7. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que se dan dentro del área de cobranza?

**Tabla 11. Principales inconvenientes dentro del área de cobranza**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bases de datos desactualizadas	2	25%
Falta de seriedad con el cliente	1	13%
Información errónea de los clientes	3	38%
No se efectúan seguimientos meticulosos	2	25%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 13. Principales inconvenientes en el área de cobranza**

Respecto a los inconvenientes en el área de cobranza el 38% dice que la información de los datos para contactar a los clientes muchas veces es errónea, el 25% coincide en que no se efectúan seguimientos meticulosos, el 13% reconoce la existencia de falta de seriedad con el cliente y el 25% restante base de datos desactualizadas. En este sentido, se evidencia la falta de organización del departamento, ya que desde que el cliente postula a un crédito debe pasar por un proceso de revisión y confirmación de datos, realizar un contrato de prestación de servicio y realizar una planificación de cobranza preventiva que motive a los clientes a estar al día en sus pagos.

## 8. Se han dado problemas de liquidez en la empresa:

**Tabla 12. Problemas de liquidez en la empresa**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desconoce	3	38%
Sí	5	63%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 14. Problemas de liquidez en la empresa**

Respecto a los problemas de liquidez de la empresa, el 63% menciona que sí se han presentado y el 38% desconoce, se puede inferir que la situación de las cuentas por cobrar ha influido en la escasez de efectivo y este factor debe ser mitigado, ya que la empresa por no disponer de este recurso económico en el momento adecuado deja desprovista sus cuentas por pagar a corto plazo, incrementándose el endeudamiento y la carga financiera para la entidad; es así, que de no ser corregido a tiempo este ciclo de ineficiencia la rentabilidad del negocio puede verse amenazada por la falta de liquidez.

**9. ¿Por qué cree que se pueda dar el problema de liquidez que se presenta actualmente en la empresa?**

**Tabla 13. Razones por las que se dan los problemas de liquidez**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Desconoce	3	38%
Problemas en las cuentas por cobrar	5	63%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 15. Razones por las que se dan los problemas de liquidez**

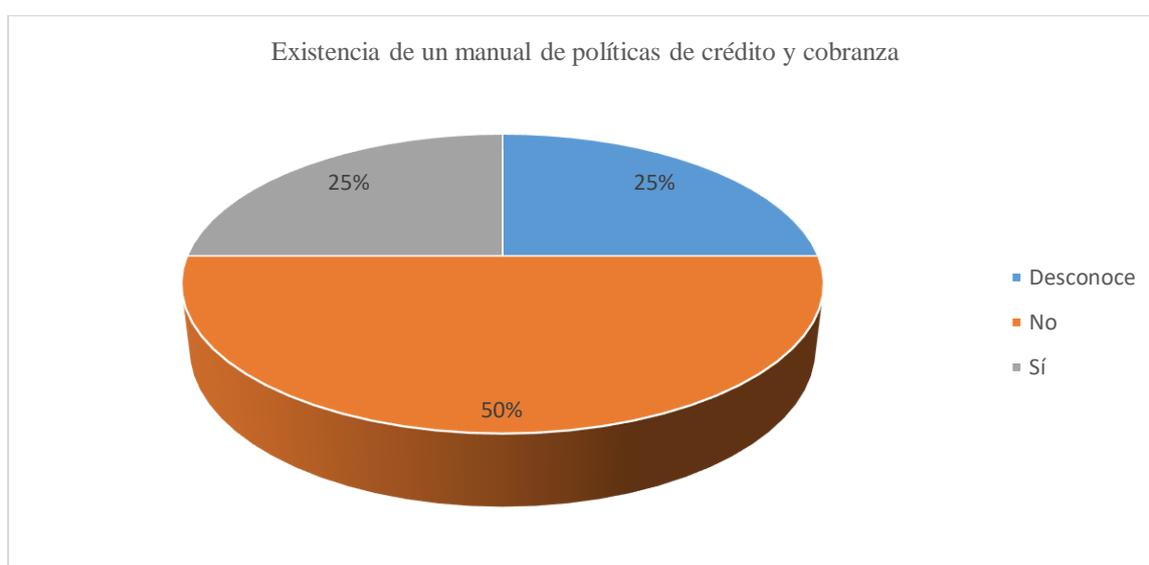
Esta pregunta tiene relación con la anterior, por lo que el 63% de los encuestados manifiestan que la falta de liquidez se debe a los problemas en las cuentas por cobrar, y el 38% de la muestra desconoce; en este sentido, la mayoría de los trabajadores reconoce la incidencia que tiene la cartera vencida en la falta de efectivo por lo que es necesario tomar los correctivos a tiempo para que otras cuentas deudoras de la empresa no se vean afectadas.

## 10. ¿En la empresa existe un manual de políticas de crédito y cobranza?

**Tabla 14. Existencia de un manual de políticas de crédito y cobranza**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desconoce	2	25%
No	4	50%
Sí	2	25%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 16. Existencia de un manual de políticas de crédito y cobranza**

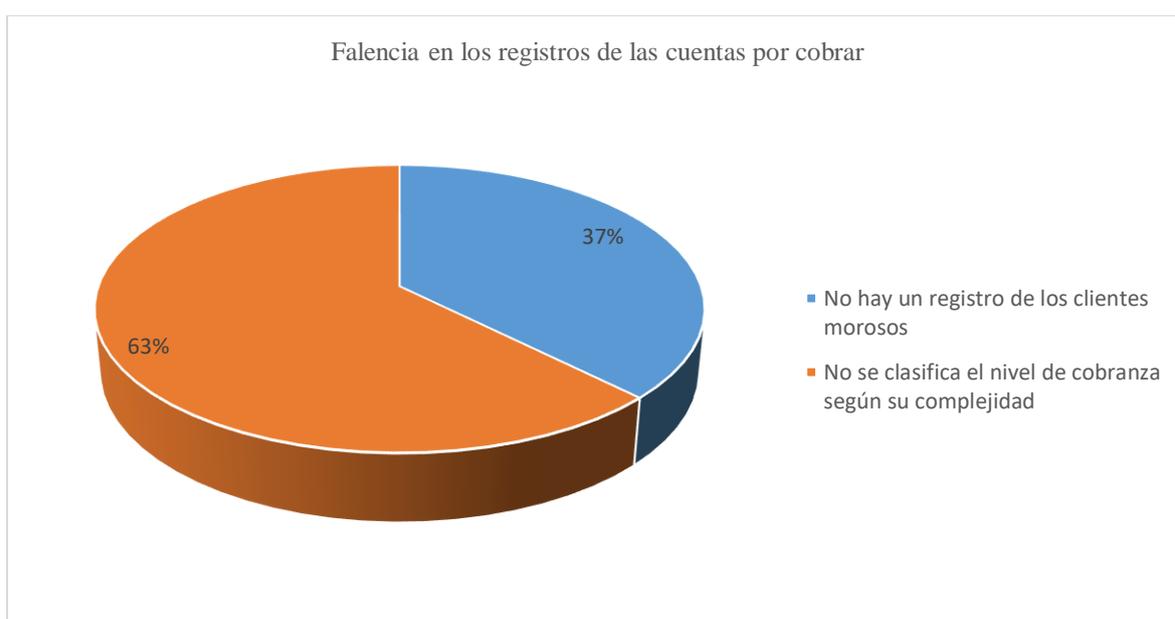
Un manual de políticas de crédito y cobranza es un documento que sirve de guía para los operarios de esta área donde se estipulan las directrices para que el departamento disminuya el riesgo de no pago, el 25% de los encuestados dice que sí trabajan con este instrumento, el 50% no y el 25% desconoce. Debido a la mayoría que respondió negativamente se puede inferir la falta de conocimiento de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y esto se ve repercutido en el incremento de la morosidad de los clientes, es así que la empresa debe mejorar su inducción a los trabajadores.

## 11. ¿Qué falencias se presentan en los registros de las cuentas por cobrar?

**Tabla 15. Falencia en los registros de las cuentas por cobrar**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No hay un registro de los clientes morosos	3	38%
No se clasifica el nivel de cobranza según su complejidad	5	63%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 17. Falencia en los registros de las cuentas por cobrar**

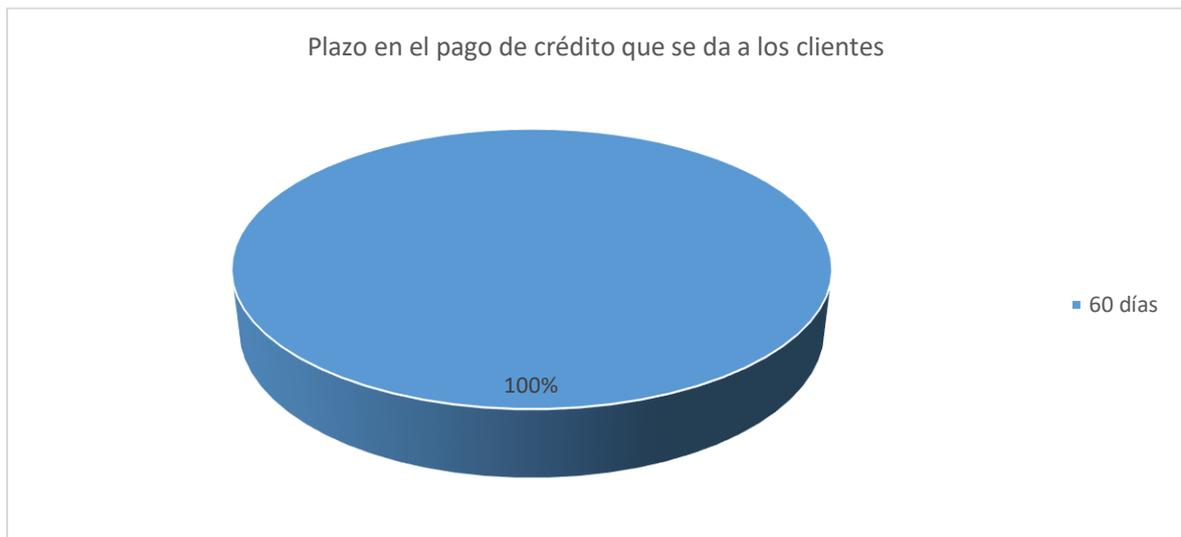
Sobre las falencias de los registros en las cuentas por cobrar el 63% manifiesta que no se clasifica el nivel de cobranza según su complejidad y el 38% que no hay un registro de los clientes morosos; se puede inferir que hay una administración ineficiente, ya que no se da el tratamiento correspondiente a los haberes de la empresa, aunque este es un trabajo que incrementa la carga operativa de los trabajadores debido al reconocimiento de facturas, contratos, guías de remisión y documentos personales del cliente, esta labor debe ser realizada para iniciar el contacto y seguimiento del cliente.

## 12. ¿Cuál es el plazo para el pago del crédito que se le da a los clientes?

**Tabla 16. Plazo para el pago de crédito que se da a los clientes**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
60 días	8	100%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 18. Plazo en el pago de crédito que se da a los clientes**

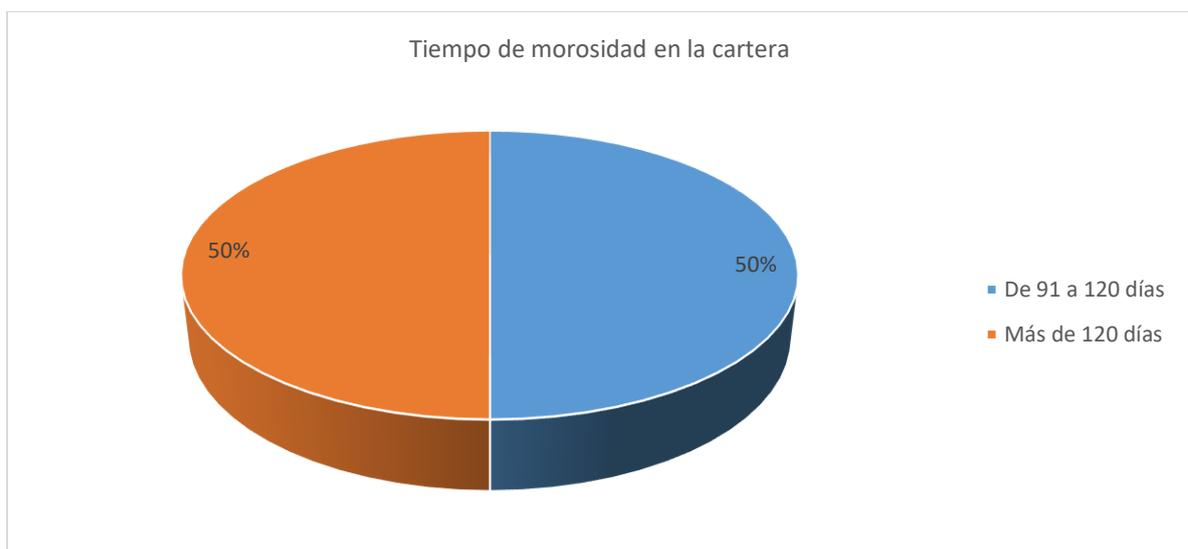
De acuerdo con esta pregunta, el plazo para el pago del crédito corresponde a 60 días de crédito, así lo manifestó el 100% de la muestra, debido que este es el tiempo promedio donde la empresa estima recaudar el dinero para responder a sus cuentas por pagar a corto plazo; es así que la incidencia de morosidad genera inconvenientes, ya que la entidad en ocasiones hace uso de préstamos bancarios para inyectar efectivo a la empresa y esto incrementa la carga financiera.

