



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

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

TEMA

**POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA
LIQUIDEZ DE LA DISTRIBUIDORA SAN JACINTO S.A.**

TUTOR

MAE, SOLANGE RESABALA.

AUTORES

AULLA SÁNCHEZ DANIELA SAMANTHA

GUAYAQUIL

2022

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Políticas de Créditos y Cobranzas y su incidencia en la liquidez de la Distribuidora San Jacinto S.A. (Distrisanjacinto)	
AUTORES/ES: Aulla Sánchez Daniela Samantha	REVISORES O TUTORES: Mae. Solange Resabala Valencia
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniería Comercial
FACULTAD: Administración	CARRERA: Ingeniería Comercial
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 98
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Crédito, Cobranzas, Liquidez, Políticas, Procedimientos	
RESUMEN: Tras la crisis financiera de los últimos años, las empresa han tenido que ajustarse a las nuevas tendencias económicas y comerciales del mercado, más para aquellas dedicadas al comercio de artículos de ferretería y construcción, al cual pertenece Distribuidora San Jacinto, que con apenas 5 años de experiencia en el mercado ha logrado generar ventas por su posicionamiento de la marca Disensa, no obstante en la actualidad la empresa enfrenta problemas de liquidez debido a la inadecuada gestión de créditos y cobranzas, ya que no cuenta con una manual de políticas que oriente sus actividades. Bajo este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia de la	

<p>ausencia de políticas de créditos y cobranzas en la liquidez de la empresa. Tomando como proceso metodológico un enfoque mixto de tipo descriptivo, de campo y documental, que con ayuda de técnicas como la ficha de observación, encuesta y revisión documental se logró identificar y describir las situaciones presentadas en los procesos de crédito como en los de cobranzas, como propuesta se diseña un manual de procedimientos para mejorar el curso del departamento y potenciar los niveles de liquidez y rentabilidad de la empresa en base a sus recursos propios.</p>		
N. DE REGISTRO		N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Aulla Sánchez Daniela Samantha	Teléfono: 0987594471	E-mail: daullas@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MBA. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 267 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Mgtr. Irma Aquino Onofre Teléfono: (04) 2596500 Ext. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

4/3/22, 13:55

Turnitin

Turnitin Informe de Originalidad					
Procesado el: 18-feb.-2022 19:18 -05 Identificador: 1765797425 Número de palabras: 23689 Entregado: 1					
MANUAL DE COBRANZAS Por Daniela Aulla	<table border="1"><thead><tr><th>Índice de similitud</th><th>Similitud según fuente</th></tr></thead><tbody><tr><td>6%</td><td>Internet Sources: 6% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 3%</td></tr></tbody></table>	Índice de similitud	Similitud según fuente	6%	Internet Sources: 6% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 3%
Índice de similitud	Similitud según fuente				
6%	Internet Sources: 6% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 3%				

2% match (Internet desde 21-dic.-2021) https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2019F1_DEM302_02_127292.pdf
1% match (trabajos de los estudiantes desde 09-feb.-2022) Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil on 2022-02-09
1% match (trabajos de los estudiantes desde 13-jul.-2020) Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil on 2020-07-13
1% match (Internet desde 09-dic.-2020) https://docplayer.es/109813831-Universidad-de-guayaquil-facultad-de-ciencias-administrativas-carrera-de-ingenieria-comercial.html
1% match (Internet desde 29-oct.-2021) http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3877/1/T-ULVR-3247.pdf
1% match (Internet desde 15-abr.-2021) http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2656/1/AN%3%81LISTIS%20Y%20DISE%3%91O%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACI%20DE%20UN%20SERVICIO%20DE%20ASISTENCIA%20AL%20ALUMNO.pdf
< 1% match (Internet desde 02-sept.-2019) http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduq/6300/1/TESIS%20FINAL.pdf
< 1% match (Internet desde 19-jul.-2021) https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20_500_12867/3766/Carmen%20Martinez_Lourdes%20Odar_Mauricio%20Zegarra_Trabajo%20de%20Investigacion%20de%20Tesis%20de%20Licenciatura%20en%20Educacion%20Social.pdf
UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINSTRACIÓN CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PORTADA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL TEMA POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA DISTRIBUIDORA SAN JACINTO S.A. TUTOR MAE, SOLANGE RESABALA. AUTORES AULLA SÁNCHEZ DANIELA SAMANTHA GUYAQUIL 2021 - 2022 REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA FICHA DE REGISTRO DE TESIS TÍTULO Y SUBTÍTULO: Políticas de Créditos y Cobranzas y su incidencia en la liquidez de la Distribuidora San Jacinto S.A. (Distrisanjacinto) AUTOR/ES: REVISORES O TUTORES: Aulla Sánchez Daniela Samantha Apellidos y Nombres del tutor del proyecto de investigación INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Grado obtenido: Título obtenido en altas y bajas. FACULTAD: CARRERA: Administración Administración de Empresas FECHA DE PUBLICACIÓN: Se coloca el año que está en la portada N. DE PÁGS: Indicar el número de páginas totales del PDF. ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración PALABRAS CLAVE: Crédito, Cobranzas, Liquidez, Políticas, Procedimientos RESUMEN: Tras la crisis financiera de los últimos años, las empresa han tenido que ajustarse a las nuevas tendencias económicas y comerciales del mercado, más para aquellas dedicadas al comercio de artículos de ferretería y construcción, al cual pertenece Distribuidora San Jacinto, que con apenas 5 años de experiencia en el mercado ha logrado generar ventas por su posicionamiento de la marca Disensa, no obstante en la actualidad la empresa enfrenta problemas de liquidez debido a la inadecuada gestión de créditos y cobranzas, ya que no cuenta con una manual de políticas que oriente sus actividades. Bajo este ii contexto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia de la ausencia de políticas de créditos y cobranzas en la liquidez de la empresa. Tomando como proceso metodológico un enfoque mixto de tipo descriptivo, de campo y documental, que con ayuda de técnicas como la ficha de observación, encuesta y revisión documental se logró identificar y describir las situaciones presentadas en los procesos de crédito como en los de cobranzas, como propuesta se diseña un manual de procedimientos para mejorar el curso del departamento y potenciar los niveles de liquidez y rentabilidad de la empresa en base a sus recursos propios. N. DE REGISTRO (en base de N. DE CLASIFICACIÓN: datos): (Biblioteca se encarga de llenar este campo con la (Biblioteca se encarga de llenar este información que corresponda) campo con la información que corresponda) DIRECCIÓN URL (tesis en la web): (Biblioteca se encarga de llenar este campo con la información que corresponda) ADJUNTO PDF: SI X NO CONTACTO CON AUTOR/ES: Apellidos y Nombres de autor (1) Apellidos y Nombres de autor (2) Teléfono: # de teléfono autor1 # de teléfono autor2 E-mail: Correo/autor1 Correo/autor2 CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: Título. Nombres y Apellidos (Decano) Teléfono: xxxxxxx Ext. xxx E-mail: correo institucional Título. Nombres y Apellidos (Director de Carrera) Teléfono: xxxxxxx Ext. xxx E-mail: correo institucional iii CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO (Imprimir el resultado de la herramienta URKUND y escanearlo para añadir al archivo en pdf) iv DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES El estudiante egresado DANIELA SAMANTHA AULLA SÁNCHEZ, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA DISTRIBUIDORA SAN JACINTO S.A., corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada. De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente. Autor(es) Firma: NOMBRES Y APELLIDOS C.I. Firma: NOMBRES Y APELLIDOS C.I. y CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación (Título del trabajo de titulación), designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de..... de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. CERTIFICADO: Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: (Título del trabajo de titulación), presentado por los estudiantes NOMBRES Y APELLIDOS como requisito previo, para optar al Título de (AGREGAR EL TÍTULO A OBTENER), encontrándose apto para su sustentación. Firma: NOMBRES Y APELLIDOS DEL TUTOR C.C. vi AGRADECIMIENTO DEDICATORIA vii ÍNDICE GENERAL PORTADA I DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ... y CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR vi CAPÍTULO I

https://www.turnitin.com/newreport_printview.asp?eq=1&eb=1&esm=100&oid=1765797425&sid=0&n=0&m=2&svr=54&r=62.40753286699952&lang=... 1/17

Firma:

MsC. Solange Resabala Valencia

C.C. 0918810524

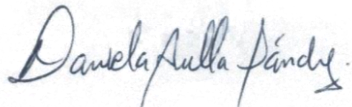
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado DANIELA SAMANTHA AULLA SÁNCHEZ, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA DISTRIBUIDORA SAN JACINTO S.A., corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor

Firma:



C.C. 0951985019

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA DISTRIBUIDORA SAN JACINTO S.A.**, 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: **POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA DISTRIBUIDORA SAN JACINTO S.A.**, presentado por la estudiante **DANIELA SAMANTHA AULLA SÁNCHEZ** como requisito previo, para optar al Título de Ingeniera Comercial, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Mae. Solange Resabala Valencia

C.C. 0918810524

AGRADECIMIENTO

Agradezco grandemente a Dios, quien con su amor maravilloso y poder omnipresente me ha dado la oportunidad de alcanzar este logro a pesar de los obstáculos que se presentan durante el trayecto. Agradezco a mis padres Gardenia Sánchez, Armando Aulla, y hermanos, quienes de diferentes maneras me han apoyado y orientado para no confundir el camino de la constante superación. Agradezco a Ismael Guzmán, quién fue el influyente de tomar esta iniciativa y apoyo durante estos nueve semestres.

Agradezco a mis docentes y tutor Mae. Solange Resabala por su guía profesional, criterio y valores dentro de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

Daniela Aulla Sánchez.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro a Dios, quien me guía y sostiene para que pueda alcanzar sus bendiciones y promesas.

Dedico este logro a mi padre Armando Aulla por su apoyo y tolerancia que implicaba culminar esta etapa sin desvanecer, a mi madre Gardenia Sánchez por su amor incondicional e ímpetu para guiarme en cada momento.

A mi hermana Joselyne Aulla, quién me apoyó y comprendió todo lo que implica iniciar este tipo de carreras, y a mis familiares más cercanos por haberme apoyado en los momentos más complicados.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ...	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	vi
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1. Árbol de problemas	6
1.3. Formulación del problema.....	7
1.4. Sistematización del problema.....	7
1.5. Objetivo general	7
1.6. Objetivos específicos.....	7
1.7. Justificación de la investigación	8
1.8. Delimitación del problema	9
1.9. Hipótesis o idea a defender.....	9
1.10. Línea de investigación	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.1.1. Antecedentes del problema.....	10
2.1.2. Antecedentes del problema de la empresa.....	11
2.2. Estado del arte	12
2.3. Fundamentación teórica.....	13
2.3.1. Políticas de créditos y cobranzas	13
2.3.2. Tipos de Créditos.....	17
2.3.3. Procedimientos para la gestión de créditos.....	18
2.3.4. Procedimientos para la gestión de cobranzas	19
2.3.5. Flujograma de procedimientos	20
2.3.6. 5 C del crédito	23
2.3.7. Tipos de políticas de cobranzas	24
2.3.8. Fases de la cobranza efectiva.....	25
2.3.9. Liquidez financiera	26
2.4. Marco Legal.....	28
2.5. Marco conceptual	31

CAPÍTULO III	33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.1. Metodología.....	33
3.2. Tipo de investigación	33
3.2.1. Investigación descriptiva	34
3.2.2. Investigación de campo	34
3.2.3. Investigación documental	34
3.3. Enfoque.....	34
3.4. Técnica e instrumentos	35
3.5. Población y Muestra	36
3.6. Análisis de resultados	38
3.6.1. Ficha de observación	38
3.6.2. Encuesta.....	42
3.6.3. Revisión Documental	53
CAPÍTULO IV	65
INFORME FINAL	65
4.1. Tema	65
4.2. Objetivos.....	65
4.2.1. General.....	65
4.2.2. Específicos.....	65
4.3. Bases iniciales para efectuar las políticas de crédito	65
4.4. Manual de Políticas de Créditos y Cobranzas	68
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES	80
Bibliografía.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Crecimiento del PIB en Ecuador	4
Tabla 2 Productos más vendidos a crédito	5
Tabla 3 Fases para la definición de políticas en el Dpto. de crédito y cobranzas	15
Tabla 4 Flujograma de procedimientos	21
Tabla 5 Indicadores Financieros.....	27
Tabla 6 Aplicación de técnicas e instrumentos en los procesos de Créditos y Cobranzas	35
Tabla 7 Población.....	36
Tabla 8 Muestra.....	37
Tabla 9 Ficha de Observación dirigida a personal de Distrisanjacinto S.A.	38
Tabla 10 Nivel de Confianza y de Riesgo en las actividades de crédito de Distrisanjacinto S.A.....	40
Tabla 11 Nivel de Confianza y de Riesgo en las actividades de cobro de Distrisanjacinto S.A.....	41
Tabla 12 Frecuencia de visitas a Distrisanjacinto S.A.	42
Tabla 13 Consultas sobre disponibilidad de créditos	43
Tabla 14 Efectividad de la información sobre los créditos y condiciones de pago.....	44
Tabla 15 Orientación en los procesos del crédito para mayor probabilidad de aprobación	45
Tabla 16 Aspectos a considerar en los procesos de créditos y cobranzas	46
Tabla 17 Montos disponibles para la emisión de créditos.....	47
Tabla 18 Montos disponibles para la emisión de créditos.....	48
Tabla 19 Accesibilidad a obtener contratos, documentos de respaldo y garantías.....	49
Tabla 20 Información sobre condiciones de pago y seguimiento de la deuda	50
Tabla 21 Políticas de créditos y cobranzas para captar clientes responsables y satisfechos.....	51
Tabla 22 Análisis de los aspectos a considerar en la propuesta	52
Tabla 23 Estado de Situación Financiera (2020 – 2021).....	53
Tabla 24 Estado de Resultados (2020 – 2021)	55
Tabla 25 Liquidez Corriente.....	57
Tabla 26 Capital de Trabajo	58
Tabla 27 Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC).....	58
Tabla 28 Periodo Promedio de Cobro (PPC)	59
Tabla 29 Rentabilidad sobre el Activo Total (ROA).....	60
Tabla 30 Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE).....	60
Tabla 31 Rentabilidad Neta de las Ventas.....	61
Tabla 23 Análisis externo	63
Tabla 26 límites en montos y plazos para efectuar los créditos	65
Tabla 34 Límites en tasas de interés emitidas por el BCE al 2022	66
Tabla 35 Límites en tasas de interés para Distribuidora San Jacinto	67
Tabla 29 Asignación de descuentos por pronto pago	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Causas y Consecuencias del problema.....	6
Figura 2 Ubicación Distribuidora San Jacinto.....	9
Figura 3 Clasificación de los políticas de créditos y cobranzas	14
Figura 4 Fases para la definición de políticas de cobranzas.....	25
Figura 5 Frecuencia de visitas a Distrisanjacinto S.A.....	42
Figura 6 Consultas sobre disponibilidad de crédito.....	43
Figura 7 Información clara y exacta sobre créditos y condiciones de pago	44
Figura 8 Orientación en los procesos de créditos para facilitar la aprobación	45
Figura 9 Aspectos a considerar en los procedimientos de créditos y cobranzas	46
Figura 10 Montos disponibles para la emisión de créditos	47
Figura 11 Montos disponibles para la emisión de créditos	48
Figura 12 Accesibilidad a obtener contratos, documentos de respaldo y garantías	49
Figura 13 Información sobre condiciones de pago y seguimiento de la deuda.....	50
Figura 14 Políticas de CC permitiría captar clientes responsables y satisfechos	51
Figura 15 Indicador Liquidez Corriente	57
Figura 16 Capital de Trabajo	58
Figura 17 Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC).....	59
Figura 18 Periodo Promedio de Cobro (PPC)	59
Figura 19 Rentabilidad sobre el Activo Total (ROA)	60
Figura 20 Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	61
Figura 21 Rentabilidad Netas de las Ventas	61
Figura 22 Inflación sobre los precios al consumidor por divisiones	62
Figura 23 Organigrama Distrisanjacinto S.A.	68
Figura 24 Principios Distrisanjacinto S.A.	69
Figura 25 Flujograma de créditos.....	71
Figura 26 Flujograma de cobranzas y recuperación de cartera vencida.....	75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Sistema mutualista pichincha.....	86
---	----

INTRODUCCIÓN

La importancia y el reto que les cuesta a las empresas captar un mayor volumen de clientes y al mismo tiempo de sus ingresos por ventas es una de sus mayores prioridades, ya que para poder llegar a esto es necesario hacer ciertos cambios de mejora en su estructura, procesos, actividades y todo lo que forme parte de su propuesta de valor. En este caso el trabajo se enfoca en mantener la liquidez de la empresa Distribuidora San Jacinto S.A. a través de oportunidades de crédito y como es de esperarse su respectiva recuperación a través de una adecuada gestión de cobros. Meta que ha sido imposible de concretar ya que la falta de un manual de procedimientos en las unidades de créditos y cobranzas los ha generado problemas en su sistema financiero, ocasionando una inadecuada calificación y aprobación de créditos e ineficiente gestión de cobranzas.