**13. ¿Cuál es el tiempo de pago que por lo general se toman los clientes para saldar su deuda con la empresa?**

**Tabla 17. Tiempo de morosidad de la cartera**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 91 a 120 días	4	50%
Más de 120 días	4	50%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 19. Tiempo de morosidad en la cartera**

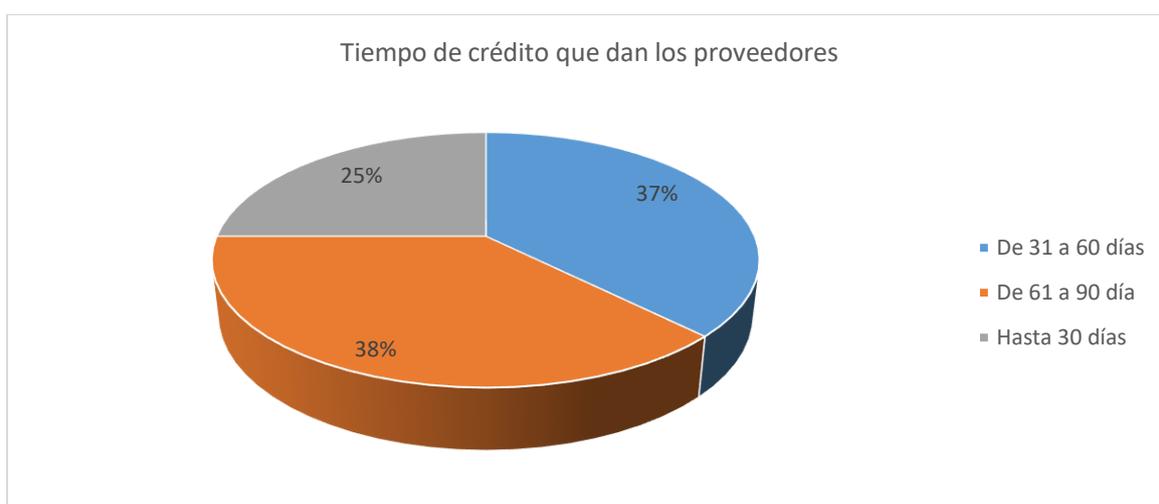
El 50% de los encuestados manifiesta que por lo general los clientes pagan en un plazo de 91 a 120 día y el otro 50% sostiene que las cuentas por cobrar se efectivizan en más de 120 días, en este sentido se destaca un alto grado morosidad, por lo que las gestiones del departamento deben ser más efectivas para garantizar la solvencia de la empresa y mejorar su capacidad operativa, ya que de esto dependerá el surgimiento de la misma y de no ser corregidas esta falencias generará un estancamiento en la organización que se verá reflejado en la falta de competitividad.

#### 14. ¿Cuál es el tiempo de crédito que le ofrecen los proveedores a la empresa?

**Tabla 18. Tiempo de crédito que dan los proveedores**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 31 a 60 días	3	38%
De 61 a 90 día	3	38%
Hasta 30 días	2	25%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 20. Tiempo de crédito que dan los proveedores**

Respecto al tiempo de pago que ofrecen los proveedores el 38% manifiesta que se da en un plazo de 31 a 60 días, otro 38% en un tiempo de 61 a 90 días y finalmente el 25% hasta 30 días; de esta manera se evidencia un periodo corto en el que la empresa debe reunir el efectivo proveniente de las ventas para saldar las deudas a corto plazo por lo que el giro del negocio debe responder con óptimas utilidades, ya que de no ser así la empresa tendría que recurrir a otros métodos de apalancamiento.

### 15. ¿Existen metas para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar?

Tabla 19. Existencia de metas para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desconoce	2	25%
No	5	63%
Sí	1	13%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC

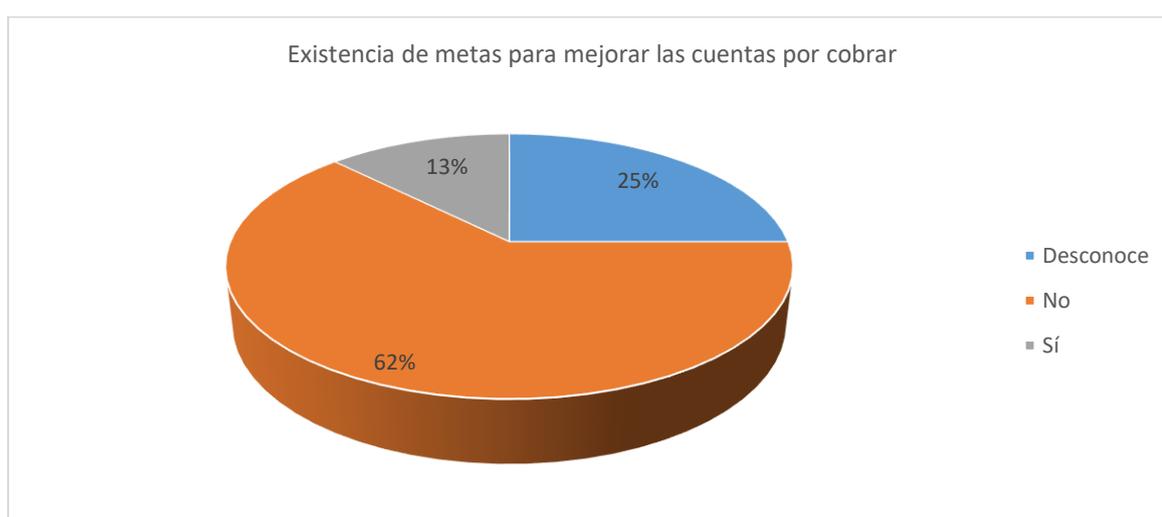


Figura 21. Existencia de metas para mejorar las cuentas por cobrar

Las metas son planteamientos de ideas con propósito que se desarrollan con la finalidad de ser alcanzados a través de acciones o estrategias; de esta manera el 62% reconoce que este método no se utiliza, ya que reconocen que no les han condicionado el trabajo de acuerdo con estos logros, el 25% desconoce y el 13% manifiesta que su gestión sí es desarrollada en base a resultados, pero no ha sido impuesta por la empresa, sino por iniciativa propia. Es importante que el departamento establezca metas a corto y mediano plazo, para que la gestión de los trabajadores pueda ser cuantificada de acuerdo con resultados o indicadores que permitan tener un mejor control de las acciones y estrategias de los colaboradores para reducir el nivel de morosidad en las cuentas por cobrar.

## 16. ¿Se han desarrollado previamente análisis financieros dentro de la empresa?

Tabla 20. Desarrollo de análisis financiero dentro de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desconoce	2	25%
No	4	50%
Sí	2	25%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC

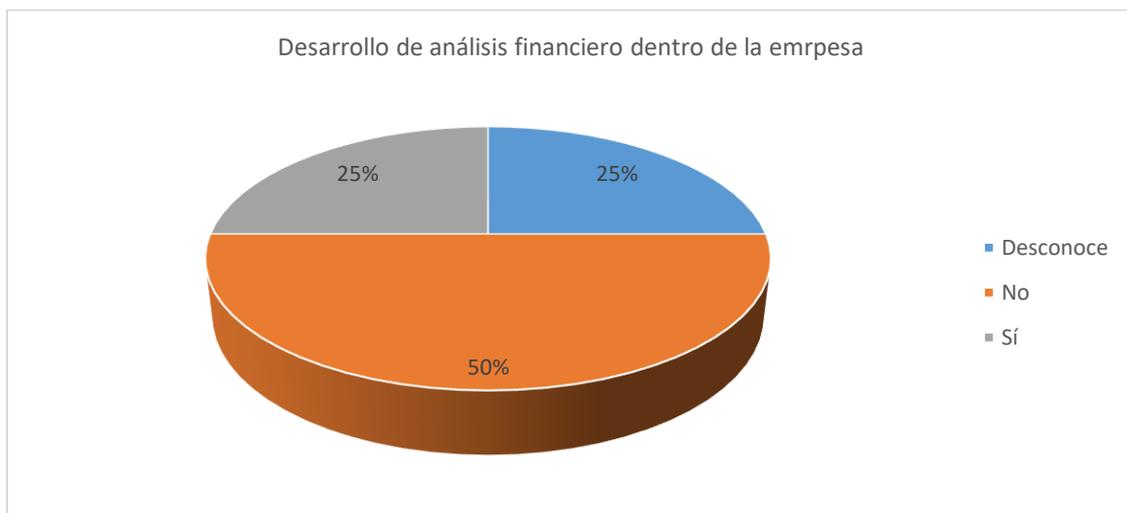


Figura 22. Desarrollo de análisis financiero dentro de la empresa

El 50% de los encuestados reconoce que no se ha desarrollado un análisis financiero, ya que no les han dado a conocer ningún tipo de indicador que refleje el riesgo de las cuentas por cobrar en la operatividad del negocio, el 25% desconoce y el 25% manifiesta que sí se efectúan. Pese a que los responsables del área financiera dicen que estos indicadores si se realizan, existe falta de comunicación entre departamento, ya que la información no fluye y esto no permite que las autoridades tomen las decisiones para afrontar el riesgo del índice de morosidad que presentan las cuentas por cobrar, por lo que se evidencia falta liderazgo para crear mecanismos de control y esto es lo que genera que la problemática se mantenga.

**17. ¿Cree usted que deben implementarse un análisis financiero para definir el estado actual de la empresa?**

**Tabla 21. Necesidad de implementar un análisis financiero para definir el estado actual de la empresa**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	8	100%
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC



**Figura 23. Necesidad de implementar un análisis financiero para definir el estado actual de la empresa**

El 100% de los encuestados coincide en que se debe implementar un análisis financiero para definir el estado actual de la empresa, aunque estos indicadores si se realizan, no se dan a conocer, es así que el problema sería la falta de comunicación interdepartamental; ya que el área financiera debe reportar al departamento de crédito y cobranza los indicadores que revelen por la falta de liquidez producto de la cartera vencida, para que así las autoridades realicen un consenso y mejoren la toma de decisiones implementando medidas de protección como políticas de crédito y cobranza que disminuya el riesgo de morosidad, estimule y motive el pronto pago y mantenga las relaciones comerciales con el cliente en buenos términos.

### **3.7.2 Conclusión de la encuesta**

De acuerdo con los resultados de la investigación de campo se pueden identificar los siguientes aspectos:

- Se evidencia la falta de políticas adecuadas para mejorar las cuentas por cobrar, así como la inexistencia de un manual de proceso para la gestión del departamento de crédito y cobranza.
- El personal no se encuentra capacitado para gestionar un proceso de cobranza basado en resultados, debido a que el departamento no posee una planeación organizacional direccionado al cumplimiento de metas.
- El plazo de pago que otorga la empresa a los clientes es de 60 días, pero estos se toman un tiempo de 90 a 120 días para responder a los haberes vencidos; por otra parte, el plazo de pago a proveedores es de 30 a 90 días, motivo por el cual se genera falta de liquidez en el proceso comercial.
- La gestión del área de cobranza se realiza por medio de llamadas telefónicas, sin embargo, los datos de los clientes están desactualizados.
- No se clasifica la cobranza de acuerdo con su nivel de complejidad
- El departamento no planifica en base a metas.
- Sí se desarrolla análisis financiero, pero existe falta de comunicación entre departamento, lo que genera ineficiencia en el liderazgo, ya que no se toman los correctivos adecuado para mitigar las falencias del departamento de cobranza.

### **3.7.3 Análisis de las entrevistas**

En lo que corresponde a los análisis de la entrevista, se presenta las opiniones vertidas por los funcionarios de la empresa ABC que están ligadas al área de Crédito, Cobranzas y Contabilidad. Los entrevistados fueron:

- Jefe de Crédito.

- Jefe de Cobranzas.
- Contadora.

**Tabla 22. Entrevista a jefe de crédito**

<b>Tema:</b> “Análisis financiero de las cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez”		
<b>Objetivo de la entrevista:</b>		
<b>Entrevistado:</b> Jefe de crédito		
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Aspe</b>
		<b>cto</b>
		<b>P N</b>
¿Considera que la situación de la empresa en lo referente a la gestión de las cuentas por cobrar ha mejorado o no durante los últimos años?	Se considera que la situación si ha mejorado en los últimos años, como medida a la alta tasa de morosidad que la empresa registra. Esto se debe a que no existía políticas rigurosas para verificar el historial crediticio de los clientes	X
¿Cómo calificaría la manera en la que se llevan a cabo los procesos actuales de la empresa en lo referente a la gestión de las cuentas por cobrar?	La calificación es regular debido a que se deben acoplar a los cambios en la legislación lo cual es difícil para la entidad	X
¿Cuáles son los factores que considera que inciden en un adecuado manejo de las cuentas por cobrar?	Considera que es necesario definir garantías reales que tengan un mayor peso en los clientes, y se comprometan a pagar sus haberes.	X
¿A qué atribuye los problemas en el área de gestión de las cuentas por cobrar en la empresa?	Menciona que no cuenta con el personal necesario para verificar todos los documentos que los clientes entregan como aval de los datos proporcionados lo que ocasiona que se omitan pasos del proceso y se asignen cupos más altos de los que el cliente puede manejar.	X
¿Cómo calificaría actualmente la liquidez en la empresa?	Se califica como regular debido a que, al tener un alto nivel de cartera vencida, no se puede cumplir con las proyecciones financieras estimadas.	X
¿Qué acciones ha impulsado para mejorar el nivel de liquidez de la empresa?	Se ha generado varias vías de comunicación con el cliente como llamadas telefónicas, emails y visitas a domicilio, sin embargo, no han presentado una alta efectividad.	X
¿Cuál considera que será el futuro de las cuentas por cobrar a corto, mediano y largo plazo?	Se considera que si se aplican mejores procesos de evaluación para los créditos se aumente la solvencia de la entidad.	X

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC

**Tabla 23. Entrevista a jefe de cobranzas**

<b>Tema:</b> “Análisis financiero de las cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez”		
<b>Objetivo de la entrevista:</b>		
<b>Entrevistado:</b> Jefe de cobranzas		
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Aspecto</b>
		<b>P N</b>
¿Considera que la situación de la empresa en lo referente a la gestión de las cuentas por cobrar ha mejorado o no durante los últimos años?	Considera que la gestión de las cuentas por cobrar si ha mejorado, pero aún falta muchos cambios por realizar sobre todo al momento de verificar la información del cliente, lo cual es una de las mayores dificultades al momento de realizar los cobros.	<b>X</b>
¿Cómo calificaría la manera en la que se llevan a cabo los procesos actuales de la empresa en lo referente a la gestión de las cuentas por cobrar?	Gracias a las diversas leyes que se relacionan de manera directa o indirecta con los procesos de cobranza, mantener su actualización requieren procesos sistemáticos que, en la entidad, son regulares.	<b>X</b>
¿Cuáles son los factores que considera que inciden en un adecuado manejo de las cuentas por cobrar?	Considera que para mejorar el manejo de las cuentas por cobrar se debe ofrecer a aquellos clientes que están mucho tiempo en mora, la posibilidad de una renegociación de la deuda, o buscar mecanismos de financiamiento que protejan a la empresa para obtener liquidez inmediata, como la venta de cartera.	<b>X</b>
¿A qué atribuye los problemas en el área de gestión de las cuentas por cobrar en la empresa?	Establece que existe una mala distribución de las funciones debido al poco personal destinado para esta área lo que dificulta que los procesos sean cumplidos como se deben	<b>X</b>
¿Cómo calificaría actualmente la liquidez en la empresa?	La gestión de cobranzas repercute de manera directa a la liquidez de la entidad debido a que es la entrada de dinero más directa y estable con la cual se obtiene el efectivo para cubrir los costos fijos, por lo que se califica como regular.	<b>X</b>
¿Qué acciones ha impulsado para mejorar el nivel de liquidez de la empresa?	Se ha buscado la manera de diversificar los medios de comunicación con el cliente debido a que los trabajadores han tenido experiencias incómodas con el cliente al momento de realizar la gestión de cobranzas.	<b>X</b>
¿Cuál considera que será el futuro de las cuentas por cobrar a corto, mediano y largo plazo?	Establece que mejorando las acciones de motivación para el pago de la empresa, esta aumentará su liquidez.	<b>X</b>