En tal sentido, el presente trabajo tuvo el objetivo de analizar la incidencia de la ausencia de políticas de créditos y cobranzas en la liquidez de la Distribuidora San Jacinto S.A., de las cual se apoyó en cuatro objetivos fundamentales, que son la definición de sus fundamentos teóricos, diagnosticar la situación financiera de la empresa en relación a los índices de crédito y liquidez, identificar las características esenciales para considerarlos en los procesos de las unidades de crédito y cobranzas y finalmente diseñar el manual.

Distribuidora San Jacinto S.A. es una empresa comercial dedicada a la compra y venta de artículos de ferretería y construcción, perteneciente al sector comercial bajo la marca Disensa, la cual ha permitido captar a sus clientes y mantenerlos como clientes fijos, ya que la marca favorece a Distribuidora San Jacinto S.A. con servicios de marketing y publicidad que permite generar mayores ventas. Sin embargo, la atención a los procesos de créditos y gestión de cobranzas no son atendidas por la marca y esto ha conllevado a la ferretería a tomar medidas de mejoramiento, a través del diseño de una manual que oriente sus actividades.

En el capítulo I del presente trabajo se encuentra el diseño de la investigación, en la que se trata de definir el problema desde lo general a lo particular, formulación del problema y sistematización, objetivo general y objetivos específicos, desarrollo de la justificación enfocada a los teórico, práctico y metodológico, idea a defender y delimitación de la investigación.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico dando lugar a la definición de antecedentes del problema realizadas en otras investigaciones, antecedentes del problema en su contexto, estado del arte que aporta en conocimiento científico sobre las bases fundamentales

relacionadas a las políticas y procedimientos de créditos y cobranzas, recuperación de cartera y liquidez en la empresa, también se encuentran conceptos precisos a los mismas variables de investigación, finalmente se complementa con el marco legal que sustenta a este proyecto.

En el Capítulo III se encuentra el marco metodológico, el cual describe el proceso de investigación aplicada al alcance de sus objetivos del primer capítulo, para esto se describen como se va a llevar a cabo la investigación asumiendo el diseño, su enfoque, tipo, técnicas e instrumentos, población y muestra a estudiar, así como el análisis de sus resultados obtenidos.

Finalmente, en el Capítulo IV se encuentra la propuesta con el desarrollo del manual de créditos y cobranzas, además de las conclusiones y recomendaciones enfocadas a seguir mejorando los procesos de créditos y cobranzas.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Tema

Políticas de créditos y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la Distribuidora San Jacinto S.A.

1.2.Planteamiento del Problema

Las actividades de créditos son movimientos muy utilizados por las empresas en general, convirtiéndose en una de las cuentas de activo más importantes que puede estar a favor o en contra de la situación económica y financiera de la empresa, por esta razón, es necesario considerar guías de orientación que permitan alcanzar mejores resultados, la ausencia de políticas y procedimientos internos relacionados a este tipo de actividades es lo que naturalmente conlleva a la pérdida del activo, que resume en bajos índices de liquidez que puede comprometer a la empresa hacia un posible desfinanciamiento.

Actualmente las políticas de créditos y cobranzas son muy considerados dentro de las grandes empresas que buscan mantenerse fijos en el mercado, por esta razón, suelen definir directrices o normas que administren eficientemente sus recursos, tal como algunas empresas de América Latina y el Caribe (ALC), que en busca de mantener una cartera crediticia saludable procuran actualizar sus políticas para disminuir los índices de morosidad y cartera vencida, recuperar la liquidez y lograr el flujo efectivo deseado.

Según Peñafiel (2018) sostiene: “Tras la crisis mundial de las instituciones financieras, la gestión de las cobranzas tuvo que cambiar, y ajustarse a la realidad del mercado, donde era necesario segmentar mejor la cartera... hasta que se ajuste a la necesidad del cliente” (pág. 3). La relevancia de segmentar mejor la cartera era con la condición de disminuir los riesgos de incobrabilidad, y esto empezaba por conocer mejor a sus clientes, para luego estandarizar con eficiencia el proceso de cobranza.

Cabe recalcar, que los aspectos del entorno son el punto de origen que provoca el comportamiento cambiante del consumidor, y, por ende, influyen en los resultados de las empresas. Por esta razón, aún en países de mejor movimiento económico se establecen

prácticas de comunicación, coordinación y negociación con el cliente, permitiendo redefinir un proceso de cobranzas de mayor rapidez y de bajo costo.

Por otro lado, en Ecuador, también se encuentran casos muy similares, pero con mayor inconveniente en la recuperación de cartera vencida, esto no solo se debe al comportamiento de consumidor, sino, también a los movimientos económicos que representa el país, uno de estos indicadores macroeconómicos es el Producto Interno Bruto (PIB), el cual representa una gran variación después de la crisis sanitaria, a continuación, se presentan los datos:

Tabla 1
Crecimiento del PIB en Ecuador

Días	Goddman Sachs	Gobierno Nacional	Banco Mundial	FMI	PWC
45	-5,70%	-7,00%	-6,00%	-6,30%	-6,27%
60	-5,70%	-7,00%	-6,00%	-6,30%	-7,95%
75	-5,70%	-7,00%	-6,00%	-6,30%	-9,63%

Fuente: Gerogieva (2020)

De acuerdo a la revista PWC, un evento influyente en aquellas empresas que otorgan créditos fue la crisis sanitaria, como se menciona en la tabla anterior, el PIB en el Ecuador demuestra una caída constante en tan solo unos días posteriores al inicio de la cuarentena, este evento repercutió en la liquidez de varias empresas, afectando aún más a las pequeñas y medianas, bajo este contexto se estima que los días de capacidad de liquidez para el sector comercial fueron de 38 a 43 días. (Gerogieva, 2020, p. 7)

Respecto al dato anterior, se puede comprender, que el sistema crediticio del país no ha mostrado buenos resultados, sin embargo, por la presión de la competencia de mercado y las necesidades cada vez más exigentes de los consumidores, ciertas empresas han optado por entregar créditos sin contar una política interna, provocando que los índices de morosidad aumenten cada vez más y la liquidez de la empresa se vea afectada.

En cuanto a los temas de liquidez, que han mostrado las pequeñas y medianas empresas, se puede mencionar el déficit económico y financiero de algunas de ellas, hasta el punto del cierre de algunos negocios, sin embargo, en el caso de “La Distribuidora San Jacinto S.A.”, siendo también una actividad clasificada dentro del sector de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), ha logrado mantenerse en el mercado por la gran afluencia de ventas que registra a diario y por el posicionamiento que cubre en el cantón Quevedo, su actividad económica pertenece al grupo

de ferreteros pero con reconocimiento de la marca Disensa, quien es que lo ha ayudado a mantener su nivel de ventas.

Distribuidora San Jacinto S.A. tiene por objeto la comercialización de toda clase de artículos de ferretería ubicada en Quevedo y es parte de la cadena de franquicias de la marca Disensa, razón por el cual es muy reconocida por sus clientes, sin embargo, la marca lo único que otorga a sus franquicias son las atenciones relacionadas con la administración de las ventas y marketing, de modo que sus flujos de caja se mantengan en un nivel competitivo. Ante esta situación, la distribuidora ha presentado cierto descuido hacia la recuperación de sus cuentas, dejando de lado el interés por mantener un proceso adecuado que permita recuperar su cartera. El problema se centra, en que actualmente se manejan bajo un esquema tradicional, donde las ventas a crédito no se apoyan sobre una política interna que permita controlar los índices de rentabilidad y liquidez de la empresa.

Al día de hoy la empresa se maneja bajo la compra y venta de materiales de construcción y otros productos complementarios a una ferretería, entre los más vendidos se encuentran el cemento, varillas, zinc, tubos, entre otros

Establecer el cuadro de ventas de estos productos

Tabla 2
Productos más vendidos a crédito

Producto	Precio unitario	Forma de pago	Plazo	Utilidad
Cemento	\$ 8,80	Contado y Crédito	30 días	10%
Varillas	\$ 22,50	Contado y Crédito	30 días	15%
Zinc	\$ 6,37	Contado y Crédito	30 días	15%
Tubos	\$ 7,58	Contado y Crédito	30 días	16%

Fuente: Distribuidora San Jacinto (2022)

En tal sentido, se pueden identificar tres causas principales, una inadecuada asignación de los créditos antes de autorizarlos, pérdidas económicas por los créditos entregados y vencidos, y la ausencia de políticas de control interno en los procedimientos de créditos y cobranzas. Cada una de estas causas dan paso a varios errores y riesgos, siendo las más caóticas los inconvenientes para la recuperación de la liquidez, mayores gastos por rubros no estimados antes de la venta y desconocimiento técnico de los procedimientos.

1.2.1. Árbol de problemas

Tema: Políticas de créditos y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la Distribuidora San Jacinto S.A.

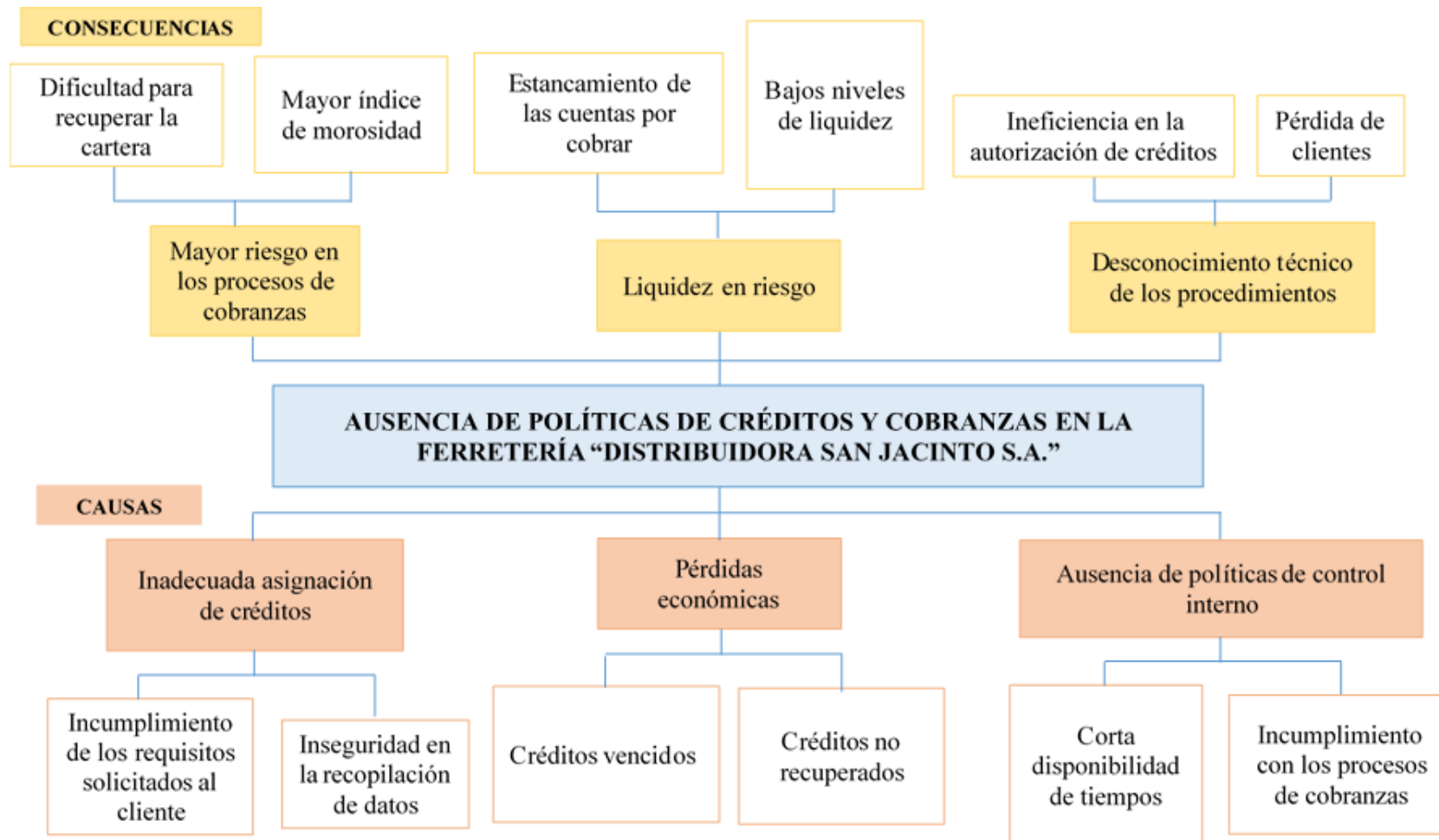


Figura 1 Causas y Consecuencias del problema

Elaborado por: Aulla (2022)

1.3. Formulación del problema

¿La ausencia de políticas de créditos y cobranzas afecta los índices de liquidez en la Distribuidora San Jacinto S.A.?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la base teórica relacionada a la determinación de políticas internas enfocadas en los créditos y cobranzas del sector ferretero?
- ¿Cómo se encuentra la situación financiera de la distribuidora frente a los índices crediticios y de liquidez?
- ¿Cuáles son las preferencias de los clientes ante la emisión de créditos bajo un concepto razonable y competitivo?
- ¿Cuál es el esquema actual que aplica la Distribuidora San Jacinto sobre sus movimientos de créditos y cobranzas?
- ¿Cómo orientar los procesos de créditos y cobranzas en la Distribuidora San Jacinto?
- ¿Cuáles serían los controles internos que permitirían alcanzar un mayor nivel de liquidez?

1.5. Objetivo general

Analizar la incidencia de la ausencia de políticas de créditos y cobranzas en la liquidez de la Distribuidora San Jacinto S.A.

1.6. Objetivos específicos

- Definir los fundamentos teóricos relacionados a las políticas de créditos y cobranzas dentro del sector ferretero
- Diagnosticar la situación financiera de la Distribuidora San Jacinto frente a los índices crediticios y liquidez
- Identificar las características esenciales que deben adaptarse ante los procesos de créditos y cobranzas de la distribuidora
- Diseñar un manual de políticas de créditos y cobranzas que permitan alcanzar un mayor nivel de liquidez en la Distribuidora San Jacinto S.A.

1.7. Justificación de la investigación

Parte del proceso de investigación se considera la justificación como la razón de ser de un hecho u objeto, que debe ser estudiado de manera racional por parte del investigador que tiene por propósito desarrollar los conocimientos y fundamentarlos (RAE, 2022). Bajo esta definición, autores reconocidos por sus estudios en el proceso de investigación científica como Arias y Hernández enfatizan en la importancia de mantener una justificación que motive el desarrollo de la investigación, en este caso estiman la justificación teórica, práctica y metodológica como parte fundamental para iniciar un proyecto.