Fuente: Información elaborada por la autora del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC

**Tabla 24. Entrevista a contadora**

<b>Tema:</b> “Análisis financiero de las cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez”		
<b>Objetivo de la entrevista:</b>		
<b>Entrevistado:</b> Contadora		
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Asp</b>
		<b>ecto</b>
		<b>P N</b>
¿Considera que la situación de la empresa en lo referente a la gestión de las cuentas por cobrar ha mejorado o no durante los últimos años?	A pesar de que la empresa ha mejorado sus procesos requiere mayor control al momento de aprobar los créditos puesto que no existen procesos efectivos para el seguimiento de los clientes con respecto a sus pagos, los cuales se han acentuado por la crisis económica del país.	<b>X</b>
¿Cómo calificaría la manera en la que se llevan a cabo los procesos actuales de la empresa en lo referente a la gestión de las cuentas por cobrar?	Califica a los procesos como regulares debido a que no solo se efectúa el cambio del proceso, sino la socialización del mismo con el personal involucrado, lo cual requiere tiempo para su acoplamiento.	<b>X</b>
¿Cuáles son los factores que considera que inciden en un adecuado manejo de las cuentas por cobrar?	Se debe realizar un análisis de la situación financiera individual de cada cliente, para mitigar el riesgo y poder asignar un cupo de crédito que no sobrepase su capacidad de pago.	<b>X</b>
¿A qué atribuye los problemas en el área de gestión de las cuentas por cobrar en la empresa?	Considera que existe falta de liderazgo al momento de tomar acciones preventivas y correctivas direccionadas a una mejor gestión de las cuentas por cobrar.	<b>X</b>
¿Cómo calificaría actualmente la liquidez en la empresa?	De acuerdo al área contable, la liquidez es una problemática actual para la compañía puesto que, al no cumplirse los pagos de cada mes esto repercute en contar con el efectivo necesario para las obligaciones de la entidad como pago de sueldos.	<b>X</b>
¿Qué acciones ha impulsado para mejorar el nivel de liquidez de la empresa?	Mediante las llamadas se busca efectuar acuerdos de compromisos de pago con los clientes, pero en la mayoría de casos estos no se hacen efectivos por lo que se considera necesario crear otras estrategias.	<b>X</b>
¿Cuál considera que será el futuro de las cuentas por cobrar a corto, mediano y largo plazo?	Si se mejoran los procesos de gestión de crédito y cobranzas la liquidez de la empresa mejorará y por ende sus resultados financieros.	<b>X</b>

Fuente: Información elaborada por las autoras del estudio de campo a los colaboradores de la empresa ABC

### **3.7.4 Resultados de la entrevista**

#### **1. ¿Considera que la situación de la empresa en lo referente a la gestión de las cuentas por cobrar ha mejorado o no durante los últimos años?**

En lo que concierne a esta pregunta, los tres entrevistados manifestaron que la gestión de cuentas por cobrar ha empeorado un poco dado el incremento de la cartera vencida, y esto se manifiesta principalmente por una falta de control, así como de políticas de crédito que sean un poco rigurosas para analizar correctamente el historial de cada cliente y mitigar el riesgo de crédito. Asimismo, manifiesta que el deterioro de las cuentas por cobrar se da por razones como:

- Atrasos de clientes.
- Poco seguimiento realizado.
- Problemas económicos externos
- Baja solvencia de algunos clientes.
- No hay garantías reales y documentarias que respalden el pago.
- Falta mejorar la investigación y análisis de los créditos en función a parámetros que proporcione el cliente.
- La información de algunos clientes es escasa o presenta errores, lo que dificulta la cobranza.

#### **2. ¿Cómo calificaría la manera en la que se llevan a cabo los procesos actuales de la empresa en lo referente a la gestión de las cuentas por cobrar?**

La calificación de los procesos actuales es regular por parte de los tres entrevistados, ya que manifiestan que los constantes cambios en las leyes tributarias del país inciden en la actualización de todos los procesos, con el fin de mejorar la eficiencia de la compañía. Por ende, se deben revisar los procesos y las personas que intervienen para corregirlos y exigir su cumplimiento.

### **3. ¿Cuáles son los factores que considera que inciden en un adecuado manejo de las cuentas por cobrar?**

Entre los factores que inciden en el adecuado manejo de las cuentas por cobrar manifiestan:

- Se debe realizar un análisis de la situación financiera individual de cada cliente, para mitigar el riesgo y poder asignar un cupo de crédito que no sobrepase su capacidad de pago. Es decir, definir montos según lo que pueden pagar, no simplemente otorgar rubros por temas comerciales e incentivar las ventas, si realmente el cliente no tendrá los fondos para pagar toda su deuda en el mediano plazo y se atrasará constantemente.
- Para aquellos clientes que están mucho tiempo en mora, podría plantearse una renegociación de la deuda, o buscar mecanismos de financiamiento que protejan a la empresa para obtener liquidez inmediata, como la venta de cartera.
- Es necesario definir garantías reales que tengan un mayor peso en los clientes, y se comprometan a pagar sus haberes.

### **4. ¿A qué atribuye los problemas en el área de gestión de las cuentas por cobrar en la empresa?**

Entre las opiniones se pudo destacar que todos los problemas se dan por la falta de liderazgo de la gerencia, que no toma decisiones inmediatas para poder definir mejoras en cuanto a las políticas, procesos y funciones que debe cumplir el personal. Además, todo el trabajo recae en unas pocas personas, y la sobrecarga laboral hace que se cometan errores, por tanto, si se aumenta el personal, se podrá cumplir de mejor forma las actividades relacionadas con el área de crédito y cobranzas.

### **5. ¿Cómo calificaría actualmente la liquidez en la empresa?**

La liquidez de la compañía se ha reducido paulatinamente en los últimos años, y eso es preocupante, ya que sin dinero disponible es difícil cumplir con las obligaciones de corto y

mediano plazo, especialmente el pago al personal y proveedores. Por tanto, los entrevistados la califican como regular, ya que últimamente han tenido inconvenientes y atrasos en pagar impuestos y sueldos al personal.

#### **6. ¿Qué acciones ha impulsado para mejorar el nivel de liquidez de la empresa?**

Los entrevistados alegan que se ha tratado de mejorar la comunicación con los clientes a través de llamadas, correos y visitas en algunos casos, ya que es una situación incómoda la que pasa el personal al momento de discutir con los clientes. Pero mediante las llamadas y los acuerdos que se establecen con los clientes, se trata de establecer un compromiso, pero no es suficiente, para recuperar los valores vencidos. Hace falta impulsar estrategias más efectivas que permitan el cobro oportuno y la menor mora posible.

#### **7. ¿Cuál considera que será el futuro de las cuentas por cobrar a corto, mediano y largo plazo?**

De acuerdo con las soluciones que se planteen, se espera diseñar procesos que controlen la asignación de cupos de crédito a los clientes con mejor historial, así se pretende reducir el riesgo de un aumento en la mora. También, se podría incorporar aspectos motivadores, como descuentos para aquellos que paguen puntual o nunca se atrasen, fomentando así una cultura de respeto y cumplimiento de los pagos y plazos. Por ende, si se aplican mejoras, el futuro de la empresa a corto, mediano y largo plazo, sería alcanzar un mayor nivel de solvencia, que permita cumplir con sus obligaciones de forma oportuna, evitando molestia al personal y a los proveedores, y reduciendo el nivel de conflictos con los clientes.

### 3.7.5 Resultados de la observación

**Tabla 25. Ficha de observación**

FICHA DE OBSERVACIÓN				
LISTADO	Sí	No	A veces	Observación
<b>CONTADOR GENERAL</b>				
1			X	
2			X	
3		X		Existe un problema de comunicación
4			X	
<b>ASISTENTE CONTABLE</b>				
5			X	
6	X			
7	X			
8			X	
<b>ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZA</b>				
9			X	
10			X	
11			X	
12		X		Falencias en la comunicación interdepartamental

Elaborado por: Autoras

De acuerdo con la técnica reconocida como ficha de observación realizada en los departamentos de contabilidad y crédito y cobranzas, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- No existe comunicación interdepartamental entre el área de contabilidad y el área de crédito y cobranza, por lo que la falta de una coordinación interna no permite que la empresa concilie términos a favor del negocio, ya que un análisis en conjunto de los jefes departamentales permitiría establecer un control que limite el riesgo del incumplimiento y sus consecuencias en la liquidez del negocio.

- Existe falta de liderazgo, ya que no siempre se establecen los procedimientos para ofrecer información financiera por medio de los registros contables y esto afecta en la falta de decisiones por parte de la Gerencia.
- Los departamentos de contabilidad y crédito y cobranza no siempre tienen actualizado los saldos de la cartera vencida y mantienen una base de datos de los clientes ambigua, tampoco cuentan con una política de crédito y cobranza
- No se realiza conciliación de las cuentas por cobrar (Revisión de reportes versus pago, notas de débito y notas de crédito)

### **3.8 Análisis financiero de la empresa**

#### **3.8.1 Análisis Vertical**

Para efectos del análisis financiero, se han escogido las cuentas más relevantes de los estados financieros con la finalidad de determinar su impacto sobre las diferentes cuentas con las que están relacionadas y su evolución respecto a los períodos 2015 y 2016.

Partiendo del análisis vertical, tanto en 2015 como en 2016 se puede determinar que la cuenta de activos corrientes representa apenas el 20% de los activos totales, por ende, el 80% de los activos son no corrientes. Sin embargo, algo a destacar es que la cuenta “efectiva y equivalente” representa apenas el 8%, del total de activos y el 42% de los activos corrientes, mientras que el 36% está conformado por las cuentas por cobrar. En cuanto al deterioro, esta cifra está entre \$ 54 y \$ 56 mil dólares, lo que significa una pérdida importante para el negocio. Asimismo, si se analizan las cuentas de pasivos, la empresa tiene un alto nivel de endeudamiento en el corto plazo pues esta cuenta es mayor a los \$ 736 mil dólares para el año 2015 y en 2016 bordea los \$ 500 mil.

Como se puede observar, entre el periodo 2015 -2016, la cuenta de activos corrientes muestra una reducción del 51%, lo que establece que la empresa tuvo una disminución drástica de su dinero en efectivo, es decir, el dinero con el cual cuenta como capital de trabajo para sufragar

los costos fijos y variables, por lo que se considera que la parte afecta es aquella que determina el nivel de liquidez de la entidad, puesto que, a pesar de que las cuentas por cobrar mostraron una reducción, es mínima en comparación a la de la cuenta de efectivo.

En lo que concierne a las cuentas de resultados, los ingresos son mayores a \$ 2 millones de dólares, pero los costos representan entre el 46% y 51% del total de ingresos, el nivel de gastos operativos se ubica entre \$ 834 \$ y 784 mil dólares, mientras que la utilidad neta en 2015 fue \$ 763 mil, y en 2016 se observó una reducción de más de la mitad, es decir \$ 319 mil dólares.

**Tabla 26. Análisis vertical de las cuentas del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales**

Datos del Estado de Situación Financiera	2015	A. Vertical 2015	2016	A. Vertical 2016
Efectivo y equivalentes	\$ 375,147.00	8%	\$ 86,399.00	2%
Cuentas por cobrar	\$ 326,417.00	7%	\$ 238,008.00	6%
(-) deterioro de las cuentas por cobrar	\$ -54,345.00	-1%	\$ -56,220.00	-1%
Total activos corrientes	\$ 885,500.00	20%	\$ 431,235.00	11%
Total activos no corrientes	\$3,578,931.00	80%	\$3,518,468.00	89%
Total activos	\$ 4,464,431.00	100%	\$ 3,949,703.00	100%
Total pasivos corrientes	\$ 736,717.00	17%	\$ 499,712.00	13%
Total pasivos no corrientes	\$ 110,690.00	2%	\$ 156,234.00	4%
Patrimonio	\$ 3,617,024.00	81%	\$ 3,293,757.00	83%
Total pasivo + patrimonio	\$ 4,464,431.00	100%	\$ 3,949,703.00	100%
<b><u>Datos del Estado de Resultados Integrales</u></b>	-			
Ingresos	\$ 2,975,249.00	100%	\$ 2,234,769.00	100%
Costos	\$ 1,377,628.00	46%	\$ 1,131,560.00	51%
Gastos operativos	\$ 834,468.00	28%	\$ 784,074.00	35%
Utilidad neta	\$ 763,153.00	26%	\$ 319,135.00	14%

Elaborado por: Autoras

### 3.8.2 Análisis horizontal

El análisis horizontal presenta porcentajes negativos prácticamente en todas las cuentas relacionadas con las cuentas por cobrar y liquidez. En este caso, el efectivo se redujo en 77%, y asimismo las cuentas por cobrar en un 27%, manteniendo un valor relativamente similar entre el período 2015 y 2016, lo cual es preocupante, porque la liquidez del negocio depende

directamente de este recurso, pues el efectivo apenas es el 19% del total de activos corrientes y las cuentas por cobrar serían el 55%.

En temas de pasivos, el corriente o de corto plazo presentó una reducción de 32%, mientras que el pasivo de largo plazo o no corriente se incrementó en 41%, lo que supone que la compañía optó por incrementar el endeudamiento con la finalidad de cubrir sus déficits. En el caso de las cuentas de resultados también se observó una reducción en todos los rubros, pues los ingresos cayeron en 25%, los costos bajaron un 18% juntamente con los gastos que se redujeron en 6%, pero la utilidad neta se vio severamente afectada, pues llegó a reducirse en un 58%, siendo 2016 un año bastante complicado financieramente para la empresa ABC S.A.

Los ingresos de la entidad representan a las ventas de la misma, las cuales presentan una disminución del 25% entre los años 2015 y 2016, lo cual ha reducido la rentabilidad debido a que, a pesar de esta disminución, los costos no mostraron un declive proporcional, lo que simboliza que se realizó menores ventas con un mayor costo.

**Tabla 27. Análisis horizontal de las cuentas del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales**

Datos del Estado de Situación Financiera	2015	2016	A. Horizontal 2015 - 2016
Efectivo y equivalentes	\$ 375,147.00	\$ 86,399.00	-77%
Cuentas por cobrar	\$ 326,417.00	\$ 238,008.00	-27%
(-) deterioro de las cuentas por cobrar	\$ -54,345.00	\$ -56,220.00	3%
Total activos corrientes	\$ 885,500.00	\$ 431,235.00	-51%
Total activos no corrientes	\$3,578,931.00	\$3,518,468.00	-2%
Total activos	\$ 4,464,431.00	\$ 3,949,703.00	-12%
Total pasivos corrientes	\$ 736,717.00	\$ 499,712.00	-32%
Total pasivos no corrientes	\$ 110,690.00	\$ 156,234.00	41%
Patrimonio	\$ 3,617,024.00	\$ 3,293,757.00	-9%
Total pasivo + patrimonio	\$ 4,464,431.00	\$ 3,949,703.00	-12%
<b><u>Datos del Estado de Resultados Integrales</u></b>	-		
Ingresos	\$ 2,975,249.00	\$ 2,234,769.00	-25%
Costos	\$ 1,377,628.00	\$ 1,131,560.00	-18%
Gastos operativos	\$ 834,468.00	\$ 784,074.00	-6%
Utilidad neta	\$ 763,153.00	\$ 319,135.00	-58%

Elaborado por: Autoras

### 3.8.3 Análisis de los ratios

**Tabla 28. Cuentas del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales**

Indicadores	Fórmula	2015	2016	Promedio
<b>Liquidez corriente:</b>	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.20	0.86	1.03
<b>Razón de Efectivo</b>	Efectivo/ Pasivo Corriente	0.51	0.17	0.34
<b>Rotación cuentas por cobrar:</b>	Ingresos/cuentas por cobrar	9.11	9.39	9.25
<b>Endeudamiento:</b>	Pasivo Total / Activo Total	0.19	0.17	0.18
<b>Apalancamiento:</b>	Activo Total / Patrimonio	1.23	1.20	1.22
<b>Rentabilidad neta:</b>	Utilidad Neta / Ventas Netas	0.26	0.14	0.20
<b>Impacto de gastos:</b>	Gastos / Ventas Netas	0.28	0.35	0.32
<b>Impacto de costos:</b>	Costos / Ventas Netas	0.46	0.51	0.48

Elaborado por: Autoras

Finalmente, en lo que concierne a las razones financieras, se puede establecer que, el promedio es 1.03, lo cual es preocupante porque la empresa solo podría cubrir una vez el promedio total de deudas con el total de sus activos corrientes, dejando un margen reducido de diferencia en caso de presentar este escenario. Si solo se considera la razón de efectivo, la situación de la empresa es más crítica porque por cada dólar de deuda, la empresa apenas dispone de \$ 0.34 de efectivos y, por ende, no es capaz de cubrir todas sus obligaciones de corto plazo. La rotación de cuentas por cobrar es 9 veces por año, es decir que la mayor parte de la deuda se mantiene en mora entre 45 y 50 días aproximadamente. En cuanto a nivel de endeudamiento del activo, la situación cambia un poco ya que, por cada dólar de activo total, la empresa posee un nivel de deuda de 18%, es decir que en el peor de los casos la situación financiera del negocio se podría ver favorecida se vende algún bien que posea. Asimismo, en temas de rentabilidad, por cada dólar de ventas, la empresa genera en promedio \$ 0.20 de ganancia neta, mientras que el impacto de sus costos y gastos oscila entre \$ 0.32 y \$ 0.48 por dólar de ventas.

### 3.8.1 Análisis de la cartera vencida

Tomando como referencia la información presentada en los Estados Financieros, se puede establecer que el monto de las cuentas por cobrar de la compañía ABC presentaron una reducción entre 2015 y 2016; sin embargo, en lo que respecta al deterioro de esta cuenta se observa un crecimiento del 3% en valores monetarios, ya que este pasó de - \$ 54,345.83 en 2015 a ubicarse en - \$ 56,220.59 para el año 2016, que representa un 15% del total del monto de las cuentas y documentos por cobrar. Situación que manifiesta el problema que se presenta en esta compañía y para lo cual es necesario tomar medidas que corrijan el manejo de las cuentas por cobrar. En la tabla 1 se presenta un resumen de las variaciones de las cuentas por cobrar según los estados financieros subidos al sitio web de la Superintendencia de Compañías.

**Tabla 29. Comparación de las cuentas por cobrar**

Descripción	Año 2015	Año 2016	Variación
<b>Cuentas por cobrar</b>	US\$ 326,417.00	US\$ 238,008.00	-11%
<b>(-) Deterioro de cuentas por cobrar</b>	-US\$ 54,345.83	-US\$ 56,220.59	3%
<b>% participación</b>	13%	15%	

Fuente: Superintendencia de Compañías (2017)

Tomando como referencia la información presentada en los Estados Financieros, se puede establecer que el monto de las cuentas por cobrar de la compañía ABC presentaron una reducción entre 2015 y 2016; sin embargo, en lo que respecta al deterioro de esta cuenta se observa un crecimiento del 3% en valores monetarios, ya que este pasó de - \$ 54,345.83 en 2015 a ubicarse en - \$ 56,220.59 para el año 2016, que representa un 15% del total del monto de las cuentas y documentos por cobrar. Situación que manifiesta el problema que se presenta en esta compañía y para lo cual es necesario tomar medidas que corrijan el manejo de las cuentas por cobrar. En la tabla 1 se presenta un resumen de las variaciones de las cuentas por cobrar según los estados financieros subidos al sitio web de la Superintendencia de Compañías.

**Tabla 30. Análisis de la cartera vencida**

<b>Cartera vencida</b>		
<b>Corriente</b>	US\$ 10.119,71	18,0%
<b>30 días</b>	US\$ 19.677,21	35,0%
<b>60 días</b>	US\$ 11.244,12	20,0%
<b>90 días</b>	US\$ 5.622,06	10,0%
<b>120 días</b>	US\$ 8.433,09	15,0%
<b>mayor a 120 días</b>	US\$ 1.124,41	2,0%
<b>TOTAL</b>	US\$ 56.220,59	100,0%

Fuente: Superintendencia de Compañías (2017)

## **CAPÍTULO IV**

### **INFORME FINAL**

#### **4.1 Generalidades**

##### **4.1.1 Informe técnico**

Los datos obtenidos a través de la investigación documental, como el estudio de campo, determina la importancia de que la empresa ABC cuente con una estrategia que ayude a mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar, con la finalidad de reducir los niveles de morosidad. De esta forma, se busca proteger los niveles de liquidez y rentabilidad de la compañía, a través del funcionamiento eficiente de las diversas tareas que debe cumplir el área de crédito y cobranzas; para revertir la situación problemática que se han manifestado porque las ventas a crédito no poseen documentos de respaldo, la base de datos no se actualiza correcta y no hay procesos ni políticas de control. Los resultados de la encuesta permitieron destacar que los clientes se atrasan entre 90 y 120 días para responder por los haberes vencidos, mientras que el pago a proveedores debe realizarse en un tiempo máximo de 90 días, generando complicaciones en la liquidez del negocio, ya que se dificulta el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo. Una de las causas principales es la falta de actualización de la información de los clientes, y el poco seguimiento que se realiza a los clientes que presentan altos niveles de morosidad. Por esa razón califican de regular a los procesos actuales que se desarrollan en la gestión de las cuentas por cobrar. Por esta razón, la presente propuesta contemplará diversas acciones que podrían lograr un mejor control de las cuentas por cobrar:

- 1) Definición de acciones para mitigar el riesgo de crédito.
- 2) Análisis FODA del área de crédito y cobranzas de la compañía ABC.
- 3) Diseño de procesos de crédito y cobranzas.
- 4) Elaboración de políticas de crédito y cobranzas.
- 5) División de las funciones del personal responsable.

6) Otras actividades complementarias.

#### 4.1.2 Objetivos de la propuesta

Determinar una propuesta para el control de las cuentas por cobrar que mejore la liquidez en la compañía ABC S.A.

#### 4.1.3 Objetivos específicos

- Plantear parámetros de calificación crediticia para los clientes.
- Diseñar procesos y políticas de control para la concesión de créditos y la gestión de cobranza.
- Definir las responsabilidades que debe cumplir el personal.
- Evaluar la viabilidad de la propuesta de control de las cuentas por cobrar.

### 4.2 Plan de acción

#### 4.2.1 Acciones para el análisis crediticio en la empresa ABC

Considerando que toda transacción a crédito implica un riesgo mayor o menor, es importante que la empresa ABC tome acciones que le ayuden a reducir el impacto que implica el riesgo de crédito. A continuación, se exponen las siguientes acciones:

- 1) **Análisis de la capacidad de pago:** En primera instancia es importante calcular los índices financieros en base a la información contable que pudieran proporcionar los clientes, como las cuentas de activos, pasivos y patrimonio del Estado de Situación Financiera y cuentas del Estado de Resultados Integrales. Tal como se presenta a continuación:

**Tabla 31. Ejemplo de análisis de la capacidad de pago de un cliente**

Cuentas	Valores (en miles)
Activos Corrientes	\$ 25.00
Activo Total	\$ 70.00
Pasivos Corrientes	\$ 20.00
Pasivo Total	\$ 40.00
Patrimonio	\$ 30.00

Elaborado por: Autoras

**Tabla 32. Ratios para evaluar la capacidad de pago del cliente**

<b>Ratio</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado</b>
<b>Endeudamiento patrimonial</b>	Pasivo Total / Patrimonio	1.33
<b>Liquidez corriente</b>	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0.62
<b>Endeudamiento del activo</b>	Total Pasivo / Total Activo	0.57

Elaborado por: Autoras

Analizando este ejemplo, se podría considerar que el endeudamiento patrimonial de este cliente se encuentra comprometido en un 33% por los acreedores de la empresa, ya que por cada dólar de patrimonio se estaría utilizando \$ 0.33 de endeudamiento. Por otra parte, en lo que concierne a la liquidez corriente, el indicador es 0.62 y refleja que, por cada dólar de deudas a corto plazo, la empresa sólo dispone de \$ 0.62 por ende tendría un déficit de liquidez de \$ 0.38 para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Finalmente, el endeudamiento del activo es aceptable ya que, por cada dólar de activo, existen \$ 0.57 de deudas, es decir que realmente el nivel de activos propios sería de \$ 0.43.

De acuerdo con este ejemplo, el cliente posee una capacidad de pago baja, ya que se encuentra bastante endeudado y específicamente, no tendría dinero suficiente para cubrir las cuotas mensuales, ya que inclusive refleja problemas de liquidez, por lo que su nivel de riesgo sería alto y la resolución de su crédito debería rechazarse en primera instancia, hasta que demuestre que ha mejorado su nivel de solvencia y ha bajado su endeudamiento.

Sin embargo, otro aspecto que puede utilizarse para analizar la capacidad de pago de los clientes es mediante la revisión de los documentos presentados al área de crédito de la compañía, a fin de determinar su grado de dependencia, actualización de la información financiera, situación de la compañía, es decir, si es estable o ha presentado épocas de crisis o recesión, entre otros.

2) **Calificación del nivel de riesgo:** Luego de realizar el análisis de la capacidad de pago del cliente, se debe establecer el nivel de riesgo según la resolución No. JB-2011-1897 del 15 de marzo del 2011 que rige para la concesión de créditos comerciales para personas naturales o jurídicas que sirven para el financiamiento de actividades ligadas a la producción y/o comercialización de bienes y servicios en sus diferentes etapas, por ello la división se da en categorías como: corporativos, empresariales y PYMES. La calificación se haría en base a estos parámetros:

**Tabla 33. Calificación del nivel de riesgo de los clientes**

Calificación	Morosidad	Rango de pérdida	Acción recomendada
<b>A1</b>	0 días	1%	Cobranza Preventiva
<b>A2</b>	1-15 días	2%	Cobranza Preventiva
<b>A3</b>	16- 30 días	3% - 5%	Cobranza Preventiva
<b>B1</b>	31 – 60 días	6% -9%	Cobranza Extrajudicial
<b>B2</b>	61 – 90 días	10% -19%	Cobranza Extrajudicial
<b>C1</b>	91 – 120 días	20% - 39%	Cobranza Extrajudicial
<b>C2</b>	121 – 180 días	40% - 59%	Cobranza Judicial
<b>D</b>	181 – 360 días	60% - 99%	No son sujetos de crédito
<b>E</b>	Mayor a 360 días	100%	No son sujetos de crédito

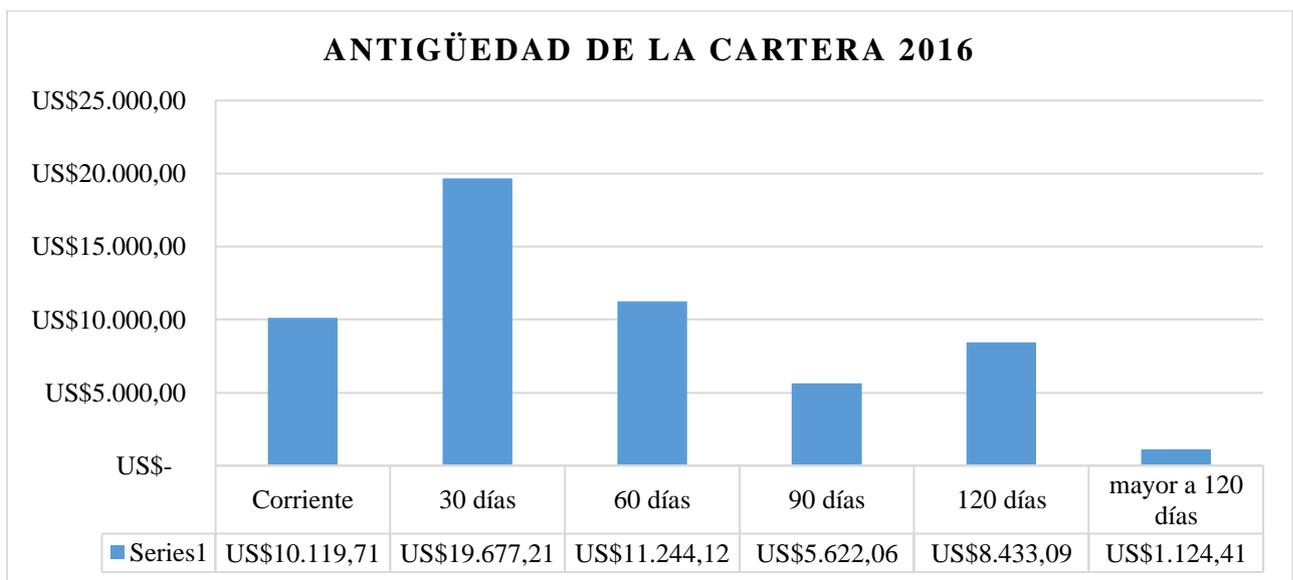
Elaborado por: Autoras

3) **Cobertura de garantías:** Se recomienda que aquellos clientes que podrían presentar un nivel de riesgo alto, se les exija una garantía de su pago para así poder recuperar el monto de crédito en caso de posible incumplimiento con la deuda; estas garantías pueden ser:

- Voucher de pago: Se puede pedir a los clientes la emisión de un voucher a través de un Datafast a fin de garantizar el pago del servicio.
- Solicitud de un aval o garante: También se podría solicitar un garante que se comprometa como deudor solidario, en caso de atrasos constantes e incumplimiento de los pagos por parte del titular.