Según Hernández y Mendoza (2018) “el valor o justificación teórica permite llenar el vacío de un conocimiento, la información puede apoyar o probar una teoría, conocer en mayor medida el comportamiento de las variables” (pág. 45). El presente trabajo permite introducir los fundamentos teóricos respectivos a los temas de créditos, cobranzas y liquidez, con la finalidad de tener una mejor apreciación sobre el funcionamiento que tienen dentro de la administración, además se citan teorías científicas que permiten seguir un proceso correcto y confiable para poder analizar como incide la ausencia de políticas de créditos y cobranzas en la liquidez de la Distribuidora San Jacinto.

En cuanto a las implicaciones prácticas, se refiere al desarrollo o resolución de un problema, en el cual se pueden utilizar procesos, sistemas, tecnologías, entre otros que mejoren el hecho u objeto (Fernández, 2020). La presente investigación cumple con la justificación práctica, ya que tiene por propósito el desarrollo de procesos y políticas internas enfocadas en la administración de ventas a créditos, gestión de cobranzas y recuperación de cartera vencida, por lo que, la estandarización en estas actividades conlleva a una investigación práctica, mediante el diseño técnico de un manual de políticas y procedimientos para la recuperación económica y financiera de la empresa. Por último, este trabajo se justifica metodológicamente porque, se utilizan métodos y técnicas de investigación que permiten la recolección de datos desde el objeto de estudio, que en este caso son los clientes de la distribuidora y el área administrativa donde se realizan las gestiones de ventas a crédito y cobranzas, ya que actualmente no cuentan con un área reservada para este tipo de actividades comerciales.

1.8. Delimitación del problema

- **Lugar:** Provincia de los Ríos, Cantón Quevedo
- **Campo:** Administrativo.
- **Área:** Gestión Administrativa y Financiera.
- **Aspecto:** Políticas de Créditos y Cobranzas
- **Delimitación espacial:** Distribuidora San Jacinto S.A.
- **Delimitación temporal:** 2021 – 2022.

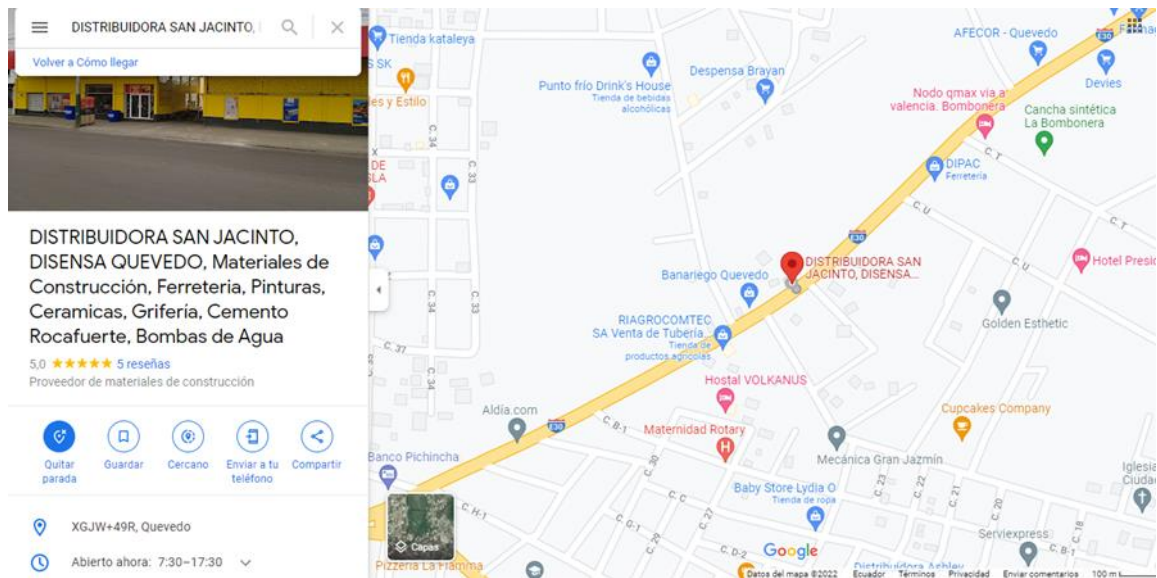


Figura 2 Ubicación Distribuidora San Jacinto
Fuente: Google Maps (2022)

1.9. Hipótesis o idea a defender

El diseño de un manual de políticas de créditos y cobranzas permitirá mejorar la liquidez de la Distribuidora San Jacinto S.A.

1.10. Línea de investigación

Dominio 1: Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.

Línea institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Líneas de facultad: Desarrollo empresarial y del talento humano / Marketing, comercio y negocios locales / Contabilidad, finanzas, auditoría y tributación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes del problema

Varios investigadores que han profundizado sobre el tema de políticas y procedimientos enfocados en las actividades de créditos como en la gestión de cobranzas han considerado de manera general la importancia de mantener el control sobre estas actividades, ya que es uno de los pilares fundamentales para la sostenibilidad de la empresa. De acuerdo a Solis (2017) “El objetivo de la venta a crédito es dar las facilidades al cliente para adquirir un artículo, se las deben manejar de acuerdo a manuales de políticas de crédito y cobranzas, según la naturaleza del negocio (pág. 8). En tal sentido, es necesario conocer exactamente la actividad u objeto social del negocio, así como conocer la forma en que llevan sus actividades diarias, esto permite reaccionar ante la verdadera situación que atraviesa la empresa.

Las políticas diseñadas para optimizar la entrega de créditos a personas verdaderamente calificadas han permitido a varias empresas comerciales mejorar los índices de liquidez y rentabilidad, dado que su resultado final es efectivo y permite la rápida recuperación de la inversión, además es importante analizarla de manera objetiva porque requiere de un equilibrio entre mantener un alto nivel de ventas y una adecuada gestión de cobranzas.

En palabras de Castillo (2021) “Cuando se otorga un crédito, se debe tener en cuenta que se está asumiendo un riesgo importante al designar un porcentaje del total de las ventas para ser recuperado en plazos, mediante los procesos de cobranzas” (pág. 2). Bajo este criterio, las ventas a créditos se convierten en un mecanismo de defensa proyectado, por lo que su asignación debe ser analizada y autorizada con seguridad para no presentar desfases en el largo plazo y se logre alcanzar los beneficios económicos deseados.

El no contar con indicaciones claras sobre el proceso que deben seguir los encargados de la generación y aprobación de créditos provoca un alto nivel de riesgo al momento de recuperar las inversiones, puesto que su retorno va a depender de la calidad y eficiencia dedicada durante su proceso. Para iniciar con una correcta asignación de créditos es importante la categorización de los clientes y luego la definición de sus políticas y procesos respectivo, de modo que su diseño sea amigable tanto con sus clientes externos como con la liquidez de la empresa.

2.1.2. Antecedentes del problema de la empresa

Actualmente el sector empresarial se enfrenta a diversos problemas obligándolos a forjar bases estructurales que les permita mantener la fluidez de sus negocios, una de ellas es la base de políticas internas que regulan el curso de las funciones de cada área y de la empresa en general. Tomando como referencia el problema previsto en este trabajo de investigación, se enfatiza en los inconvenientes que pueden ocasionar la ausencia de políticas enfocadas en el área de créditos y cobranzas.

Distribuidora San Jacinto S.A. pertenece al sector de la comercialización de productos de ferretería y construcción, ubicada en el cantón Quevedo desde su fecha de constitución registrada en la Superintendencia de Compañías el 11 de diciembre de 2018 bajo el RUC 1291771153001. Sus actividades de compra y venta los ha conducido al desnivel de su cartera crediticia, ya que al ser una franquicia de la marca Disensa se ha ganado el reconocimiento inmediato de los consumidores, sin considerar el trato imparcial hacia quienes se ofrecen créditos, es decir, por el lado de las ventas la empresa tiene como sostener su ventaja competitiva gracias a la atención que ofrece la marca en esa área, sin embargo, pueden verse afectadas por la inadecuada gestión en la entrega de créditos, ya que gran parte de responsabilidad sobre del retorno de la inversión recae en las acciones que tome Distribuidora San Jacinto S.A., quienes al día de hoy carecen de políticas de créditos y cobranzas.

Actualmente la empresa vende una gran variedad de artículos, de los que más rotan son el cemento, bódex, bloques varillas, zinc, correas y alambres recocidos, artículos que al 2021 generaron ventas totales significativas de hasta \$550.945,16, entre las cuales se dividen en ventas a contado con el 70% y el 30% a crédito, lo que resultaría un total de \$165.283,55 en créditos otorgados desde enero del 2021. Conociendo este dato importante para el presente trabajo, es necesario recordar que la empresa no cuenta con políticas internas que controlen y aseguren la recuperación de su inversión, por lo que, este problema ha generado la inadecuada asignación de créditos sin considerar la recopilación y requisitos previos para otorgar el crédito, pérdidas económicas, ya que la empresa al de 31 de diciembre del 2021 no identifica claramente su resultado en el cierre fiscal que lo ha llevado al vencimiento de los créditos y la pérdida de los mismos, otro inconveniente es la falta de control interno que no permite la optimización de los tiempos y cumplimiento con los procesos de cobranzas. Según Espinoza (2020) la entrega de créditos involucra riesgos operativos y financieros en los procesos de cobranzas, por esto las empresas deben conocer el manejo de los procedimientos para poder mitigarlos.

2.2.Estado del arte

Para Herreras y Gavilánez (2018) en su tema de investigación “Diseño de políticas de créditos y cobranzas para la empresa Dipacsa S.A.” mismo ha visto cómo sus ingresos han sufrido un déficit financiero por el mal manejo de los créditos y proceso de cobro, el cual identifica como primer problema la ausencia de políticas y procedimientos enfocados en esta área, para esto la investigación toma dirección hacia el objetivo de diseñar políticas de créditos y cobranzas que contribuyan al paulatino mejoramiento de los indicadores económicos y financieros de la empresa. Como parte de su proceso metodológico se accedió a la ruta cuantitativa con aplicación de una encuesta, el cual afirmaba la desorientación que presentaban los trabajadores, como parte de la propuesta se establecieron funciones para el proceso de gestión, control y administración de los créditos y cobro, mediante políticas, procesos, requisitos, formularios de respaldo, cláusulas de contratos, formatos para el control de las bonificaciones, reportes de flujo de efectivo y el respectivo flujograma para a recepción y aprobación de créditos, recibo y contabilización de las facturas de ventas y la gestión de cobro.

Según Martínez, Odar y Zegarra (2019) en su tema de investigación “La gestión de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la empresa Corporación Bolsipol SAC – 2018”, identifica como problema principal el poco personal que se encarga de la gestión de cobranzas, lo cual ha incurrido en la falta de liquidez, solvencia, disminución del capital de trabajo y el incremento de su endeudamiento. Su objetivo fue determinar en qué medida la gestión de cobranzas incide en la liquidez de la empresa, para ello, se accedió a medir el nivel de cumplimiento con las políticas de crédito y cobranzas bajo el uso de la encuesta, además de analizar sus estados financieros que afirmaban la disminución en 3,55% sobre las ventas, 8,88% sobre las cuentas por cobrar clientes y más bien un incremento en las cuentas por cobrar accionistas debido al adelanto de liquidaciones por beneficios sociales. Como parte de la propuesta de solución se centraron en crear políticas de crédito y cobranzas que cumplan con los objetivos de la empresa, crear un departamento específico para mantener los reportes, evaluaciones y beneficios por pronto pago.

Pinargote (2020) en su proyecto de titulación “Políticas de crédito y cobranza y su impacto en la cartera vencida de la Compañía Cotzul S.A. (Telerepuesto). La empresa enfrentaba altos índices de morosidad a razón de la cartera vencida que registraban ciertos clientes reiterativos, esto provocó el déficit en la liquidez de la empresa y al mismo tiempo el atraso en los pagos con proveedores y trabajadores, para esto la cartera vencida acumulada venía arrastrando desde

el 2015 con un total de 314 créditos vencidos. Ante esta situación el objetivo es Rediseñar las políticas de crédito y cobranza para disminuir la cartera vencida en la empresa, por lo que, se aplicó la investigación de tipo descriptivo, de campo y documental, con técnicas como la observación hacia los procesos del departamento de crédito y cobranzas, el cuestionario dirigido hacia quienes efectuaban las ventas a crédito y gestores del departamento de cobranzas, y la entrevista dirigida al Gerente administrativo, contable y de ventas. Con sus resultados se pudo afirmar la falta de rigurosidad en la recepción de requisitos para su aprobación, la inexistencia de la depuración sobre clientes no calificados, pérdida de tiempo y entrega de créditos inadecuados, de la misma forma se pudo constatar la necesidad de mejorar el procedimiento de cobro para no recurrir a instancias legales que aumentan los costos.

2.3.Fundamentación teórica

2.3.1. Políticas de créditos y cobranzas

La disponibilidad de las políticas de créditos y cobranzas cumplen un papel importante al momento de entregar créditos, ya que permite seguir pasos que han sido estudiados para beneficiar a la empresa y disminuir los riesgos de incobrabilidad, además su disponibilidad permite llevar un mejor nivel operativo al momento de iniciar el proceso de cobranzas, si se siguen adecuadamente las políticas de créditos y cobranzas es probable disminuir los riesgos y dar paso a la oportunidad de alcanzar la efectividad en los pagos (Arias & Rodríguez, 2020).

Bajo esta premisa, se identifican dos principales beneficios que son la disminución o prevención del riesgo crediticio y la efectividad en los pagos, mismos son de gran aporte porque estabilizan la liquidez de la empresa, por esta razón, la disponibilidad de políticas para la gestión de créditos y cobranzas es relevante y más aún si se orienta su aplicación con la finalidad de alcanzar la eficacia en la ejecución de las actividades.

La entrega de créditos en empresas comerciales son actividades que se presentan con regularidad, pero solo las que estiman el tipo de riesgo al que se están enfrentado proceden de manera correcta, mientras otras empresas caen en el error de entregar créditos basándose en la primera impresión que genera la venta, es decir, la impresión de entregar un producto a cambio de un beneficio económico sin considerar el tiempo y la certeza de que se podrá recuperar la inversión y el retorno del beneficio económico. Para Wolf (2021) el diseño de políticas se pueden clasificar en estratégicas o generales, tácticas o departamentales y operativas o específicas, las mismas son explicadas a continuación:



Figura 3 Clasificación de los políticas de créditos y cobranzas
Fuente: Wolf (2021)

Para minimizar los riesgos de incobrabilidad varios autores han desarrollado la composición que deberían tener estas políticas y procedimientos para que sean llevadas a la práctica con mayor efectividad, en tal sentido, Wolf indica que las políticas se apoyan principalmente en tres clases, la primera que es la base de las que siguen, es la general que se refiere a la política interna donde se establecen directrices para toda la organización y es desarrollada por el alto nivel jerárquico, según Caurin (2018) en su contenido se encuentran aspectos generales que encaminan al objetivo de alcanzar el dominio de la empresa, seguir sus valores y principios, y tomarlos como punto de partida para crear otras políticas específicas y de diferentes áreas.

En cuanto, a las departamentales estas se concentran en definir reglamentos que orienten a la meta, en este caso dentro del departamento de créditos y cobranzas que es el tema de investigación, sería importante aplicar una política que coadyuve a controlar le emisión de créditos y a efectivizar la gestión de cobranzas. Para definir esta clase de políticas, Wolf (2021) en su teoría sobre las funciones del crédito indica que las políticas internas a un departamento en específico se acoplan al proceso administrativo de planear, organización, integrar, dirigir y controlar, dentro de este proceso, Prieto y Therán (2018) indica que se deben considerar dos fases fundamentales: la primera que es la fase mecánica y la segunda que es la fase dinámica, mismas son explicadas a continuación en fusión de ambas teorías.

Fase mecánica: en esta primera fase se construye y estructura la función crediticia, es decir se establecen las directrices que se deben seguir en el proceso, para esta fase existen tres etapas, que son la previsión, planeación y organización. La previsión se esfuerza en investigar y evaluar las condiciones futuras de un crédito, la planeación establece el curso a de acción a seguir y la organización establece su estructura técnica.

Fase dinámica: en esta segunda fase se construye la parte operativa, es decir se da seguimiento a las funciones definidas en la primera fase, para esto también se siguen tres etapas, que son la integración, dirección y control. La integración otorga los medios para facilitar la organización del departamento; la dirección coordina, impulsa y vigila las actividades enfocadas en las cobranzas; y en el control se implementan medidas de análisis y revisión, a través de sistemas que permitan corregir las deficiencias diagnosticadas en el proceso de cobranzas.

Tabla 3

Fases para la definición de políticas en el Dpto. de crédito y cobranzas

Fase	Etapas	Contenido
Mecánica	Previsión	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de necesidades de la función crediticia • Análisis de la clientela y condiciones
	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de crédito • Políticas de cobranzas • Procedimientos • Presupuestos
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama del departamento de crédito y cobranzas • Jerarquías • Funciones
	Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de solicitudes • Integración del expediente • Emisión de recomendación
Dinámica	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización del crédito • Cobranza
	Control	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer normas • Operación de controles • Interpretación de resultados

Fuente: Prieto y Therán (2018), Wolf (2021)

En base a las teorías de Wolf, Prieto y Therán se puede deducir que, en el caso de Distribuidora San Jacinto sería recomendable establecer políticas de créditos y cobranzas apoyadas en este proceso administrativo, ya que fomentaría el compromiso y el sentido de responsabilidad hacia la emisión de créditos, de modo que no se tomen riesgos que afecten la salud económica y financiera de la empresa. En tal sentido, si se omite la importancia de seguir un proceso de control al día de hoy, entonces estaría comprometiendo su futuro en el mercado.

Retomando la clasificación de las políticas de créditos y cobranzas, se cita también la tercera que es la política específica, esta se refiere a los lineamientos definidos específicamente para cada unidad que existe en un departamento, en este caso sería al de créditos y cobranzas, en la cual se definen políticas que guíen y aseguren la emisión de créditos; determinen plazos, montos, tasas de interés; y condiciones para iniciar los procesos de cobranzas en el caso de no ser recuperada la cartera en los lineamientos establecidos inicialmente.

Según Ortiz (2019) para la emisión de créditos es importante tomar en cuenta varios aspectos que describen la capacidad y cultura de responsabilidad del cliente, pues el riesgo de entregar un crédito inicia desde que se aprueba y desembolsa el dinero o producto, por lo tanto, es necesario aplicar un proceso de análisis, revisión y calificación del crédito, en la cual destacan los siguientes aspectos:

- **Capacidad de pago:** es la herramienta que permite evaluar el flujo de caja, en la cual se consideran los cambios del entorno externo como la economía que ayuda hacer proyecciones y supuestos en diferentes alternativas.
- **Historial crediticio:** es la información que se encuentra en el buró de crédito y es otra herramienta indispensable para conocer la situación crediticia del cliente.
- **Estados financieros:** se determinan los componentes del estado de situación financiera; así como se analiza la evolución de los ingresos y ganancias del cliente y el comportamiento de sus costos y gastos.
- **Indicadores financieros:** con esta herramienta se mide la capacidad financiera que tiene la empresa para emitir los créditos y determinar un límite en montos, tasas de interés y plazos, de modo que no afecte su capacidad líquida.
- **Negocio del cliente:** en el caso de ser un cliente de personería jurídica es necesario comprender su modelo de negocio, flujos de efectivo, entre otros que garanticen la capacidad del cliente para contraer una deuda.
- **Estudiar el entorno:** de la misma manera en que se analiza el negocio de un cliente con personería jurídica es necesario estudiar el comportamiento del sector al cual pertenece su negocio, tomando en cuenta sus ventas, utilidades y flujos de efectivo.
- **Tomar garantías:** cuentan como garantías los patrimonios, ingresos, prendas, o depósitos, que sirven de gran ayuda al momento de presentar dificultad en los procesos de cobranzas.

2.3.2. Tipos de Créditos

Para Westreicher (2019) los tipos de crédito se agrupan en diferentes criterios, de los cuales destacan el tiempo que se tomará el crédito para ser recuperado, el público objetivo o a quien se va a entregar el crédito, la capacidad de respaldo y el uso o finalidad por la que se está solicitando el crédito. A continuación, se describen la composición de cada tipo de crédito:

- Según su duración:
 - Corto plazo: comprendido entre una año o menos
 - Mediano plazo: comprendido entre uno y cinco años
 - Largo plazo: comprendido a más de cinco años
- Según su tipo de respaldo:
 - Quirografarios: compromiso de inversión al que se destina el financiamiento, estados financieros, documentos de compromiso como el pagaré
 - Prendarios: se otorga un bien de garantía
 - Colaterales: se compromete a adquirir de un bien diferente al que se adquiere con el financiamiento
 - Consumo: se garantiza con la devolución del bien adquirido con el financiamiento
 - Hipotecario: compromiso con la entrega de un bien inmueble
 - Documentos de crédito comercial o bancario: respaldan la adquisición del financiamiento bajo un documento de compromiso de pago
 - Documento de crédito de inversión: respaldan la emisión de crédito a través de un documento de compromiso de pago
- Según su finalidad:
 - Personales: financian una necesidad en particular en un tiempo determinado
 - Consumo: cubren la compra de bienes duraderos
 - Educativo: estiman el monto a cubrir en pago de matrículas, pensiones u otros relacionados a la educación
 - Hipotecario: financia un bien inmueble y por lo normal es el crédito más riesgoso, porque se da en el largo plazo entre 15 a 30 años
 - Microcrédito: solicitados por personas jurídicas.

Los tipos de crédito definidos por el autor son pertinentes a este estudio, ya que permiten reconocer a que tipo pertenecen los créditos que ofrece Distribuidora San Jacinto, considerando que su financiamiento se reduce únicamente a los créditos de consumo con condiciones de pago en el corto plazo bajo documentos de crédito comercial, ya que la empresa se dedica a la comercialización de productos de ferretería y construcción y normalmente sus precios al público suelen totalizar montos que no están disponibles líquidamente en manos del cliente.

Es necesario que la empresa tenga claro la finalidad de cada tipo de crédito porque permite enfocar sus esfuerzos hacia los objetivos estratégicos y el alcance que quiere tener para mantener un fuerte nivel de competencia en el mercado, pues no tener claro el tipo de crédito que se está otorgando da paso a cometer errores y en consecuencia aumentar sus riesgos de incobrabilidad. Bajo este contexto, se identifica que la empresa al tener pocos años en el mercado también necesita apoyar sus créditos bajo una sofisticada capacidad financiera que permita definir lineamientos en montos, plazos y tasas de interés, puesto que, de no ser así estas empresas normalmente tienden a desaparecer por la mala gestión.

2.3.3. Procedimientos para la gestión de créditos

Tomando como referencia el sector al cual se encuentra ubicado Distribuidora San Jacinto, se citan los procedimientos básicos que debería seguir una ferretería para el otorgamiento de créditos. Pinargote (2020) en su proyecto de investigación define los procedimientos que debería seguir una empresa del sector comercial de productos duraderos similares a los de ferretería, en la cual establece los siguientes detalles:

1. Estar atento a las solicitudes de crédito
2. Revisar si están correctamente llenos los campos solicitados en el documento
3. Definir claramente los requisitos básicos para viabilidad del crédito
4. Evaluar la viabilidad, en este caso si resulta viable se da paso el siguiente procedimiento, caso contrario se cancela la solicitud del crédito y se informa al cliente
5. Se solicita la documentación respectiva como identificación de ciudadanía, certificado de votación y planilla de servicios básicos
6. Revisión en el buró de crédito, en este caso si el resultado es positivo se prosigue, caso contrario se rechaza la solicitud de crédito y se informa al cliente
7. Verificación y evaluación de la información en base a las 5C del crédito, si es viable se mantiene el crédito, caso contrario se rechaza y se informa
8. Proceso de aprobación con autoridades competentes y firmas respectivas del crédito

9. Se elabora la factura por la compra realizada a crédito
10. Se despacha la mercadería
11. Paso al siguiente proceso de gestión de cobranzas

2.3.4. Procedimientos para la gestión de cobranzas

En la misma línea, Pinargote establece procedimientos para la gestión de cobranzas:

1. Emitir reporte sobre las cuentas por cobrar de cada cliente
2. Analiza el historial crediticio para determinar si existen vencimientos o si están por presentarse
3. Procede a contactarse con el cliente, mediante una vía accesible tanto para el cliente como para el gestor de cobranzas
4. Acuerda el pago con el cliente, si se confirma el pago se prosigue entonces se espera por el pago en la fecha y hora acordada, caso contrario se sigue con el proceso de cobranzas
5. En el caso de no confirmarse el pago se reiteran las llamadas o se sigue insistiendo hasta localizar al cliente, mediante diferentes canales de comunicación y solo si la cartera vencida se extiende a 30 días se emiten correos recordando los acuerdos de pago.
6. En el caso de que el cliente no responda al tercer llamado del gestor de cobranzas, se toman acciones más drásticas como los mensajes impresos a clientes no localizados y la visita a su domicilio o lugar de trabajo.
7. Con aquellos clientes que confirmaron los pagos, el gestor de cobranzas procede a entregar un reporte sobre dichas confirmaciones
8. Con aquellos, que no confirmaron los pago se revisa el cumplimiento de llamadas diarias en diferentes tramos de atraso
9. Se pasa la cartera vencida al departamento jurídico, únicamente con aquellos clientes que presentan más de 180 días de atraso.

Lo expuesto por Pinargote permite reconocer el trabajo exhaustivo que se necesita implementar en los procesos de crédito y cobranzas para mantener el control sobre la recuperación de cartera y a su vez asegurar la liquidez de la empresa, por tal motivo, la implementación de políticas se convierte en una herramienta fundamental para Distribuidora San Jacinto S.A., porque con su aplicación podrá determinar los lineamientos, objetivos, funciones y procedimientos que requiere tanto la unidad de crédito como la unidad de cobranzas, tal como lo establece Wolf en su teoría de clasificación de políticas departamentales y específicas.

Haciendo énfasis en la identificación de problemas que presenta la empresa Distrisanjacinto S.A. se puede decir que sus funciones no se apegan a las recomendaciones de los autores, tales como la identificación de tipos de créditos, determinación de la capacidad financiera para otorgar créditos, evaluación de la información otorgada por sus clientes, control sobre la gestión de créditos y cobranzas, entre otras.

Actualmente, la empresa es identificada por el cliente debido a la marca que la representa y como se mencionó anteriormente ha alcanzado grandes volúmenes de ventas a crédito que les ha permitido cubrir con algunas de sus obligaciones en el cierre fiscal 2020, sin embargo, estos datos pueden ser resultado por la novedad de ser una nueva franquicia en el sector de Quevedo, por lo que, no significa que la empresa presente de la misma manera grandes volúmenes de ganancias como para seguir cubriendo sus obligaciones y más aún para reinvertir en la compra de materiales.


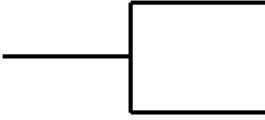
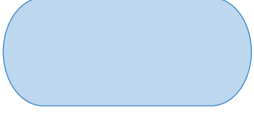
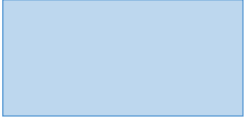
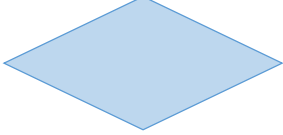
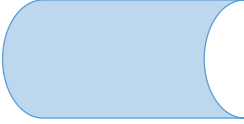
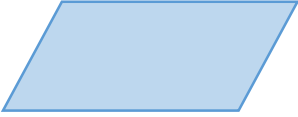



2.3.5. Flujograma de procedimientos



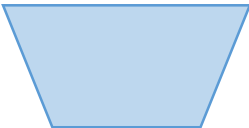
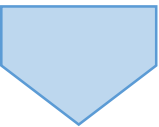
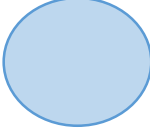

Para estructurar las actividades claves de las unidades de crédito y cobranzas es necesario que se estimen las bases administrativas, financieras y técnicas u operativas que son esenciales para la definición de normas y procedimientos, este último también puede ser diseñado gráficamente a través de un flujograma y para comprenderlos es necesario estudiar su simbología y representación.

Según Asana (2021) Los flujogramas de funcionamiento y procesos son introducidos por Frank y Lillian Gilbreth, quien en 1921 diseñan esta herramienta por primera vez en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME), su aporte permite perfeccionar, estandarizar y optimizar los procesos dentro de la organización.

Partiendo de la función que tiene esta herramienta se puede decir que son perfectos para visualizar la complejidad de todos los procesos que tiene una empresa desde una perspectiva más pequeña y exacta, además son representados por simbologías. Los flujogramas de funcionamiento y procedimientos son utilizados a un nivel organizacional o por áreas según las necesidades que la empresa presente en ese momento, para ello, deben tener claro que su diseño se compone de ciertos diagramas que tienen un significado en específico y deben ser adecuadamente utilizados.

Tabla 4
Flujograma de procedimientos

Flujograma de funcionamiento y procesos		
Símbolo	Representación	Significado
	Línea de flujo	Dirección del proceso y conecta a dos bloques
	Comentarios o anotación	Información extra acerca de una paso
	Terminal	Puntos de inicio y fin
	Proceso	Indica parte de un paso del proceso
	Decisión	Decisión que deben tomar para dar otro paso
	Datos almacenados	Archivo o base de datos
	Entrada / Salida	Incorporación o extracción de datos externos
	Exposición	Paso en el que se expone información importante
	Documento	Representa a un solo documento
	Múltiples documentos	Muchos documentos

	Retraso	Planificar y representar periodo de demora
	Entrada manual	Datos que deben ser ingresados manualmente
	Operación manual	Operación o ajuste manual del proceso
	Conector con otra página	Conecta dos símbolos de diferente paginas
	Conector en esta página	Conecta dos símbolos para simplificar el diagrama
	Preparación o inicialización	Paso de preparación o inicialización en el proceso

Fuente: Asana (2021)

El flujograma de procedimientos es una herramienta que va de la mano con la elaboración de políticas de crédito y cobranzas, ya que inmerso a ella se desarrollan definen y grafican procedimientos de una manera comprensible, tal como lo ofrece esta herramienta y es necesario aplicarla de acuerdo a la relación que tenga la actividad con la gráfica, es decir usar su simbología en referencia a la información que se vaya a introducir dentro de la misma. Un ejemplo claro, es mencionar la documentación que solicita Distrisanjacinto S.A. al cliente al momento que este solicita un crédito, para esto se utilizaría la representación de “múltiples documentos” que se usa para dar a conocer los diferentes documentos que la empresa solicita.

En resumen, el flujograma sería una herramienta esencial para facilitar la comprensión de los procesos y aplicarlos de manera correcta, así como optimizar los tiempos con la prevención de errores y orientar a los responsables a efectuar eficientemente su trabajo. Esto aportaría de manera general a todo el departamento de créditos y cobranzas, aunque los resultados siempre van a depender del seguimiento y control que se lleve durante estos procesos.