- Retención de mercadería: La empresa ABC no debería entregar la mercadería a aquellos clientes que presenten más de 2 facturas vencidas, por tanto, una vez que el cliente se ponga al día en sus haberes, la mercadería podría ser despachada correctamente en el tiempo pactado.

**4) Cumplimiento de pago:** Finalmente, dentro de esta acción es importante analizar cómo se ha ido desarrollando la antigüedad de la empresa ABC. En la siguiente tabla se exponen los valores que mantenía la empresa ABC hasta el 31 de diciembre 2016.



**Figura 24. Antigüedad de la cartera de la empresa ABC período 2016**

Elaborado por: Autoras

En esta figura se puede observar que la mayoría de los clientes se encuentra con un nivel de morosidad entre 30 y 60 días, ya que en conjunto suman más del 55% de los valores que aún se encuentran pendiente de cobro y que han generado un deterioro en la cartera de cobros de la compañía. Estas cifras equivalen a un estimado de unos 50 clientes que actualmente tienen una cuenta por cobrar en la compañía.

## **4.2.2 Planeación estratégica del área del crédito y cobranzas de la empresa ABC**

### **4.2.2.1 Misión**

“Gestionar de manera eficiente la cartera de clientes de la entidad con el fin de reducir los índices de morosidad”

### **4.2.2.2 Visión**

“Convertirse en un departamento con un sistema integrado para la gestión de cobranzas reduciendo los niveles de morosidad de la cartera de socios/clientes, con profesionalismo, buenas relaciones, y manteniendo la imagen de respeto y confianza ante sus socios/clientes”.

### **4.2.2.3 Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Amplia cartera de clientes.
- Experiencia en el mercado logístico.
- Confiabilidad entre los clientes.
- Profesionalismo del personal.

#### **Oportunidades**

- Importancia de la gestión de cobranzas en la administración moderna
- Diversidad de medios para comunicación en la gestión de cobranzas
- Legislación de respaldo para la gestión de cobranzas
- Sector logístico con incremento de capital para préstamos de consumo

#### **Amenazas**

- Índices de morosidad en crecimiento
- Inestabilidad económica referente a los indicadores de inflación e índices de comportamiento del consumidor
- Altas tasas de interés que complica el pago de los créditos otorgados.

## Debilidades

- Falta de liderazgo por parte de un departamento de cobranzas
- Falta de procesos estructurados para gestión extrajudicial de cobranza
- Sobrecarga laboral para los asesores de créditos que fomenta la reducción u omisión de procesos

**Tabla 34. Matriz FODA para definir las bases de la estrategia de cambio**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>F – O</b>	<b>D – O</b>
	Plantear procesos eficientes que garanticen una gestión de cobranzas oportuna, a través de canales que faciliten la comunicación entre la empresa y el cliente.	Modificar procesos claves en la concesión de créditos y la gestión de cobranzas para mitigar el incremento de la cartera vencida.
<b>Amenazas</b>	<b>F – A</b>	<b>D – A</b>
	Mejorar los servicios de la empresa ABC mediante la capacitación de sus asesores de crédito para que pueden orientar de una forma más efectiva a los clientes.	Establecer políticas de crédito y cobranzas para que sean respetadas por los miembros involucrados con esta área.

Elaborado por: Autoras

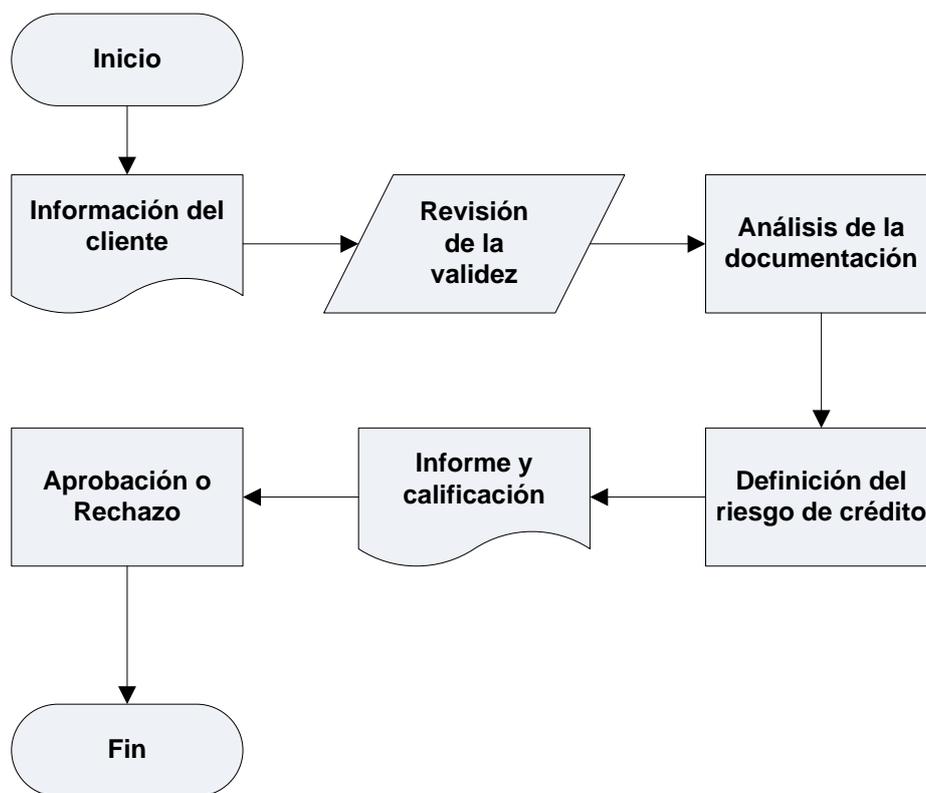
### **4.2.3 Propuesta de procesos de las cuentas por cobrar**

#### **4.2.3.1 *Proceso para el análisis del riesgo de crédito de los clientes***

**Objetivo:** Determinar el riesgo crediticio que representa cada cliente por medio de un estudio sobre su flujo financiero.

**Procedimiento:**

1. Solicitar toda la información del cliente debidamente documentado, como a continuación se detalla:
  - a. RUC
  - b. Copia de C.I. de los representantes legales
  - c. Estados de cuenta bancarios y financieros
  - d. Garantías
  - e. Referencias comerciales y bancarias.
2. Revisar y comprobar la veracidad de los documentos.
3. Analizar toda la información del cliente separando los aspectos cualitativos y cuantitativos, para así poder evaluar la situación económica del mismo y categorizar su trayectoria crediticia de acuerdo con la responsabilidad en el pago.
4. Determinar la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y autonomía financiera del cliente.
5. Identificar el nivel de riesgo de morosidad que representa cada cliente.
6. Otorgar calificación al cliente por medio de un comité de crédito.
7. Establecer la aprobación final, la cual será otorgada por el gerente general.



**Figura 25. Diagrama de proceso para el análisis del riesgo de crédito**

Elaborado por: Autoras

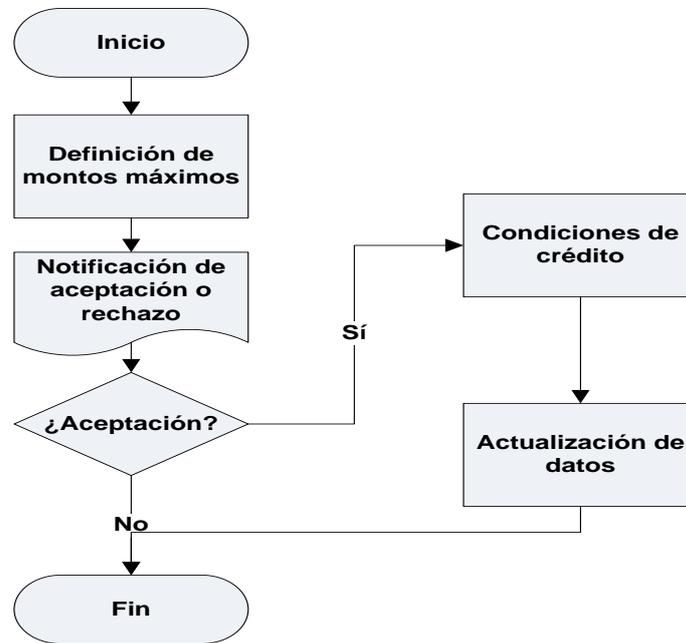
#### 4.2.3.2 *Proceso de aprobación del crédito*

**Objetivo:** Asignar un crédito con responsabilidad a los clientes que poseen un perfil crediticio con bajo riesgo de morosidad y que están de acuerdo con los plazos de pago que solicita la empresa ABC.

**Procedimiento:**

1. Establecer los montos máximos de crédito para el cliente, de acuerdo con el nivel de riesgo, el cual ha sido identificado en el procedimiento anterior
2. Notificación de la aceptación o rechazo del crédito
3. Dar a conocer las condiciones crediticias, plazos y formas de pago; así como la gestión de cobranza en el caso de incurrir en morosidad.
4. Dada la aceptación del cliente, se realiza el contrato respectivo donde se recoge la firma del cliente.

5. Informar fechas de pago, cortes de factura, tasa de interés, etc.
6. Solicitar actualización de información del cliente de forma semestral, por parte de la persona encargada de la cobranza.



**Figura 26. Diagrama de proceso de aprobación del crédito**

Elaborado por: Autoras

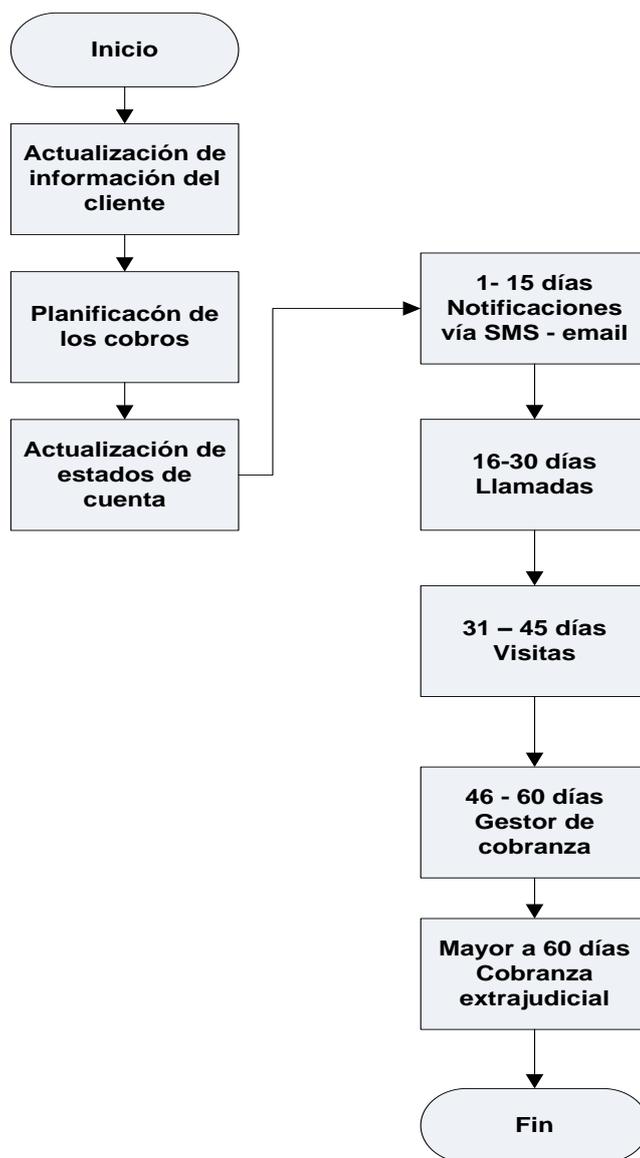
#### 4.2.3.3 *Proceso de cobranza preventiva*

**Objetivo:** Promover una cobranza responsable, de acuerdo con los lineamientos de pago acordados con el cliente por medio del contrato, con la finalidad de mitigar la morosidad de la cartera de la empresa.

Procedimiento:

1. Solicitar actualización de la información general del cliente semestralmente
2. Realizar planificación de los cobros preventivos 5 días antes de la fecha de pago.
3. Actualizar los estados de cuenta para determinar el cumplimiento de los clientes y planificar un posterior seguimiento a aquellos que no respondan con el pago de la deuda posterior a los tres días de morosidad.

4. Cuando el tiempo de morosidad corresponde a 15 días, en el transcurso de este tiempo se envían notificaciones por mensaje de texto o vía correo electrónico.
5. Realizar actualización diaria de la cartera vencida para evitar incomodar a los clientes que ya han procedido a cancelar su obligación de pago.
6. Cuando el tiempo de mora es superior a los 16 días se realiza un seguimiento por cliente a través de llamadas telefónicas para coordinar fechas y formas de pago y solicitar los motivos de la demora.
7. Cuando el compromiso de pago no ha sido cumplido en un periodo superior a los 30 días se procede a enviar notificaciones escritas al domicilio del cliente y contactar a las referencias vía telefónica para que den a conocer al deudor el llamado al pago.
8. Una vez transcurridos los 45 días de morosidad, se designa a un gestor de cobranza para solicitar el pago de la deuda de forma personal y obtener una promesa fehaciente de pago, por medio de una solicitud firmada por el cliente que deje constancia del compromiso de pago.
9. Después de los 60 días de morosidad, el caso pasará a un proceso extrajudicial donde se da a conocer por medio de un informe la gestión de cobranza realizada y las respuestas del cliente.
10. Cada gestión de cobranza debe estar respaldada con la fecha, hora, respuesta, medio de comunicación empleado, persona contactada y esta información debe ser utilizada para actualizar los niveles de riesgo de morosidad según la respuesta de cada cliente.