2.3.6. 5 C del crédito

Una vez que se ha definido las teorías de las políticas de créditos y cobranzas es importante resumir de manera general lo que se considera al momento de efectuar un crédito, se conoce hasta el momento que la apertura de una nueva cuenta por cobrar clientes para la empresa se vuelve un asunto de riesgo, en el cual, Distrisanjacinto S.A. sería el beneficiado o perjudicado según lleve su gestión crediticia y procesos de cobranzas. En tal sentido, se recuerda que la empresa hasta el momento no cuenta con un manual de políticas de créditos y cobranzas que permita hacer de sus procesos un trabajo sinérgico y eficiente, que además pase a sus procesos de cobranzas con efectividad, por esta razón es necesario conocer las bases fundamentales del crédito antes de proponer este tipo de herramientas.

Para Félix (2019) el proceso de aplicación y evaluación de un crédito no es tan sencillo por eso se deben conocer los criterios que toman regularmente las instituciones financieras como medio de análisis y aprobación de los préstamos, ya que esto permiten entender los requisitos que manejan estas instituciones con cada tipo de crédito otorgado, además de mejorar el conocimientos e incrementar las probabilidades de aprobación segura.

Bajo este contexto, el autor refiere que la forma general de evaluarlo es utilizando las 5 C del crédito, que son:

1. **Capacidad de pago:** es la pree-valoración que estima cuanto de los ingresos puede cubrir la deuda del solicitante del crédito, esta debe tener una base mínima de hasta el 40%.
2. **Comportamiento del pago:** es la calificación que otorga el buró de crédito, para tener altas probabilidades de aprobación es mejor mantener una alta calificación crediticia.
3. **Carácter:** es una de las más complicadas de pasar, y se centra en dar la fiabilidad de que aun estando sin liquidez el cliente siempre cumplirá con sus deudas
4. **Colateral:** se refiere a la garantía o aval que respalda el compromiso de la deuda, en el caso de evadir las obligaciones se acude a la garantía para reducir el riesgo de incobrabilidad.
5. **Capital:** es parte del patrimonio que también puede ser usada como garantía para cubrir una deuda, en él pueden participar los activos como un carro, ahorros, certificados de depósito, casa, entre otros. Para personas jurídicas se puede calcular un prestamos, mediante el análisis de su estado de situación financiera.

2.3.7. Tipos de políticas de cobranzas

Como se mencionó anteriormente, las políticas de cobranzas son estándares o reglamentos internos que permiten orientar en curso de los procedimientos relacionados con la gestión de cobranzas, según Arias y Rodríguez (2020) los tipos de políticas enfocadas en la gestión de cobranzas son tres, estas son las políticas restrictivas, liberales y racionales:

1. **Políticas restrictivas:** son políticas enfocadas en la emisión de créditos en un periodo corto con procesos estrictamente comprometedores con el cliente para reducir los niveles de riesgo por pérdidas económicas, aunque la emisión de créditos se apoya sobre una base más confiable, también puede ser de desventaja para quien lo ofrece ya que puede reducir las oportunidades de aumentar los márgenes de utilidad.
2. **Políticas liberales:** este tipo de política a diferencia de la restrictiva, se caracteriza por ser más accesible o abierta con sus clientes, pues se apoya más en la competencia que tenga en el mercado y muchas veces sin respetar la política de la empresa. Esto perjudica financiera y económicamente a la empresa, puesto que no se siguen las planificaciones que son diseñadas justamente para reducir los riesgos de incobrabilidad y mantener la liquidez de la empresa.
3. **Políticas racionales:** este tipo de política se caracteriza por formar un equilibrio entre el flujo de la empresa y la emisión de créditos con la finalidad de maximizar el rendimiento y la inversión de la empresa. En esta política se respetan los reglamentos y procedimientos, pero también son flexibles al momento de gestionar un crédito, se puede decir, que son parte de las restrictivas y parte de las liberales.

Los tipos de políticas en la unidad de cobranzas son importantes y se complementan con el presente trabajo de investigación para definir a qué tipo de políticas se debería apegar la empresa para recuperar las carteras en vencimiento, disminuir los índices de morosidad, dar rotación a las cuentas por cobrar, recuperar la liquidez, efectivizar la autorización y recuperación de los créditos y mejorar la retención de clientes.

Cabe indicar, que Distrisanjacinto S.A. cuenta con algunos clientes fieles, que normalmente suelen necesitar créditos por motivos de obras en marchas o construcciones, y los lazos de amistad que se han creado ha sido razón para la emisión de créditos solo bajo palabra. Aunque algunos han logrado cubrir sus deudas, esto no ha sido el mismo escenario con todos, puesto que muchas veces las obras suelen parar por motivos climatológicos u otros factores de su entorno, la ausencia de políticas de créditos y cobranzas lo ha llevado a esta situación.

2.3.8. Fases de la cobranza efectiva

1. **Prevención:** son las acciones orientadas a prevenir el incumplimiento del pago por emitir crédito a un cliente, reducir el riesgo de morosidad y asegurar algunos elementos que permitan acceder fácilmente al cliente en el caso de acudir a acciones legales
2. **Cobranza:** acciones que se orientan a recuperar la cartera en los primeros indicios de mora, de modo que se pueda sostener la relación con el cliente y retenerlo para futuras negociaciones, que beneficien a ambas partes.
3. **Recuperación:** esta acción es más estricta y se caracteriza recuperar la cartera en mora con bastante tiempo y considera bloquear futuras negociaciones con el moroso, debido a que no presenta indicios de evadir la responsabilidad.
4. **Extinción:** se procede a registrar la recuperación de la cuenta por cobrar en su totalidad, esto sucede una vez que el cliente haya pagado toda la deuda.

Las 4 fases de la cobranza son definidas por Pinargote como acciones que se toman para emitir los créditos, recuperar la inversión y margen de utilidad y finalizar el proceso de cobranza. No obstante, la definición de las fases se realiza de acuerdo a las características y necesidades de la empresa. En tal medida, Peipro (2017) se refiere a una cobranza efectiva siguiendo tan solo tres fases, que son el diagnóstico, recordatorio y adopción de medidas decisivas. La primera fase se encarga de evaluar general y exhaustivamente al cliente, la segunda fase implica la proactividad de los gestores de cobranzas para aplicar los medios necesarios que los conecte consecutivamente con los deudores y posterior a eso se vaya recuperando la cartera en los medios acordados, en la tercera fase se refiere al seguimiento y evaluación de las razones de morosidad, de modo que se bloqueen si es necesario las opciones de cancelación de pago que puede dar paso a las acciones legales.

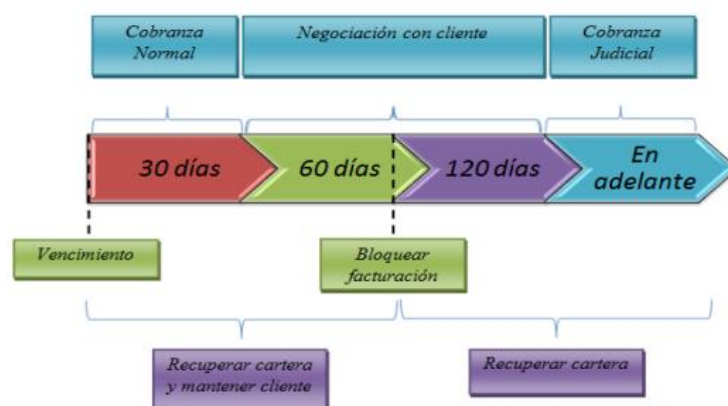


Figura 4 Fases para la definición de políticas de cobranzas
Fuente: Vera y Romero (2017)

2.3.9. Liquidez financiera

El análisis financiero es parte fundamental en las empresas y se analizan de manera cuantitativa para llegar a un resultado exacto y resumido, que no puede ser interpretado a simple vista en los estados financieros, puesto que su contenido es amplio. Para analizar la liquidez de la empresa es necesario adoptar medidas de evaluación exactas como el uso de ratios o indicadores financieros, en la cual se estiman fórmulas para llegar al resultado en específico, por ejemplo, para el caso de créditos y cobranzas que se estudia para mejorar los índices de liquidez en Distrisanjacinto S.A. es necesario considerar este tipo de indicadores. Aunque existen varios indicadores que pueden estar relacionados a los movimientos de carteras, para Espinoza (2020) existen tres elementales para este tipo de temas, que son la liquidez general, liquidez rápida y liquidez inmediata:

- **Ratio liquidez corriente:** mide cuánto posee la empresa en activos corrientes, por cada peso de deuda total en el corto plazo. Cuanto mayor sea, mejor será para la empresa. Su representación matemática es:

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

- **Ratio Prueba Ácida:** mide cuánto posee la empresa en activos líquidos, por lo que se estima el activo corriente menos los inventarios, sobre cada dólar de deuda corriente. Su representación matemática es:

$$\text{Liquidez Rápida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Entre otros indicadores, complementarios para llevar una adecuada recuperación de cartera es estimando los tiempos en que la empresa debe recuperar la inversión que hizo en la compra de inventarios, de modo que aporte en el desenvolvimiento de los créditos y la efectiva cobranza, para esto Martínez (2021) se refiere al indicador del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE), que permite analizar y comparar a través del tiempo los plazos que la empresa recibe por parte de sus proveedores para cancelar las deudas y los plazos que la empresa está ofreciendo en la gestión de créditos y cobranzas. La representación matemática del CCE es:

$$CCE = PCI - PCP + PCC$$

Donde CCE: es el Ciclo de Conversión del Efectivo, PCI es el Periodo de Conversión de Inventario, PCP es el Periodo en el que se difieren las Cuentas por Pagar, y PCC es el Periodo

de Cobro de las Cuentas por cobrar. Su resultado demuestra la eficiencia con que la empresa administra su capital de trabajo, por lo que, mientras más corto sea el CCE demuestra que su recuperación del dinero invertido en los inventarios ha sido eficiente, caso contrario habría que tomar medidas correctivas en los PCP o PCC.

Adicionalmente, para comprobar que la medición de la liquidez está incidiendo en la salud financiera de la empresa, se pueden utilizar otros indicadores, tales como:

Tabla 5
Indicadores Financieros

Indicador	Fórmula	Interpretación
Indicador de Gestión		
Rotación de Cartera:	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Mide el número de veces en que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.
Periodo de Cobro:	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar promedio} * 365}{\text{Ventas a Crédito}}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.
Capital de Trabajo	$\text{Activo Cte.} - \text{Pasivo Cte.}$	Mide la cantidad disponible de la empresa para pagar sus obligaciones con vencimiento inmediato.
Indicadores de rentabilidad		
Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Mide la capacidad que tienen los activos para producir rentas
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Mide la capacidad que tiene su patrimonio para producir rentas
Rentabilidad Neta de las Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Mide la capacidad que tienen las ventas para producir rentas

Fuente: Peña (2020); Correa, Gómez y Londoño (2018)

2.4.Marco Legal

Para base legal del presente trabajo de estudio, se adopta las políticas de la Constitución de la República del Ecuador, Código de Comercio y Ley Orgánica de Defensa al Consumidor. Cada uno de estos marcos legales asumen relación con la emisión de créditos, efectividad de las cobranzas y mejorar la liquidez de la empresa Distribuidora San Jacinto S.A.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La Constitución de la República del Ecuador (2021) establece en la séptima sección sobre la política monetaria, referenciando a su Art. 304, donde se establecen los objetivos de la política comercial:

Art.304. La política comercial tendrá los siguientes objetivos: 1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo; 2. Regular promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial; 3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales; 4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas; 5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo; 6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados. (p 143)

CÓDIGO DE COMERCIO

El Código de Comercio (2019) establece en el Capítulo IV sobre las facturas comerciales negociables, refiriéndose específicamente a su Art. 208 los requisitos generales para el cobro de la factura negociables, mediante un requerimiento judicial:

Art. 208. El cobro de la factura comercial negociable podrá ser requerido judicialmente en la vía ejecutiva, siempre que se cumpla los siguientes requisitos: a) Que la factura no haya sido devuelta o reclamada de conformidad con lo establecido en este Capítulo; y, b) Que su pago sea actualmente exigible y la acción para el cobro, en vía ejecutiva, no se encuentre prescrita. Si el tenedor de la factura, así lo decide, podrá demandar su pago mediante otra vía legal. (p35)

Bajo el mismo marco legal, se cita el Título I sobre la compraventa y las distintas formas de venta y enajenación, seguido del Capítulo I sobre la compraventa propiamente dicha, sección I disposiciones generales, tomando como referente el Art. 296 y 302, mismos son definidos a continuación:

Art. 296. La compraventa mercantil: es un contrato que se realiza con una finalidad económica, de manera habitual, organizada y dirigido a un mercado, en que una de las partes se obliga a transferir la propiedad de una cosa y la otra a pagarla en dinero. El dinero que el comprador da por la cosa vendida se llama precio. Cuando el precio consista parte en dinero y parte en otra cosa, se entenderá permuta si la cosa vale más que el dinero, y venta en el caso contrario. (p 46)

Art. 302. El incumplimiento del contrato por una de las partes: dará derecho a la otra a darlo por terminado unilateralmente y a demandar los daños y perjuicios que dicho incumplimiento le hubiera ocasionado. La declaración de terminación unilateral surte pleno efecto a partir de que hayan transcurrido 72 horas desde la recepción de la notificación con tal terminación; en ese plazo el contratante incumplido podrá ejecutar la prestación a su cargo. La declaración de terminación unilateral del contrato surtirá efecto sólo si se notifica por escrito a la otra parte. Tal notificación se hará por escrito, por correo electrónico o por plataformas telemáticas. Si la terminación unilateral fuese injustificada, quien haya efectuado la declaración de terminación responderá por los daños y perjuicios que de ello puedan derivarse a su contraparte contractual, inclusive los imprevistos. (p 47)

En la sección II sobre las Obligaciones del Vendedor, se toman como base legal el Art. 304:

Art. 304. El vendedor deberá entregar las mercaderías: Transmitir su propiedad saneada y cualquier documento relacionado con ellas, en las condiciones establecidas en el contrato y en el presente Código. El vendedor será responsable de la custodia hasta la entrega de la mercadería, según lo acordado. (p47)

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA AL CONSUMIDOR

Para efecto de la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor (2019) se toma como base legal el Capítulo II sobre los derechos y Obligaciones de los Consumidores, donde establece el numerales 4 del Art.4 referente a los derechos del consumidor:

Art. 4. Derechos del Consumidor: Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes: 4. Derecho a la información adecuada veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar. (p3)

En la misma base legal, también se hace énfasis en el Capítulo V sobre las responsabilidades y Obligaciones del Proveedor, referente al Art. 19 y 30, que son expuestas a continuación:

Art. 19. Indicaciones del Precio: El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo. El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal. (p7)

Art. 30. Resolución: La mora en el cumplimiento de las obligaciones a cargo del proveedor de bienes o servicios, permitirá al consumidor pedir la resolución del contrato, sin perjuicio de las indemnizaciones que pudieren corresponder. (p9)

En el Capítulo VII sobre la Protección Contractual se toma como referencia los Art. 47 y 49 sobre los Sistemas de Crédito y las Cobranzas de Créditos:

Art. 47. Sistemas de Crédito: Cuando el consumidor adquiriera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa: 1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción; 2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales; 3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y, 4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio. (p14)

Art. 49. Cobranza de Créditos: En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar. (p14)

2.5.Marco conceptual

- **Cartera Vencida:** se refiere a las cuentas por cobrar vencidas, respaldadas por documentos que han pasado su fecha de vencimiento (Rubio, 2021). En otras palabras, la cartera vencida es un portafolio de clientes que mantiene una empresa bajo un concepto de pérdida de valor sobre las inversiones en ventas a crédito.
- **Cobranza efectiva:** hace énfasis en el uso de estrategias para implementar técnicas de cobranzas, en la cual se utiliza la objeción versus la situación, es decir, la objeción que es la razón que tiene el cliente para no efectuar el pago y la situación del mismo que le impide pagar; otra técnica es la empatía que permite reconocer cuando verdaderamente un cliente evade sus obligaciones intencionalmente; una tercera técnica es el interés por el deudor para ofrecer la oportunidad de pagar sus deudas bajo diferentes alternativas que podrían beneficiarlo con descuento o la reestructuración de la deuda; por último, la negociación que se refiere a entregar una salida para poder cancelar la deuda en el corto plazo (ICEI, 2020).
- **Historial crediticio:** de acuerdo a Pinargote, el historial crediticio es el trayecto que ha tenido un cliente respecto a los pagos realizados o no por créditos emitidos, sus datos se emiten de manera digital y da información relevante para conocer el perfil financiero de una persona.
- **Liquidez corriente:** de acuerdo a Espinoza es un tema financiero reconocido como un ratio o indicador, que devuelve la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.
- **Morosidad de pago:** es cuando se genera el incumplimiento de una deuda contraída por un cliente, por parte de la empresa quien lleva un registro de pagos en tiempos definidos y se convierte en una deuda vencida por demora en los pagos.
- **Política de Crédito y Cobranzas:** para Pinargote las políticas son los reglamentos internos a la empresa, y refiriéndose a las políticas en unidades de crédito y cobranzas son las normas encaminadas a gestionar eficientemente la emisión de créditos y efectivizar la gestión de cobranzas.
- **Riesgo Crediticio:** según Wolf el riesgo crediticio es la probabilidad de contraer una pérdida sobre el beneficio económico esperado al momento que se genera una venta a crédito, esto es resultado de una cuenta por cobrar impaga pasando de cuentas por cobrar a una cartera vencida con mayor probabilidad de riesgo de perderla.

- **Rotación de cartera:** de acuerdo a Peña, es un indicador de gestión que permite medir las veces en que una cuenta por cobrar gira en promedio durante un tiempo determinado. Para su medición se consideran las ventas a crédito o cuentas por cobrar sobre las cuentas por cobrar en promedio, que pueden ser extraídas desde el estado de situación financiera.
- **Unidad de Cobranzas:** de acuerdo a la teoría de Wolf antes definida sobre la clasificación de políticas, hacía referencia a las políticas específicas donde se definían los reglamentos y procedimientos para cada unidad, es decir, se los definían enfocados en las actividades de créditos y cobranzas efectuados dentro del departamento. En otras palabras, las unidades hacen referencia a las políticas y procedimientos individuales que se efectúan en cada departamento, en el caso de las unidades de cobranzas se enfocan específicamente para gestionar los cobros.
- **Unidad de Crédito:** de la misma manera que, el concepto anterior, este se enfoca en definir políticas y procedimientos específicamente para la gestión de créditos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) La metodología es el proceso definido como una hoja de ruta, donde el investigador incursiona en búsqueda de la información para poder responder a las preguntas plasmadas en su tema de investigación, para ello, los autores consideran la importancia de utilizar uno o más enfoques, tipos de investigación, técnicas, herramientas y recursos que permitan eliminar las dudas o creencias sin base científica para llegar a soluciones eficientes y creativas de los problemas.

La metodología de la investigación en la actualidad se ha convertido en una base fundamental para los estudiantes o investigadores, y tomando en cuenta la definición de Hernández y Mendoza, se puede decir, que la metodología de la investigación es pertinente al presente tema de estudio, puesto que se ha pasado por un proceso de filtro donde la formulación y sistematización de problemas se volvieron objetivos y el mismo en una hipótesis que pasa por otro proceso metodológico para la recopilación de datos con la finalidad de comprobar que, el diseño de un manual de políticas de créditos y cobranzas podría mejorar la liquidez de la Distribuidora San Jacinto S.A.

Para lograr un proceso metodológico coherente y sinérgico es importante tener presente los objetivos propuestos en la presente investigación, en el cual se deduce la aplicación de un proceso metodológico basado en varios tipos de investigación, bajo un enfoque mixto con técnicas e instrumentos adecuados que permitan diagnosticar minuciosamente la situación financiera de Distrisanjacinto S.A. relacionados con los movimientos de créditos y cobranzas e identificar las características esenciales que aportarían al diseño de un manual de políticas y procedimientos para contribuir a la liquidez de la empresa.

3.2. Tipo de investigación

En la misma línea, se toma de referencia los tipos de investigación que Hernández y Mendoza refieren en su libro metodología de la investigación científica, donde considera el tipo descriptivo, de campo y documental que se acopla perfectamente con los objetivos de la presente investigación, a continuación, se explica las razones de uso de cada tipo a aplicar:

3.2.1. Investigación descriptiva

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación descriptiva considera características de las variables estudiadas para describir de manera específica el perfil de las mismas, este tipo de investigación permite recolectar únicamente la información necesaria de manera individual o conjunta. Bajo este contexto, se puede decir que este tipo de investigación es de gran ayuda para identificar las características principales sobre los procesos tradicionales que aplica la Distrisanjacinto en la emisión de créditos y gestión de cobranzas, y al mismo tiempo ubicar y medir las dificultades que se presentan por la ausencia de un manual adecuado.

3.2.2. Investigación de campo

En la misma línea, el autor refiere el tipo de investigación de campo como un proceso metodológico para sumergirse en el lugar donde acontecen los hechos, por lo que este tipo de investigación también se complementa perfectamente con el presente trabajo para obtener información interna y datos precisos sobre las actividades que realizan los encargados de generar créditos y efectivizar el cobro de los mismos, también se puede obtener información sobre las características preferenciales de los clientes que visitan la ferretería y que deberían considerarse al momento de diseñar el manual de políticas de créditos y cobranzas.

3.2.3. Investigación documental

Por último, se aplica el tipo de investigación documental que se encarga de revisar bibliografías, datos e informes internos de la ferretería que permitirán el análisis y medición de los mismos, mediante el uso de indicadores financieros relacionados a la cartera de la empresa, su incidencia en la liquidez y la rentabilidad. Este último, tipo de investigación corrobora la información obtenida de los otros dos tipos de investigación aplicados a este trabajo.

3.3. Enfoque

El presente trabajo adopta un enfoque mixto, en el cual Hernández y Mendoza atribuyen a la ruta mixta como la participación de un enfoque cualitativo y cuantitativo donde se logra recoger información precisa y apoyarla sobre un criterio científico, mediante la medición, evaluación, descripción y análisis de los datos. Desde el pensamiento de Cadena et.al (2017) la investigación mixta es una integración de ambos métodos para el acercamiento a las ciencias sociales, puesto que la investigación cualitativa es subjetiva y se apoya sobre inferencias humanísticas, mientras que, la cuantitativa es objetiva e infiere más allá de los datos.

Bajo la premisa de estos autores, se decide aplicar el enfoque mixto para acceder a la información precisa que caracteriza a los procesos de créditos y cobranzas, las preferencias de los clientes ante la emisión de créditos y condiciones de pago, y la situación económica financiera de la ferretería Distrisanjacinto S.A., de modo que toda esta información permita aproximarse correctamente a la realidad de los hechos y poder considerar sus resultados para la preparación correcta de un manual de políticas de créditos y cobranzas.

3.4. Técnica e instrumentos

Las técnicas de investigación es el mecanismo que adopta el proceso metodológico para llevar a la práctica la recolección de datos, en él se pueden aplicar las técnicas como la encuesta, observación y revisión documental (Cevallos, Polo, Salgado, & Orbea, 2017). En tal sentido, la encuesta permite reunir los datos de los clientes acerca de las características preferenciales que tendrían en los créditos otorgados por la ferretería y las condiciones de pago, la técnica de la observación permite conocer exactamente los procedimientos que se llevan a cabo internamente para la emisión de créditos y cobranza efectiva, por último, la técnica de la revisión documental se abstiene en analizar e interpretar la situación líquida y generalmente económica – financiera que tiene la empresa.

Cada una de estas técnicas se complementan con sus respectivos instrumentos, que se explican a continuación:

Tabla 6
Aplicación de técnicas e instrumentos en los procesos de Créditos y Cobranzas

Técnica	Instrumento	Objeto de estudio	Objetivo
Encuesta	Cuestionario	Clientes frecuentes de Distrisanjacinto S.A.	Analizar y evaluar las características esenciales para adaptarlos al manual de políticas de CC.
Observación	Ficha de observación	Colaboradores de Distrisanjacinto S.A.	Medir y evaluar las actividades ejecutadas en los procedimientos de CC.
Revisión documental	Informes y documentos internos	Estructura organizacional y Estados financieros de Distrisanjacinto S.A.	Analizar la capacidad administrativa, financiera y económica relacionada a la gestión de CC.

Elaborado por: Aulla (2022)

3.5.Población y Muestra

Para Corral, Corral y Franco (2015) la población abarca un número de elementos que debe ser surtido de acuerdo a las necesidades de la investigación, por tanto es importante escoger minuciosamente las unidades de muestreo basado en características representativas, similares o iguales a todos sus elementos que la componen. En tal sentido, la población estimada para el presente proyecto involucra la participación tanto del personal interno a la empresa y la participación de los clientes que frecuentan la ferretería.

Por otra parte, Corral et.al indica que existen dos clases de población, la infinita y la finita, por lo que se escoge esta última de acuerdo a las características del objeto de estudio de la presente investigación, bajo un tipo de muestreo probabilístico, que se define por minimizar o eliminar la discrecionalidad del investigador, mediante la asignación de un margen de error y probabilidad de reducir ese error (Corral, Corral, & Franco, 2015). Bajo este contexto, se definen la población y muestra probabilística:

Tabla 7
Población

Cargo	Nombre	Población	Técnica	Instrumento
Gerente General	Junior Rosado	1		
Supervisor	Ismael Guzmán	1	Observación	Ficha de observación
Bodeguero	Rubén Herrera	1		
Chofer	Rubén Herrera			
Clientes	Personas naturales y jurídicas	120	Encuesta	Cuestionario
Total		123		

Elaborado por: Aulla (2022)

Para el presente estudio se considera como población a los únicos tres integrantes internos a Distribuidora San Jacinto S.A. y la participación de los clientes que compraron en la ferretería entre el mes de diciembre del 2021 con 121 ventas y en enero del 2022 con 119, el cual arroja un promedio de 120 clientes, dando un total de 123 elementos, a quienes se les aplicará la muestra probabilística. Los datos a reemplazar en la fórmula de la muestra son Población (n): 120; Probabilidad aceptada (p): 50%; Probabilidad rechazada (q): 50%; Máximo Error (e): 5%; Nivel de confianza (z): 1,95.

$$n = \frac{z^2 p q n}{e^2 (n - 1) + z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1,95^2)(0,5)(0,5)(123)}{[(0,05^2)(123 - 1)] + [(1,95^2)(0,5)(0,5)]}$$

$$n = 93,1224 \approx 93$$

Para la presente investigación se toma como muestra representativa a 90 clientes de Distribuidora San Jacinto S.A. para la aplicación del cuestionario y los 3 colaboradores internos para la ficha de observación. Por lo que, la tabla de la muestra quedaría de la siguiente manera:

Tabla 8
Muestra

Cargo	Nombre	Muestra	Técnica	Instrumento
Gerente General	Junior Rosado	1		
Supervisor	Ismael Guzmán	1	Observación	Ficha de observación
Bodeguero	Rubén Herrera	1		
Chofer	Rubén Herrera	1		
Clientes	Personas naturales y jurídicas	90	Encuesta	Cuestionario
Total		93		

Elaborado por: Aulla (2022)

Cabe recalcar, que junto con estas dos técnicas también se suma la revisión documental para analizar la capacidad administrativa, financiera y económica que tiene Distribuidora San Jacinto S.A. ante los procedimientos de créditos y cobranzas, de modo que se puede identificar los niveles de liquidez y rentabilidad. Los análisis de los instrumentos serían:



- **Cuestionario:** dirigido a los 90 clientes
- **Observación:** dirigidos a los 3 colaboradores internos
- **Revisión documental:** enfocada al análisis de los estados financieros en relación a las cuentas por cobrar, liquidez y rentabilidad.

3.6. Análisis de resultados

3.6.1. Ficha de observación

Tabla 9

Ficha de Observación dirigida a personal de Distrisanjacinto S.A.

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE				
FERRETERÍA “DISTRIBUIDORA SAN JACINTO S.A.”				
Ficha de Observación				
Dirigida a: Colaboradores de Distribuidora San Jacinto S.A.				
Autorizado por: Junior Rosado				
Cargo: Gerente General				
Elaborado por: Daniela Samantha Aulla Sánchez				
OBJETIVO: MEDIR Y EVALUAR LAS ACTIVIDADES EJECUTADAS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE DISTRISANJACINTO S.A.				
Actividades asignadas en la gestión de créditos				
Nº	Aspectos	Si	No	Observación
1	Disponibilidad de un manual de Crédito que oriente las actividades y procedimientos a seguir		x	Requieren de un manual de políticas y procedimientos para la gestión de créditos
2	Pre-evaluación en buró de crédito del cliente antes de solicitar documentación	X		Sin observación
3	Se solicita la documentación respectiva a los clientes para evaluación de crédito	X		Sin observación
4	Análisis de la situación financiera del cliente comprobada		x	Requieren de un formato con contenido comprobable de los ingresos, activos, gastos y patrimonio disponible
5	Informan el estado de la solicitud de crédito al cliente y autoridad competente	X		Sin observación
6	Acuerdo de plazos y tasa de interés con el cliente		x	Definir mediante políticas plazos y tasas de interés
7	Existe de por medio contratos del crédito y documentos de respaldo		x	Definir formatos de contrato y

				documentos de respaldo
8	Una vez aprobado el crédito se informa sobre la condiciones y formas de pago al cliente	X		Sin observación
9	Se dan a conocer medidas de acción, recargos por mora y sanciones respectivas en caso de retrasos o evasión de la deuda		x	Definir dentro de las políticas, recargos por mora y sanciones
10	Control y Seguimiento al cumplimiento de las actividades de la gestión de créditos		x	Establecer las políticas de control interno para cumplir efectivamente con la gestión de créditos
Actividades asignadas en la gestión de cobranzas				
11	Disponibilidad de un manual de Cobranzas que oriente las actividades y procedimientos a seguir		x	Requieren de un manual de políticas y procedimientos para la gestión de cobro
12	Se da constante actualización a los pagos efectuados por los clientes		x	Registrar los pagos a diario y reportar a contabilidad
13	Disponibilidad de herramientas digitales para dar seguimiento práctico a los pagos	X		Sin observación
14	Disponibilidad de base de datos para acceder fácilmente a la situación crediticia de los clientes con carteras abiertas y en proceso de recuperación		x	Diseñar una base de datos para acceder a la situación crediticia de los clientes
15	En caso de mora, se procede a realizar mensajes, llamadas, correos, entre otros, que impliquen el uso de TIC' s	X		Sin observación
16	Se reconocen fácilmente las carteras vencidas para proceder a su recuperación inmediata		x	Diseñar una base de datos que facilite el estado de cada cliente en mora
17	Se renegocian las cuentas vencidas bajo condiciones racionales, considerando que este modelo se apoya sobre el equilibrio entre el flujo de la empresa y la empatía con el cliente		x	Definir políticas de cobranzas bajo un modelo racional
18	Las renegociaciones con el cliente se llevan a cabo solo después de ser autorizadas y aprobadas por el gerente o encargado financiero		x	Es necesario un cargo financiero para renegociar las deudas pendientes sin afectar los flujos de la empresa

19	En caso de que el cliente no se responsabilice se realizan la búsqueda domiciliaria	X		Sin observación
20	Control y Seguimiento al cumplimiento de las actividades de la gestión de cobranzas		x	Establecer las políticas de control interno para cumplir efectivamente con la gestión de cobros
Total		7	13	

Fuente: Distribuidora San Jacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Calificación de la Ficha de Observación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la ficha de observación se puede identificar dos resultados, uno que califica el nivel de confianza y de riesgo en la gestión de créditos y el otro enfocado en la gestión de cobranzas que se llevan a cabo en la Distribuidora San Jacinto S.A. misma se centra en medir y evaluar las actividades que se llevan a cabo en los procesos de créditos y cobranzas durante su gestión. A continuación, se valoran cada proceso para identificar los aspectos más relevantes que deben tomarse en cuenta en el diseño de políticas, para esto se aplican las siguientes fórmulas:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{NC}$$

Dónde: Nivel de Confianza (NC); Calificación Total (CT); Ponderación Total (PT); Nivel de Riesgo (NR)

Valoración de las actividades en la gestión de créditos

Tabla 10

Nivel de Confianza y de Riesgo en las actividades de crédito de Distrisanjacinto S.A.