**Figura 27. Diagrama de proceso de cobranza preventiva**

Elaborado por: Autoras

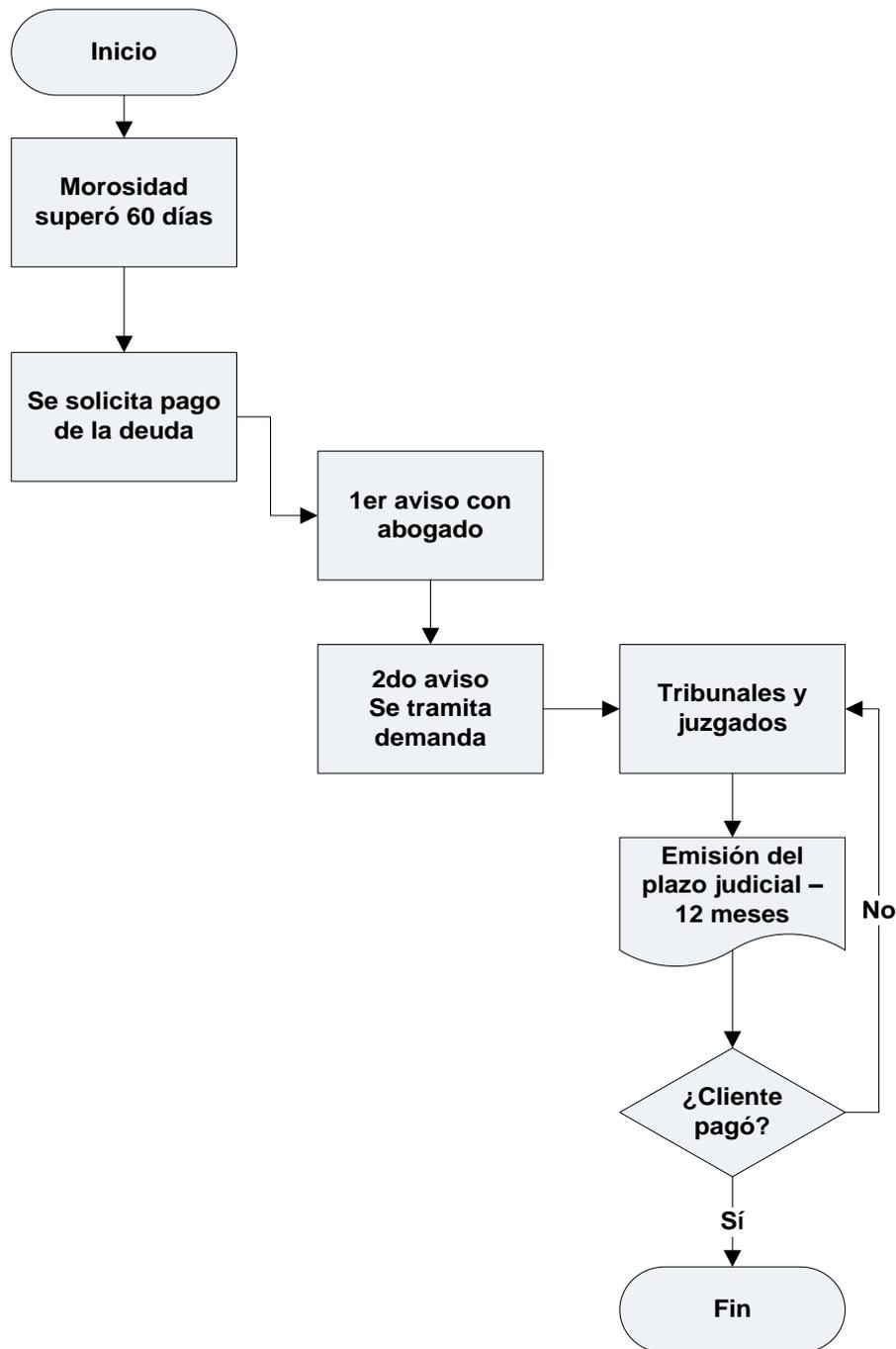
#### **4.2.3.4 Proceso de cobranza extrajudicial y judicial**

**Objetivo:** Exigir el pago de la deuda a los clientes que se encuentran en un periodo de morosidad superior a los 60 días.

**Procedimiento:**

1. Se remite los casos de morosidad que superan los 60 días, con las copias de los documentos de respaldo como: Contrato, factura, guías de remisión, gestión de cobranza, solicitud de compromisos de pago.

2. Se solicita el pago de la deuda por medio de un proceso extrajudicial a través de un abogado contratado por la empresa.
3. Se realiza el primer aviso de cobranza extrajudicial, posterior a los 15 días se efectúa el segundo aviso.
4. Posterior a los 90 días de mora, se tramita una demanda con el abogado de la empresa.
5. Esta demanda se efectuará por medio de los tribunales y juzgados de la ciudad donde se exigirá el pago de la deuda más los valores gastados en el proceso judicial.
6. El plazo de mora en un proceso judicial es de doce meses, motivo por el cual estos clientes no serán sujetos a crédito nunca más.
7. Cuando el cliente da respuesta de pago y cumple su compromiso, el proceso culmina.
8. Aquellos clientes que posean un nivel de morosidad de 90 días podrán ser sujetos a crédito con condiciones específicas y la reducción de su cupo máximo.



**Figura 28. Diagrama de proceso de cobranza extrajudicial y judicial**

Elaborado por: Autoras

### 4.3 Plan de seguimiento

#### 4.3.1 Propuesta de capacitación del personal sobre el manejo de las cuentas por cobrar

El plan de seguimiento involucra un conjunto de acciones complementarias para mejorar los resultados esperados de la propuesta. Para este efecto, se sugiere que la empresa ABC impulse

programas de capacitación a los empleados encargados del área de crédito y cobranza, con la finalidad de reducir los niveles de incobrabilidad, trayendo consigo una mejora en la liquidez del negocio, y la selección de aquellos clientes que presenten un mejor perfil, mitigando el riesgo de crédito que se manifiesta durante las transacciones comerciales. Entre los temas que podrían considerarse se sugiere:

**Tabla 35. Módulo de capacitación # 1**

<b>Temas por tratar</b>	<b>Competencias específicas</b>	<b>Horas</b>
Reestructuración y cambios más importantes de los procesos de crédito y cobranza.	a) Aprendizaje de los conceptos básicos del crédito y la cobranza.	2
	b) Definición de metodología para el análisis crediticio.	2
	c) Revisión de los puntos clave en los procesos de mejora.	2
	d) Difusión de las políticas de control interno para el área de crédito y cobranza.	2
	e) División del trabajo entre cada miembro del departamento.	2
	f) Evaluación del personal	2
	<b>Total</b>	<b>12</b>

Elaborado por: Autoras

Este primer módulo duraría 12 horas, pudiéndose ejecutarse en 6 sesiones de 2 horas cada una, en donde se traten 5 temas concernientes a los cambios en los procesos, las metodologías para la estimación del riesgo y finalmente, se realice una evaluación del aprendizaje y conocimiento adquirido por parte de los empleados, garantizando una correcta difusión de las normas vigentes que deben ser estudiadas por todo el personal de crédito y cobranzas.

Posteriormente, se podría llevar a cabo un segundo módulo de capacitación que mejore las habilidades de cobranza de cada miembro, sin llegar a deteriorar las relaciones con los clientes. Lo que se busca que exista un ambiente de negociación cortés, en donde se respeten los

compromisos de pago y se eviten problemas de cobranza extrajudicial y judicial, sino más bien, tratar de recuperar los montos vencidos de la manera más efectiva posible, persuadiendo a los clientes, otorgando ciertos beneficios que pudieran ser atractivos y estos prioricen sus pagos a la empresa ABC; entre los temas por tratar se recomienda:

**Tabla 36. Módulo de capacitación # 2**

<b>Temas por tratar</b>	<b>Competencias específicas</b>	<b>Horas</b>
Relaciones públicas	a) Comunicación efectiva y captación de la atención del deudor.	2
	b) Empatía.	2
	c) Técnicas y estrategias de venta.	2
	d) Negociación de objeciones.	2
	e) Seguimiento al deudor.	2
	f) Evaluación del personal	2
<b>Total</b>		<b>12</b>

Elaborado por: Autoras

Este módulo también tendría una duración de 12 horas, divididas en 6 sesiones de 2 horas que incluye una evaluación. Con esto, el total de capacitaciones sería 24 horas en total divididas en dos módulos para lograr una cobranza efectiva y seguir los procesos corregidos. Sin embargo, se espera que el personal sea capaz de desarrollar diversas estrategias que permitan recuperar oportunamente los montos vencidos. En el siguiente apartado se presenta un ejemplo del tipo de acciones que podrían sugerirse a la empresa ABC para que los clientes se motiven y eviten estar atrasado en sus pagos.

### 4.3.2 Estrategias para la recuperación de cartera vencida

Las estrategias de recuperación que se recomienda llevar a cabo son las siguientes:

- i. Beneficios especiales: cada seis meses podría entregarse reconocimientos a los clientes, como cupones de descuento en compras a ciertos establecimientos asociados a la empresa ABC. Esto haría que los clientes que se acerquen a reclamar sus cupones llenen ciertos formularios para validar datos, y así se mantenga actualizada la base de clientes.
- ii. Canales de pago: con la finalidad de agilizar su realización se podría establecer convenios con agencias como Western Union o Servipagos, para ampliar los puntos de recaudación y evitar que este aspecto sea un motivo de atraso o impago. Asimismo, se podría recibir transferencias electrónicas o depósitos a una cuenta de la compañía ABC.
- iii. Débito automático: es una acción que permite que se debite de la cuenta del cliente la cantidad específica por pagar. Para esto es necesario llenar un formulario de autorización que tenga vigencia sólo hasta cancelar la totalidad del monto.
- iv. Cobranza preventiva: se puede enviar mensajes vía SMS o WhatsApp para recordar a los clientes que su crédito está por vencer.
- v. Deducciones: para aquellos clientes que sean responsables y mantengan un historial de crédito puntual, se puede otorgar un descuento del monto por pagar si cancelan dentro de los 10 primeros días. Este tipo de medidas podría ser tomaba en función a una escala, por ejemplo, se sugiere:

**Tabla 37. Descuentos sugeridos de acuerdo con los montos por pagar**

<b>Monto</b>	<b>% de descuento</b>
<b>De \$ 0 a \$ 250.00</b>	20%
<b>De \$ 251 a \$ 500.00</b>	10%
<b>De \$ 501 a \$ 1,000.00</b>	5%
<b>Mayores a \$ 1,000.00</b>	2%

Elaborado por: Autoras

### 4.3.3 Indicadores de gestión de las cuentas por cobrar

Los indicadores de gestión son muy importantes para hacer una comparación sobre el impacto que han tenido las medidas aplicadas para la recuperación de la cartera vencida de la empresa ABC. En este caso, los indicadores sugeridos serían los siguientes:

**Tabla 38. Indicadores de gestión**

<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>	<b>Fórmula</b>
Período promedio de cobranza	1 vez al año	Reducción del riesgo de crédito.	Ventas / Cuentas por cobrar
Liquidez corriente	Cada 3 meses	Incrementar los niveles de liquidez de la compañía	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes
Capacitación a trabajadores	1 vez al año	Mejorar la gestión de cobranza del personal	Personas Capacitadas / Total de Empleados
Actualización de la base de datos	Cada 6 meses	100% clientes actualizados	Clientes actualizados / Total clientes en base de datos

Elaborado por: Autoras

A través de la aplicación de estos indicadores se espera que la empresa ABC cumpla con los siguientes aspectos:

- i. Mantener una constante interacción entre el cliente y la empresa, a fin de pronosticar un posible caso de mora, y tomar medidas preventivas que permitan el cobro de los montos pendientes de pago.
- ii. Actualizar la base de clientes, garantizando siempre la validez de la información.
- iii. Tomar correctivos en los procesos que tal vez pudieran significar un obstáculo para la gestión de cobranza, o la emisión de los créditos.

- iv. Impulsar más capacitaciones al personal para afianzar sus habilidades.

#### 4.4 Escenario económico

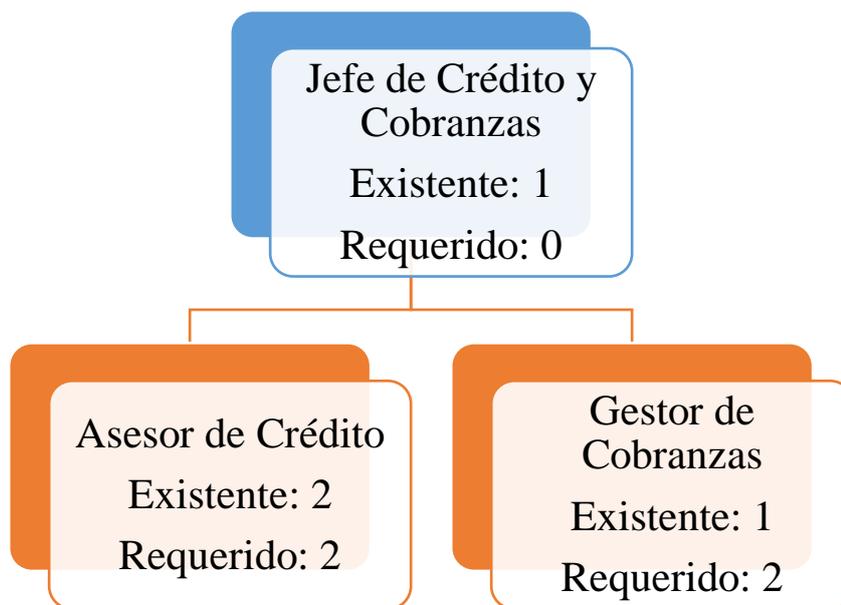
##### 4.4.1 Inversión de la propuesta

**Tabla 39. Inversión de la propuesta**

DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNITARIO	V.TOTAL	% INVERSIÓN
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
<b><u>EQUIPOS DE COMPUTACION</u></b>				
Computadoras de escritorio	1	\$ 800.00	\$ 800.00	13.09%
Impresoras	1	\$ 250.00	\$ 250.00	4.09%
Programa de base de datos - Visual FoxPro 9	1	\$ 800.00	\$ 800.00	13.09%
<b><u>EQUIPOS DE OFICINA</u></b>				
Modulares de escritorio	1	\$ 275.00	\$ 275.00	4.50%
Sillones ejecutivos	1	\$ 120.00	\$ 120.00	1.96%
<b><u>GASTOS DE PRE-OPERACIÓN</u></b>				
Honorarios por asesoría legal	1	\$ 1,500.00	\$ 2,540.00	41.56%
Capacitación del personal de crédito y cobranza	24	\$ 40.00	\$ 960.00	15.71%
Manual de procedimientos: actualización y copias	1	\$ 50.00	\$ 50.00	0.82%
Folletería y formularios para las capacitaciones	5	\$ 5.00	\$ 25.00	0.41%
Imprevistos 5%	0.05	\$ 5,820.00	\$ 291.00	4.76%
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6,111.00</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Autoras

Para llevar a cabo de esta propuesta de mejoramiento de las cuentas por cobrar, se estima realizar una inversión de \$ 6,111.00 la cual estaría dirigida principalmente a la contratación de 1 nueva persona dentro del departamento de Crédito y Cobranzas, con el propósito de ejercer una mayor presión respecto a los valores que pudieran adeudar los clientes. En base a esto, la inversión estaría enfocada en la creación de este nuevo puesto de trabajo que necesitaría contar con equipos de computación y mobiliario, así como la capacitación respectiva para impulsar la labor de este departamento. De esta forma, las funciones del personal estarían divididas de la siguiente forma:



**Figura 29. Distribución del personal del área de crédito y cobranzas**  
Elaborado por: Autoras

Como se observó en el capítulo anterior, en el área de crédito y cobranzas hay 4 personas, pero al contratarse 1 nuevo gestor de cobranzas, el departamento tendría en total 5 personas, por ese motivo en ese cargo se ha colocado la leyenda “Requerido: 2” para determinar que hacer falta una persona y en base a eso se ha diseñado este escenario económico.

#### **4.4.2 Financiamiento**

Por tratarse de una inversión relativamente baja, no es necesario que la empresa ABC recurra a financiamiento externo, sino que más bien los rubros de creación del nuevo puesto, pueden ser financiados a través del cobro de los diferentes recargos aplicados a la facturación de los clientes que presenten mora en sus pagos.

#### **4.4.3 Presupuestos de operación**

El presupuesto de operación estaría determinado por la nueva propuesta salarial de todo el personal del área de crédito y cobranzas, así como también los diferentes gastos de administración y gestión de cobranzas que se pudieran generar durante las labores de este

departamento, ya sea por concepto de suministros de oficina, mantenimiento de equipos, capacitaciones y gastos por movilización, notificaciones y demás.

**Tabla 40. Presupuesto de sueldos y beneficios sociales del personal de crédito y cobranzas**

Cargo	Cantidad	Sueldo Actual	Nueva Propuesta	Beneficios Sociales	Neto a Pagar
Jefe de Crédito y Cobranzas	1	\$ 850.00	\$ 1,000.00	\$ 240.50	\$ 1,240.50
Asesor de Crédito	2	\$ 450.00	\$ 550.00	\$ 146.75	\$ 1,393.50
Gestor de Cobranzas	2	\$ 400.00	\$ 480.00	\$ 132.17	\$ 1,224.33
<b>SUBTOTAL</b>	<b>5</b>	<b>\$ 1,700.00</b>	<b>\$ 2,030.00</b>	<b>\$ 519.41</b>	<b>\$ 3,858.32</b>

Elaborado por: Autoras

**Tabla 41. Presupuesto de gastos de administración**

DESCRIPCION	PROVEEDOR	CANTIDAD	C. UNITARIO	C. MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Suministros de oficina		5	\$ 15.00	\$ 75.00	\$ 900.00	\$ 912.78	\$ 925.74
Mantenimiento de equipos		5	\$ 20.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,217.04	\$ 1,234.32
Actualización de aplicaciones Software		5	\$ 10.00	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 608.52	\$ 617.16
Capacitaciones		50	\$ 40.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00		
Sueldo y Beneficios Sociales (5 miembros)		1	\$ 3,858.32	\$ 3,858.32	\$ 46,299.88	\$ 46,957.34	\$ 47,624.13
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>				<b>\$ 6,083.32</b>	<b>\$ 50,999.88</b>	<b>\$ 49,695.68</b>	<b>\$ 50,401.35</b>

Elaboración: Autoras

**Tabla 42. Presupuesto de gastos de gestión de cobranza**

DESCRIPCION	PROVEEDOR	CANTIDAD	C. UNITARIO	C. MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Emisión de notificaciones de cobranza		400.00	\$ 0.15	\$ 60.00	\$ 720.00	\$ 730.22	\$ 740.59
Gastos de movilización		4.00	\$ 30.00	\$ 120.00	\$ 1,440.00	\$ 1,460.45	\$ 1,481.19
Costo de gestión de cobranza		400.00	\$ 0.10	\$ 40.00	\$ 480.00	\$ 486.82	\$ 493.73
Folletería para información del cliente		1000.00	\$ 0.10	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,217.04	\$ 1,234.32
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>				<b>\$ 320.00</b>	<b>\$ 3,840.00</b>	<b>\$ 3,894.53</b>	<b>\$ 3,949.83</b>

Elaborado por: Autoras

#### 4.4.4 Estimación de los ingresos de la propuesta

Los ingresos de la propuesta se pueden estimar en función de los recargos que se cobrarían a todos los clientes que presenten una mora constante en sus pagos. Por ejemplo, en lo que corresponde a llamadas de considera que, dentro de una jornada laboral de 20 días al mes, se contacten al menos a 20 clientes diarios, lo que generaría un total de 400 tanto por mensajes de texto enviados y llamadas telefónicas para notificar que están en mora y realizar la gestión de cobranzas, este rubro sería de apenas \$ 0.15 por cliente. Otro rubro que se recargaría sería \$ 1.50 por visitas a los clientes, así como costos por cobranza extrajudicial que tiene un valor de \$ 15.00 que aplicaría para clientes que ya tienen una morosidad mayor a 60 días.

De esta manera, si se suman todos los rubros por recargos de gestión de cobranza durante 1 año, la empresa podría obtener al menos \$ 59,040.00 que le permitirían cubrir con los gastos de operación que se generan dentro del departamento de crédito y cobranzas.

**Tabla 43. Estimación de ingresos de gestión de cobranza**

<b>RUBROS DE INGRESOS</b>	<b>CANT. MES</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>INGRESO MES</b>	<b>INGRESO ANUAL</b>
Recargo por mensajes de textos enviados	400	US\$ 0.15	\$ 60.00	US\$ 720.00
Recargo por llamadas telefónicas	400	US\$ 0.15	\$ 60.00	US\$ 720.00
Recargo por notificaciones y visitas	200	US\$ 1.50	\$ 300.00	US\$ 3,600.00
Recargo por costos judiciales	300	US\$ 15.00	\$ 4,500.00	US\$ 54,000.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>\$ 4,920.00</b>	<b>\$ 59,040.00</b>

Elaborado por: Autoras

De esta forma, para estimar la viabilidad de la propuesta se elaboró un flujo de caja considerando los ingresos por gestión de cobranza, así como los gastos de operación de todo el departamento de crédito y cobranzas, para determinar la rentabilidad que dejaría la inversión propuesta de \$ 6,111.00 según los flujos netos generados al menos durante los primeros tres años de operación. Para este escenario económico, se aplicó una tasa de variación anual de 2.5% en los ingresos y 1.42% para los egresos, tomando como referencia el promedio inflacionario del país en los últimos tres años.

**Tabla 44. Flujo de Caja proyectado a 3 años**

	PREOP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b><u>A. INGRESOS OPERACIONALES</u></b>				
INGRESOS ESPERADOS		59,040.00	60,516.00	62,028.90
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0.00</b>	<b>59,040.00</b>	<b>60,516.00</b>	<b>62,028.90</b>
<b><u>B. EGRESOS OPERACIONALES</u></b>				
Suministros de oficina		900.00	912.78	925.74
Mantenimiento de equipos		1,200.00	1,217.04	1,234.32
Actualización de aplicaciones Software		600.00	608.52	617.16
Capacitaciones		2,000.00	2,028.40	2,057.20
Sueldo y Beneficios Sociales (5 miembros)		46,299.88	46,957.34	47,624.13
Emisión de notificaciones de cobranza		720.00	730.22	740.59
Gastos de movilización		1,440.00	1,460.45	1,481.19
Costo de gestión de cobranza		480.00	486.82	493.73
Folletería para información del cliente		1,200.00	1,217.04	1,234.32
<b>TOTAL</b>	<b>0.00</b>	<b>54,839.88</b>	<b>55,618.60</b>	<b>56,408.39</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	<b>0.00</b>	<b>4,200.12</b>	<b>4,897.40</b>	<b>5,620.51</b>
<b><u>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>				
Créditos Instituciones Financieras 1	0.00	0.00	0.00	0.00
Aportes de Capital (Fondos Propios)	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b><u>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>				
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de Intereses préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones en Activos	2,245.00			
Inversiones por Gastos Preoperativos (adecuaciones)	3,866.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones por Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>6,111.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>-6,111.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	<b>-6,111.00</b>	<b>4,200.12</b>	<b>4,897.40</b>	<b>5,620.51</b>
<b>FLUJO NETO ACUMULADO</b>	<b>-6,111.00</b>	<b>-1,910.88</b>	<b>2,986.52</b>	<b>8,607.03</b>

Elaborado por: Autoras

Los resultados del flujo de caja establecen los siguientes aspectos:

- 1) Los ingresos fluctuarían entre \$ 59 mil y \$ 62 mil dólares, tomando en consideración una tasa de crecimiento del 2.5%. Lo ideal es que los clientes se pongan al día en sus cuentas para evitar recargos, pero en caso de que se atrasen, la compañía ABC puede obtener un beneficio al realizar la gestión de cobranza.
- 2) El total de egresos operacionales se mantendría dentro de un rango de \$ 54 mil y \$ 56 mil, suponiendo una tasa de inflación del 1.42%. Sin embargo, este dinero también

significaría un ahorro para la compañía ABC ya que sería financiado con los recargos cobrados a los clientes que presenten atraso en sus pagos.

- 3) La diferencia entre los ingresos y egresos dejarían un flujo de caja neto entre \$ 4,200 y \$ 5,620.51, los cuales permitirían que la inversión se recupere en el primer año de operaciones de la propuesta, por tanto, a partir del segundo período en adelante se obtendrían beneficios para la compañía ABC.
- 4) Con estos flujos de caja se hizo un análisis de rentabilidad utilizando la fórmula de la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y Relación Costo – Beneficio.
- 5) La interpretación de los indicadores de rentabilidad determina que la inversión realizada en la propuesta sería viable ya que dentro del plazo de 3 años sería posible recuperarla y obtener un retorno adicional del 57.05% que en términos monetarios equivale a \$ 5,543.85 luego de haber recuperado los \$ 6,111.00 invertidos al inicio de la propuesta. Por tanto, por cada dólar invertido en la propuesta se estarían generando \$ 0.91 de beneficios netos, demostrando que el control de las cuentas por cobrar no sólo permitiría mejorar los niveles de liquidez, sino que también se podría obtener ingresos adicionales para optimizar la rentabilidad del negocio.

**Tabla 45. Análisis TIR – VAN de la propuesta**

<i>ANÁLISIS DE RENTABILIDAD</i>	
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	<b>12.00%</b>
<i>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</i>	<b>57.05%</b>
<i>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</i>	<b>\$5,543.85</b>
<i>RELACION COSTO BENEFICIO</i>	<b>\$ 1.91</b>

Elaborado: Autoras

## CONCLUSIONES

Luego de realizar la presente investigación se establecen las siguientes conclusiones de conformidad con los objetivos específicos trazados:

- La empresa ABC ha tenido complicaciones en su cuenta por cobrar, debido a un incremento de los niveles de morosidad de los clientes, quienes se han atrasado por diversos factores, entre los que se podría suponer la recesión económica que está afectando al país. Sin embargo, para reducir el riesgo de crédito se pudo establecer que el análisis financiero de las cuentas por cobrar a través de la aplicación de los ratios, se convierte en una herramienta útil para la toma de decisiones, pues se enfoca en aspectos de liquidez, capacidad de endeudamiento y rentabilidad de los clientes que apliquen a un crédito comercial; de tal forma que se pueda hacer una segmentación idónea para escoger a quienes presentan el nivel de riesgo más bajo posible.
- Desafortunadamente, el deterioro de las cuentas por cobrar de la empresa ABC se agravó debido a que las ventas a crédito no contaban con ningún documento de respaldo; de igual forma, la falta de procesos claros para la concesión de créditos, la gestión de cobranza, las políticas e indicadores de control, hizo que la morosidad supere los 30 y 60 días, significando el 55% de la cartera por cobrar, situación que trajo consigo, afectaciones en los niveles de liquidez.
- Partiendo de esta problemática, se diseñó una propuesta que tenía como enfoque reducir el riesgo de crédito y mejorar la gestión de cobranzas, a través del diseño de procesos de crédito y cobranza en donde prime el análisis de cada cliente, para emitir una calificación y rango de pérdida, permitiendo a la gerencia, tomar decisiones oportunas frente a eventuales casos de mora. También se propuso la cobertura de

garantías para que los clientes se comprometían con el pago, así como también, se diseñaron procesos para la concesión de crédito y la gestión de cobranzas.

- Finalmente, la propuesta involucró la contratación de una persona adicional al departamento para presionar la labor de cobranza y así obtener ingresos por recargos a los clientes con mayores niveles de morosidad. Es así como al realizar los escenarios económicos se llegó a la conclusión de que la propuesta sería viable porque estos ingresos podrían cubrir los gastos del departamento, trayendo consigo beneficios adicionales para la empresa ABC.