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$NC = \frac{4}{10} * 100$	$NR = 100\% - 40\%$
$NC = 40\%$	$NR = 60\%$

Elaborado por: Aulla (2022)

Valoración de las actividades en la gestión de cobranzas

Tabla 11

Nivel de Confianza y de Riesgo en las actividades de cobro de Distrisanjacinto S.A.

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$NC = \frac{3}{10} * 100$	$NR = 100\% - 30\%$
$NC = 30\%$	$NR = 70\%$

Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis de la ficha de Observación

En los resultados obtenidos se puede identificar un alto porcentaje de riesgo tanto en las actividades de crédito como de cobranzas promediados ambos con el 65% en Nivel de Riesgo, mientras que, en Nivel de Confianza tan solo se alcanza el 35%, esto es un grave problema para Distrisanjacinto S.A., puesto que al no contar con un manual de políticas de créditos y cobranzas da apertura a esto resultados desfavorables, sin embargo dentro de sus evaluaciones se pudieron identificar varios aspectos que no consideran en sus procesos y deberían ser parte fundamental para mantener la liquidez y rentabilidad de su empresa. A continuación, se enlistan las observaciones identificadas y aplicadas en la elaboración de la propuesta:

- Diseñar formatos para la solicitud de créditos, en la que consten bajo sustento previos los ingresos, activos, gastos y patrimonio del cliente en el caso de que el monto del crédito lo exija, así mismo diseñar formatos de contrato y documentos de respaldo para la autorización, entrega del crédito y acuerdos de cobranzas
- Definir políticas respecto a los plazos, tasas de interés para la emisión de créditos, recargos por mora y sanciones, así mismo como definir políticas de renegociación para recuperar las cuentas vencidas bajo un modelo racional. También considerar políticas de control para dar seguimiento a las actividades de créditos y cobranzas
- Informar sobre la emisión de créditos y reportar los pagos recibidos a contabilidad
- Diseñar una base de datos del historial crediticio que los clientes han contraído en Distrisanjacinto S.A., así como el estado de sus pagos por un crédito activo
- Estimar la disponibilidad de un cargo financiero con aptitudes que aporten a la gestión de crédito y cobranzas, y permita mantener la liquidez de la empresa bajo confianza

3.6.2. Encuesta

Objetivo: analizar y evaluar las características esenciales de los clientes que frecuentan Distribuidora San Jacinto para adaptarlos al manual de políticas de créditos y cobranzas

1. ¿Cuánto tiempo aproximadamente tiene asistiendo a la ferretería?

Tabla 12

Frecuencia de visitas a Distrisanjacinto S.A.

N°	Detalle	Lxl	%
1	Menos de 1 mes	14	16%
	De 1 a 3 meses	18	20%
	De 3 a 6 meses	23	26%
	De 6 a 12 meses	27	30%
	Más de 1 año	8	9%
Total		90	100%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

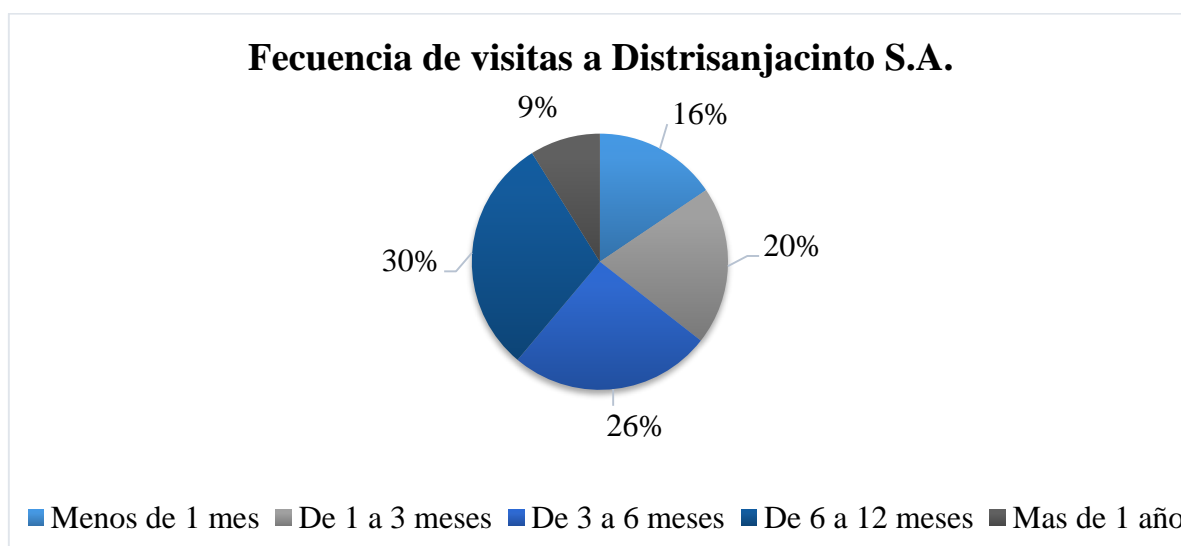


Figura 5 Frecuencia de visitas a Distrisanjacinto S.A.

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis:

Las visitas de los clientes frecuentes conocen la ferretería y normalmente suelen adquirir sus productos en cada cierto tiempo. Sus datos indican que, el 16% tiene menos de un mes frecuentando Distrisanjacinto S.A., el 20% lo viene conociendo entre 1 a 3 meses, el 26% de 3 a 6 meses, el 30% de 6 a 12 meses y el 9% más de 1 año. En tal medida, se puede deducir que el 65% de clientes frecuentes tienen mayor tiempo conociendo el negocio, mientras que el 35% recién lo está conociendo, por lo que es importante captar a estos clientes, mediante una mejor atención y procedimientos a la hora de gestionar ventas.

2. ¿Ha consultado en algún momento sobre disponibilidad de crédito en la empresa?

Tabla 13

Consultas sobre disponibilidad de créditos

N°	Detalle	lxl	%
	Sí	27	30%
2	No	63	70%
Total		90	100%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

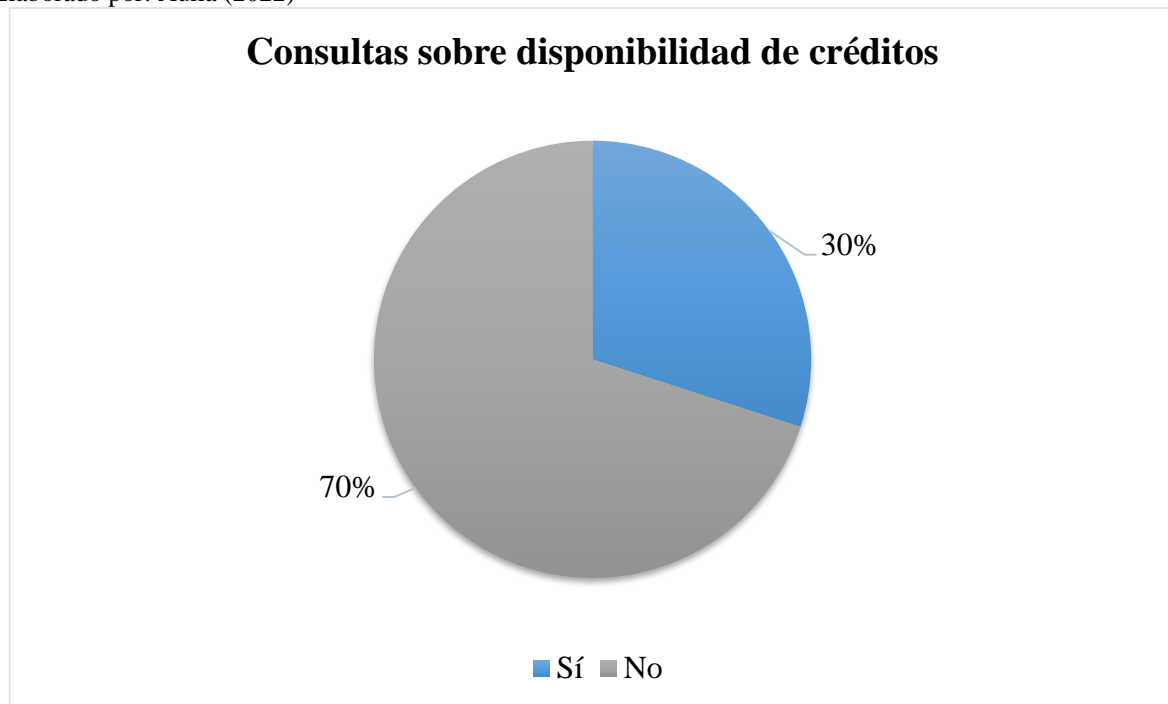


Figura 6 Consultas sobre disponibilidad de crédito

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis:

En las actividades ferreteras se ha considerado la entrega de créditos en el largo plazo, convirtiendo en una oportunidad de generar ingresos. Ante esta situación Distrisanjacinto S.A., no maneja créditos bajo un estándar o políticas establecidas que puedan facilitar este tipo de procedimientos bajo un nivel de confianza racional, sin embargo, los clientes suelen solicitarlos y la empresa al entregarlos no mide su nivel de riesgo, simplemente por generar la venta los entregan. Por lo que, al aplicar esta segunda pregunta se pudo identificar que existe un 30% de clientes interesados en créditos para la compra de productos y otros implementos de ferretería, y un 70% que no ha consultado sobre estos créditos, puesto que no son fáciles de obtenerlos.

3. ¿Cree que la empresa otorga información adecuada y exacta sobre la disponibilidad de créditos y condiciones de pago?

Tabla 14

Efectividad de la información sobre los créditos y condiciones de pago

N°	Detalle	lxl	%
3	Siempre	0	0%
	Frecuentemente	0	0%
	Ocasionalmente	18	20%
	A veces	27	30%
	Nunca	45	50%
Total		90	100%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

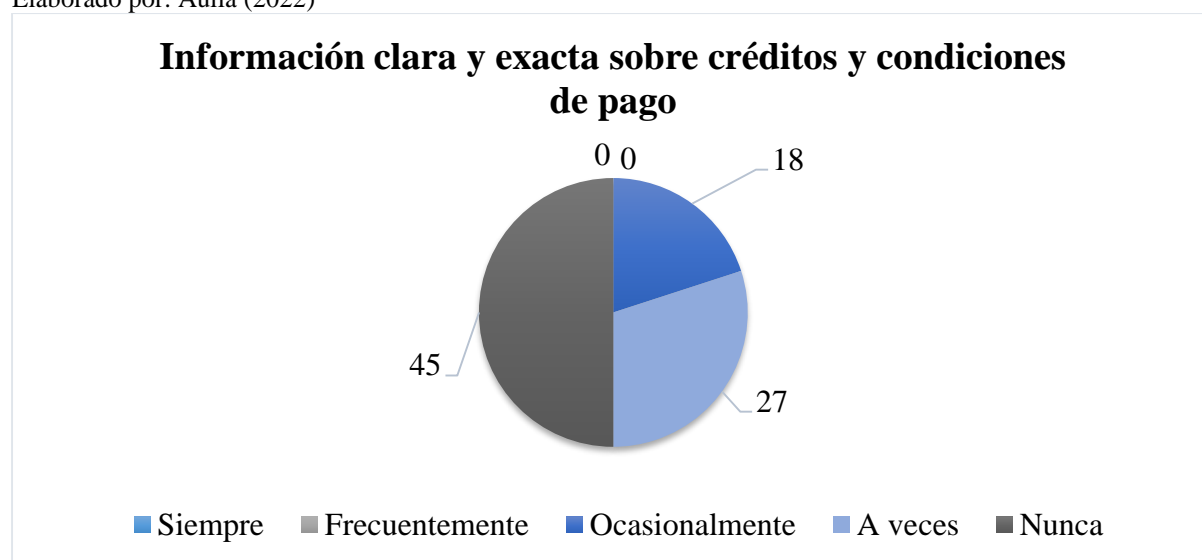


Figura 7 Información clara y exacta sobre créditos y condiciones de pago

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis:

Aunque existe un porcentaje significativo de clientes interesados en acceder a compras a créditos, la empresa no suele entregarlos a quienes realmente tienen la capacidad de pago y esto lo ha llevado a las pérdidas económicas, por lo que, acceder a este medio de compra solo es disponible para conocidos o amigos de confianza. En tal sentido, la empresa se abstiene de crear un diseño de políticas y procedimientos, en el cual se cuenta con información precisa que pueda ser entregada al cliente y orientada durante el proceso, ante esta situación los clientes indican con el 20% que ocasionalmente suele recibir información al respecto, el 30% a veces y el resto del 50% nunca.

4. ¿Cree que la empresa ofrece la orientación adecuada sobre el proceso a seguir para facilitar el acceso a créditos y tener una mayor probabilidad de aprobación?

Tabla 15

Orientación en los procesos del crédito para mayor probabilidad de aprobación

N°	Detalle	lxl	%
4	Siempre	0	0%
	Frecuentemente	0	0%
	Ocasionalmente	10	11%
	A veces	25	28%
	Nunca	55	61%
Total		90	100%

Fuente: Distrisancacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

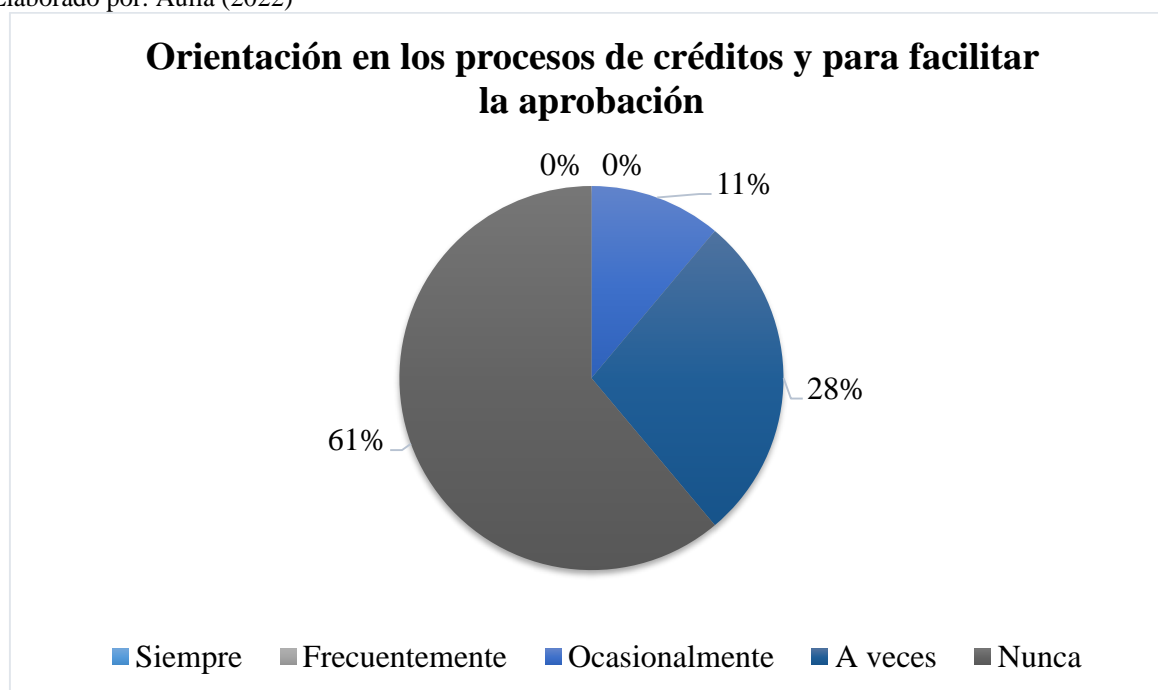


Figura 8 Orientación en los procesos de créditos para facilitar la aprobación

Fuente: Distrisancacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis:

Si no se cuenta con la información adecuada para ofrecer ventas a crédito, tampoco se puede garantizar mayor probabilidad en su aprobación. En tal sentido, los clientes asienten casi con la misma reacción a la pregunta anterior, el 11% ocasionalmente reciben orientación sobre los procesos a seguir para facilitar el acceso al crédito con la finalidad de tener mayor probabilidad de aprobarlos, el 28% indica a veces y el 61% nunca.