## **RECOMENDACIONES**

- Abrir posibles líneas de crédito con instituciones financieras del sector público o privado, a fin de que los clientes pueden pagar oportunamente sus valores pendientes a la empresa ABC.
- Mantener la base de datos actualizada, así como también valerse de sistemas de medición de riesgo para evaluar la solvencia de cada cliente.
- Diseñar un manual de procesos que incorpore políticas de control y sobre todo, determine la conformación de un comité de crédito y cobranza para tomar mejores decisiones respecto a la aprobación de créditos y medidas que ayuden a recuperar los valores vencidos.
- Realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento tanto de los procesos con de las políticas de control, constatando que cada monto tenga su respectiva documentación, para evitar que se incremente nuevamente el nivel de morosidad en la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avelino, M. (2017). *Las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa*. Adecar cía. Ltda. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Banca Facil. (2015). *bancafacil.com*. Obtenido de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=300000000000029&idCategoria=5>
- Bedoya, A. (8 de Junio de 2013). *Cómo blindarse ante abusos de las casas de cobranza*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/asuntos-legales/actualidad/como-blindarse-ante-abusos-de-las-casas-de-cobranza-2040376>
- Belokurov, N. (24 de Febrero de 2016). *Rotación de las cuentas por cobrar*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/2323-rotacion-las-cuentas-cobrar>
- Blogger. (2015). *Créditos y Cobranzas*. Obtenido de Riesgo Crediticio: <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/sistematizacioncreditoscobros.html>
- Brachfield, P. (27 de Diciembre de 2012). *Políticas de crédito normales, restrictivas o flexibles*. Obtenido de <http://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/politicas-de-credito-normales-restrictivas-o-flexibles/>
- Castillo Torres, M. X. (2011). *Planificación Estratégica*. Loja: Universidad Particular de Loja.
- COPCI. (Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de [www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf](http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf)

Durán, J. (2015). El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa El mundo Berrezueta Carmona y cía., en el cantón camilo Ponce Enríquez". Machala, El Oro, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.

ESAN. (13 de Diciembre de 2016). *La política de créditos de una entidad financiera*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/>

González, A., & Henríquez, H. (2013). Incidencia de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa Hierros San Félix C.A, periodo 2011. Guayana: Universidad Nacional Experimental de Guayana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta edición)*. México D.F, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hernandez, Y., Amat, E., Valdez, L., Vina, R., Orozco, M., & Panades, E. (2006). *Necesidad de la Planeacion Estrategica-Teorias*. Obtenido de sitio web de El Prisma: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/necesidadplaneacionestrategica/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/necesidadplaneacionestrategica/default.asp)

Loyola, C. (2016). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de las empresas comercializadoras de agroquímicos en el distrito de Trujillo. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Mejía, H., Martínez, R., & Alvarado, J. (2011). *Análisis financiero de las cuentas por cobrar y sus repercusiones en las evaluaciones de desempeño en liquidez y financiamiento de empresas dedicadas al rubro de restaurantes y suministros de Banquetes del*

*Municipio de San Salvador*. San Salvador: Universidad de El Salvador - Facultad de Ciencias Económicas.

Meyer, W., & Dalen, D. V. (2006). *Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"*.

Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

Prieto, C. (2012). Análisis financiero. *Colección Didáctica de Ciencias Económicas y Administrativas*, 5-45.

Revista Vanguardia. (19 de Junio de 2013). *¿Cuáles son las condiciones a tener en cuenta para pedir un crédito?* Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/economia/finanzas-personales/20130619/54376105771/cuales-son-condiciones-a-tener-en-cuenta-para-pedir-credito.html>

Sánchez, I. (2013). Análisis financiero y control. *Universia*, 1-40.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2017 - 2021*. Quito, Ecuador: Ediecuatorial.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/>

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). *Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros*. Quito, Ecuador: Resolución JB - 2011 - 1987.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2015). *Concepto y fórmula de los indicadores financieros*. Quito: Dirección de Análisis Financiero.

- Tello, M., Eslava, H., & Tobías, L. (2013). Análisis y evaluación del nivel de riesgo en el otorgamiento de créditos financieros utilizando técnicas de minería de datos. *Revista Visión Electrónica*, 13-26.
- Torres, B. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Segunda ed.). México: Pearson Education.
- Vallado, R. (2016). *Administración financiera de las cuentas por cobrar*. Yucatán: UADY.
- Van, D., & Meyer, W. (2010). *Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"*.  
Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Wells Fargo Works. (19 de Diciembre de 2016). *Conozca las 5 C del crédito*. Obtenido de <https://wellsfargoworks.com/es/financiamiento-de-empresas/articulo/conozca-las-5-c-del-credito>

## ANEXOS

### Anexo A. FORMATO DE ENCUESTA

- 1. ¿Considera que existen políticas adecuadas para gestionar las cuentas por cobrar en la empresa?**
  - Sí
  - No
- 2. En la empresa ABC, ¿Cuál es el estado de las cuentas por cobrar?**
  - Ha disminuido
  - Se ha incrementado
  - Se ha mantenido estable
- 3. ¿Usted ha recibido capacitación para mejorar su accionar en lo correspondiente a la gestión de cobros?**
  - Sí
  - No
- 4. ¿Considera usted que debe mejorarse el procedimiento actual empleado en el proceso de crédito y cobranzas?**
  - Sí
  - No
  - Desconoce
- 5. ¿La empresa cuenta con medidas de contingencia o garantías para recuperar las cuentas por cobrar?**
  - Sí
  - No
  - Desconoce
- 6. ¿Qué tipo de gestión de cobranza se realiza actualmente dentro de la empresa?**
  - Envío de correos electrónicos
  - Llamada telefónica
  - Notificación física hasta dirección indicada
  - Todas las anteriores

**7. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que se dan dentro del área de cobranza?**

- Información errónea de los clientes
- Bases de datos desactualizadas
- No se efectúan seguimientos meticulosos
- Se aceptan fácilmente evasivas de los clientes
- Falta de seriedad con el cliente

**8. Se han dado problemas de liquidez en la empresa:**

- Sí
- No
- Desconoce

**9. ¿Por qué cree que se pueda dar el problema de liquidez que se presenta actualmente en la empresa?**

- Problemas en las cuentas por cobrar
- Inadecuado manejo financiero
- Pocos clientes nuevos
- Desconoce

**10. ¿En la empresa existe un manual de políticas de crédito y cobranza?**

- Sí
- No
- Desconoce

**11. ¿Qué falencias se presentan en los registros de las cuentas por cobrar?**

- No hay una persona responsable del área de cobranza
- No hay un registro de los clientes morosos
- No se clasifica el nivel de cobranza según su complejidad

**12. ¿Cuál es el plazo para el pago del crédito que se le da a los clientes?**

- Hasta 30 días
- De 31 a 90 días
- De 91 a 120 días
- Más de 120 días

**13. ¿Cuál es el tiempo de pago que por lo general se toman los clientes para saldar su deuda con la empresa?**

- Hasta 30 días
- De 31 a 90 días
- De 91 a 120 días
- Más de 120 días

**14. ¿Cuál es el tiempo de crédito que le ofrecen los proveedores a la empresa?**

- Hasta 30 días
- De 31 a 60 días
- De 61 a 90 día
- Más de 90 días

**15. ¿Existen metas u objetivos establecidos para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar?**

- Sí
- No
- Desconoce

**16. ¿Se han desarrollado previamente análisis financieros dentro de la empresa?**

- Sí
- No
- Desconoce

**17. ¿Cree usted que deben implementarse un análisis financiero para definir el estado actual de la empresa?**

- Si
- No
- Desconoce

## **Anexo B. FORMATO DE ENTREVISTA**

- 1. ¿Considera que la situación de la empresa en lo referente a la gestión de las cuentas por cobrar ha mejorado o empeorado durante los últimos años?**
- 2. ¿Cómo calificaría la manera en la que se llevan a cabo los procesos actuales de la empresa en lo referente a la gestión de las cuentas por cobrar?**
- 3. ¿Cuáles son los factores que considera que inciden en un adecuado manejo de las cuentas por cobrar?**
- 4. ¿A qué atribuye los problemas en el área de gestión de las cuentas por cobrar en la empresa?**
- 5. ¿La liquidez actualmente en la empresa como la calificaría?**
- 6. ¿Qué acciones ha impulsado para mejorar el nivel de liquidez de la empresa?**
- 7. ¿Cuál considera que será el futuro de la empresa a corto, mediano y largo plazo?**

### Anexo C. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE PROCESOS

<b>Figura</b>	<b>Nombre</b>	<b>Significado</b>
	Inicio o Fin	Esta figura indica el inicio y la terminación del conjunto de actividades
	Decisión	Este símbolo es utilizado en un punto donde, dependiendo del resultado que se obtenga se estiman dos acciones a seguir
	Actividad o proceso	Indica la realización de una acción
	Documentos	Este símbolo se presenta en toda acción que genere un documento de respaldo
	Flecha	Las flechas marcan el orden con el cual deben realizarse las actividades
	Subproceso	Indica una actividad que complementa a una acción principal, es decir, que depende directamente de la misma

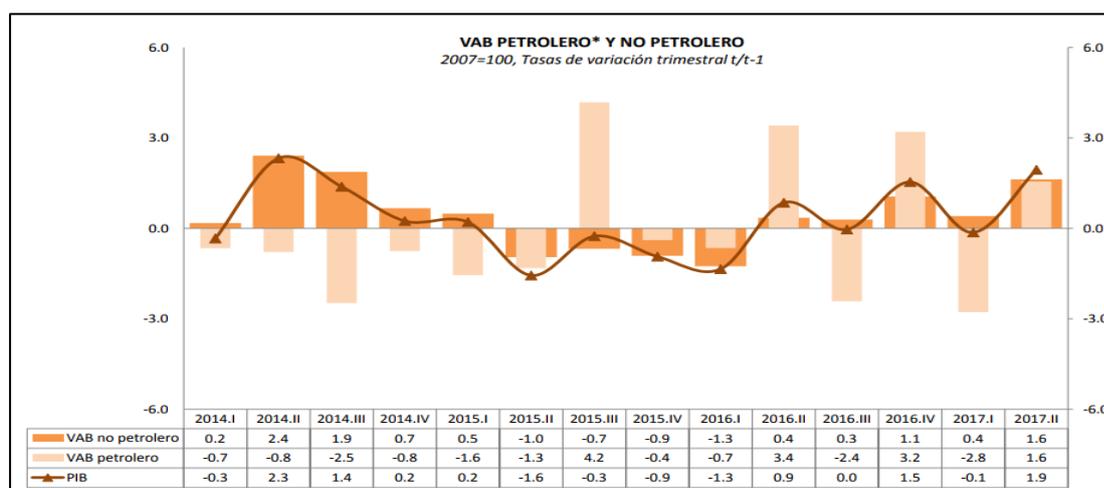
Elaborado por: Autoras

## Anexo D. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MERCADO

Es importante que se realice un análisis de la situación macroeconómica del país, en donde se identifiquen ciertas características del sector económico, su crecimiento, la posición de la compañía y demás aspectos que pudieran generar una evidencia de fragilidad del sistema financiero y que pudiera tener un impacto en la rentabilidad de los sujetos de crédito que afecte el cumplimiento de sus pagos.

De acuerdo con el manual de metodología para la calificación de cartera del Banco Central del Ecuador, es necesario que se consideren ciertos aspectos que determinen o no la estabilidad macroeconómica del país, entre estas variables debería considerarse la inflación, las tasas de interés, el riesgo país, la variación del PIB, entre otras. Por esta razón, a continuación, se exponen los cambios que han presentado estas variables:

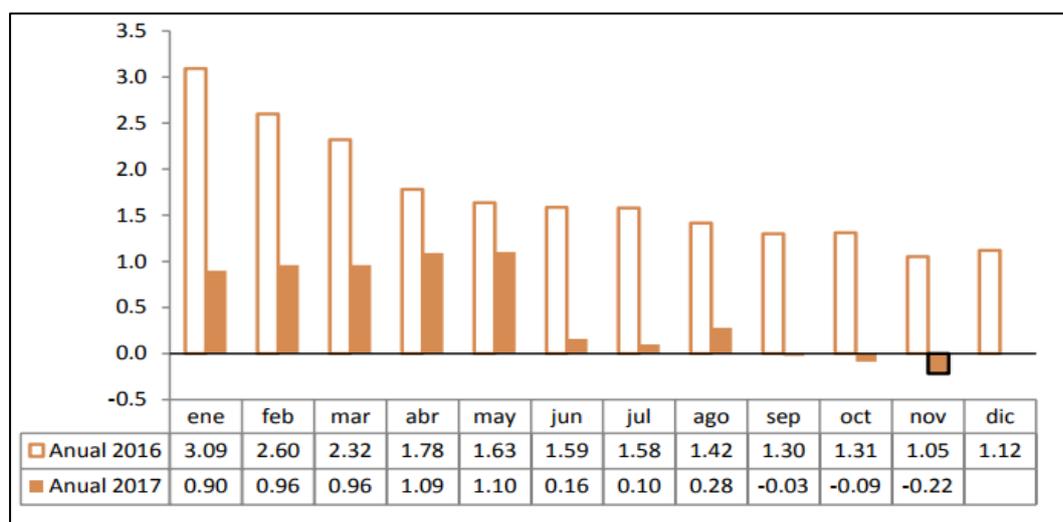
**El PIB:** Este instrumento es una guía económica que se utiliza para medir la demanda de un país en un periodo determinado de tiempo, se lo puede utilizar como valor referencia para determinar el poder adquisitivo de una nación, el año 2017 cerró con un crecimiento del PIB de 1,5% el mismo que se debió al crecimiento del sector agrícola y del turismo en el tercer trimestre del 2017, este acontecimiento genera una visión positiva, ya que la propuesta busca impactar en un mercado sólido para generar marca y consumo.



**Figura 30. Producto Interno Bruto segundo trimestre del 2017**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

**Inflación:** De acuerdo a los datos expuestos por el Banco Central del Ecuador (2017) el mes de diciembre del año anterior cerro con deflación de -0,20% debido a que el precio de los alimentos, bebidas, transporte, hotel, vestimenta y restaurantes bajaron en comparación a otros meses, situación que vincula a Ecuador como uno de los países con menos inflación; lo que favorece a la economía debido a que aumenta el poder de compra de bienes y servicios; además que para el inicio de nuevas propuestas esto genera una positiva aceptación de la demanda dado el incremento de su capacidad adquisitiva; sin embargo se debe tener cuidado ya que la baja de los precios se relaciona a la reducción del ingreso de negocios particulares y esto por lo general se debe a la disminución de costos por la reducción de mano de obra o de personal.



**Figura 31. Inflación**

**Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)**