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos debería considerar la ferretería al momento de ofrecer créditos y gestionar los cobros?

Tabla 16

Aspectos a considerar en los procesos de créditos y cobranzas

N°	Detalle	lxl	%
	Monto del crédito	12	13%
	Plazos y cuotas	12	13%
	Tasa de interés	14	16%
5	Condiciones de pago	17	19%
	Garantías	9	10%
	Todas las anteriores	26	29%
	Total	90	100%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

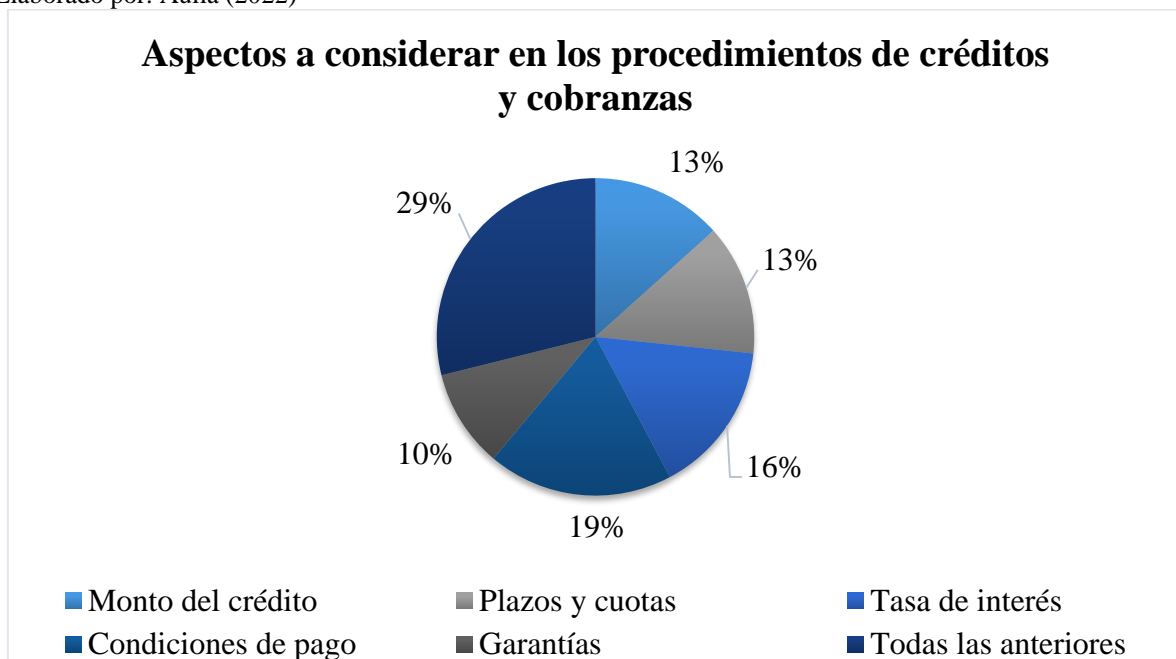


Figura 9 Aspectos a considerar en los procedimientos de créditos y cobranzas

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis:

El interés en los clientes por disponer de compras a crédito con información clara y precisa sobre los acuerdos y condiciones de pago existe, por lo que se realizó una lista de aspectos básicos que los clientes preferirían encontrar al momento de dentro del proceso, ante esto respondieron con el 13% que la ferretería debería considerar el límite de montos en compras, el 13% sobre plazos y cuotas, 16% tasas de interés, 19% condiciones de pago, 10% garantías y el 29% indica que todas las anteriores son importantes considerarlas.

6. ¿Hasta qué montos estaría dispuesto acceder a créditos en productos de ferretería y construcción, considerando que de la misma manera se aplicará la tasa de interés y plazos respectivos?

Tabla 17
Montos disponibles para la emisión de créditos

N°	Detalle	lxl	%
6	De \$500 a \$600	17	19%
	De \$600 a \$700	18	20%
	De \$700 a \$800	15	17%
	De \$800 a \$900	22	24%
	De \$900 a \$1,000	18	20%
Total		90	100%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)
Elaborado por: Aulla (2022)

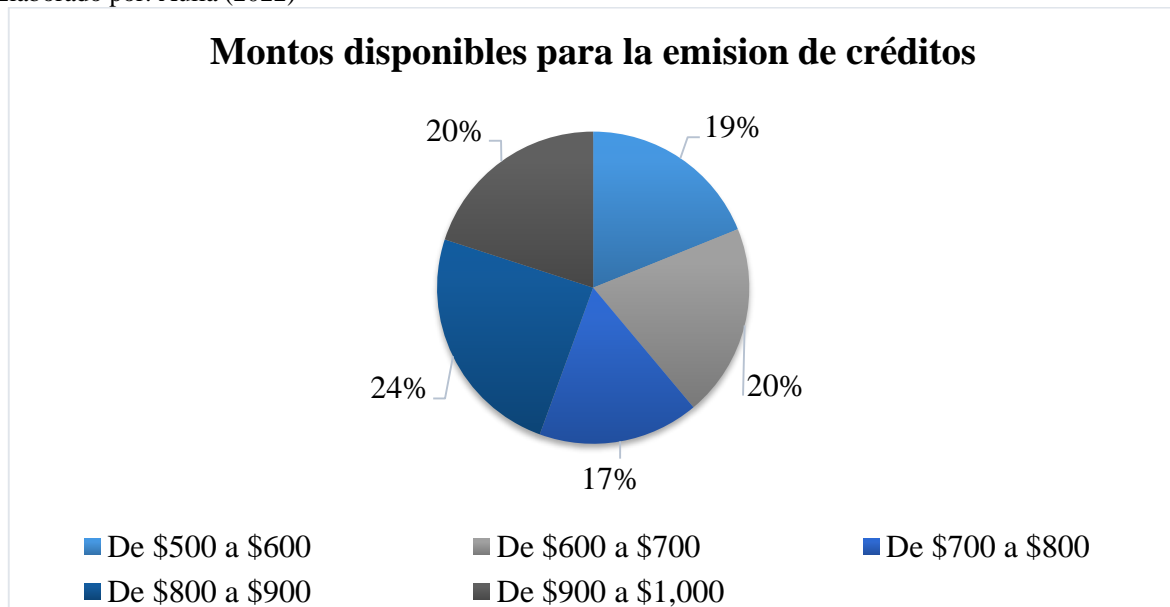


Figura 10 Montos disponibles para la emisión de créditos

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)
Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis:

En cuanto a la disponibilidad de acceder a un monto en específico de las compras a crédito, los clientes respondieron con el 19% que estarían dispuestos a contraer una deuda con montos de \$500 a \$600 solo en el valor de la compra aparte de las condiciones de pago que corresponde la tasa de interés y plazos racionales a los montos adquiridos, el 20% entre \$600 a \$700, el 17% entre \$700 a \$800, el 24% entre \$800 a \$900 y el 20% de \$900 hasta \$1.000. La mayoría de los clientes indican que pueden contraer deudas entre \$800 a \$900, por lo que este dato sería de gran importancia al momento de definir las políticas sobre los límites de créditos.

7. ¿Cuál de los siguientes plazos preferiría disponer de la ferretería, considerando que los plazos se aplican de acuerdo a los montos del crédito adquirido?

Tabla 18
Plazos disponibles para la emisión de créditos

N°	Detalle	lxl	%
7	15 días	0	0%
	30 días	12	13%
	60 días	28	31%
	90 días	35	39%
	120 días	15	17%
Total		90	100%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

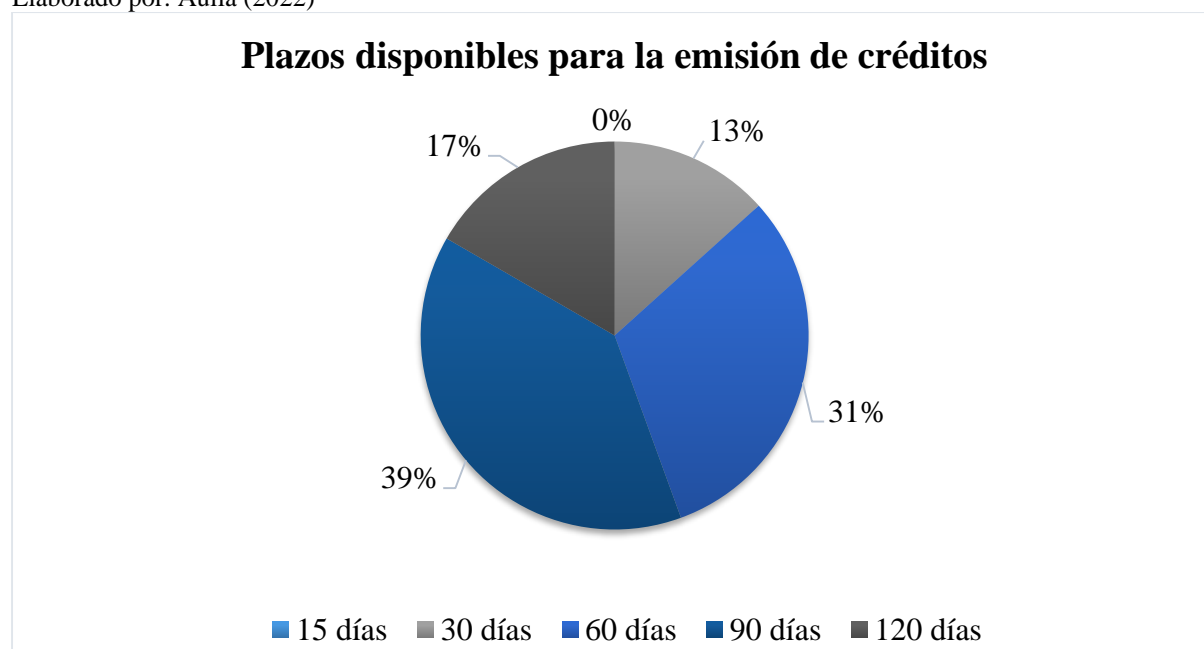


Figura 11 Montos disponibles para la emisión de créditos

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis:

De acuerdo a los plazos preferidos por los clientes se encuentran con el 13% créditos a 30 días o al mes, el 31% a 60 días o dos meses, el 39% a 90 días o tres meses plazo, el 17% a 120 días o cuatro meses plazo, y ninguno tiene la capacidad para responder a obligaciones en menos de estos tiempos, por lo que es importante considerar la mayor puntuación que en este caso es la de 2 y 3 meses para considerarlas dentro del manual de políticas de créditos y cobranzas, además de ofrecer descuentos por pronto pago al 13% que prefiere cancelar en un mes plazo.

8. ¿Cree conveniente que la ferretería ofrezca descuentos por pronto pago, considerando dentro de este rango solo los plazos a 30 días?

Tabla 19

Accesibilidad a obtener contratos, documentos de respaldo y garantías

N°	Detalle	Lxl	%
	Sí	80	80%
8	No	20	20%
Total		90	100%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

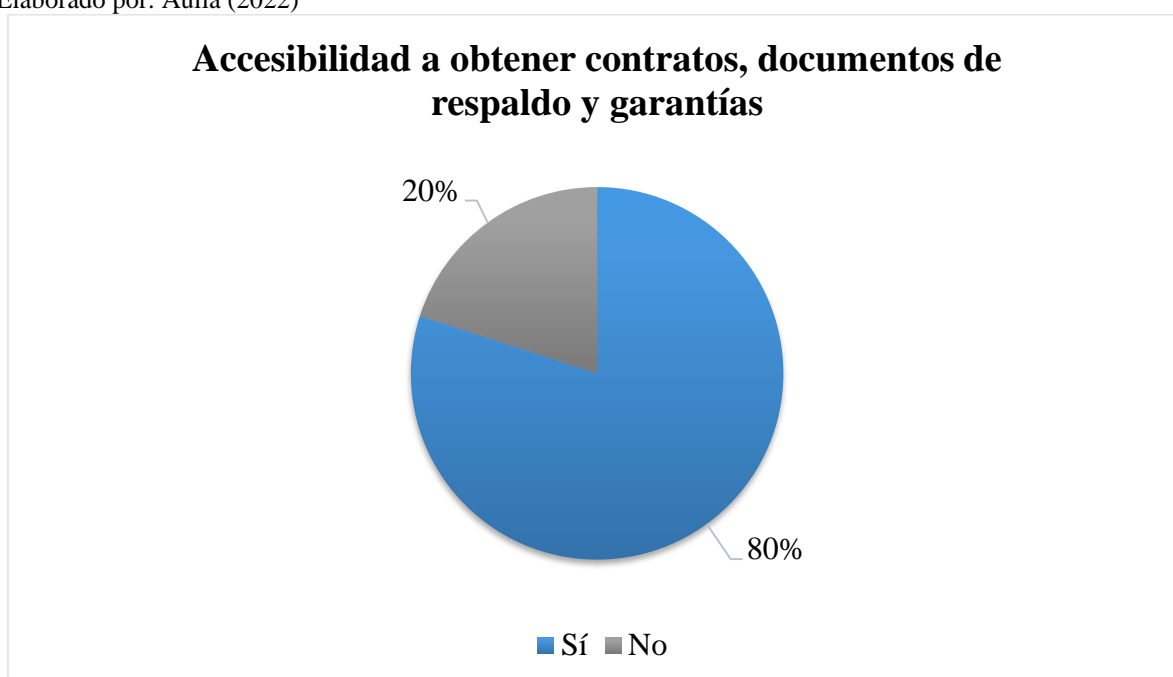


Figura 12 Accesibilidad a obtener contratos, documentos de respaldo y garantías

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis:

Dentro de las preferencias de los clientes también se identifica la disponibilidad de acceder a descuentos por acordes pagos hasta en un límite de 30 días, en la cual el 80% responde que, si deberían aplicarse este tipo de ofertas solo a este plazo, mientras que, el 20% no está de acuerdo. Parte de la recuperación de liquidez de la empresa se encuentran los créditos generados en el corto plazo, por lo que ofrecer créditos a 30 días con descuentos por pronto pago podría convencer al cliente de acceder a estos plazos, generando así ingresos seguros.

9. ¿Cree conveniente que la empresa oriente claramente sobre las acciones a tomar durante el proceso de cobranzas, es decir, bajo que canales los contactará, frecuencias, y acciones a seguir en caso de retraso de la deuda?

Tabla 20
Información sobre condiciones de pago y seguimiento de la deuda

N°	Detalle	lxl	%
	Sí	72	80%
9	No	18	20%
Total		100	100%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)
 Elaborado por: Aulla (2022)

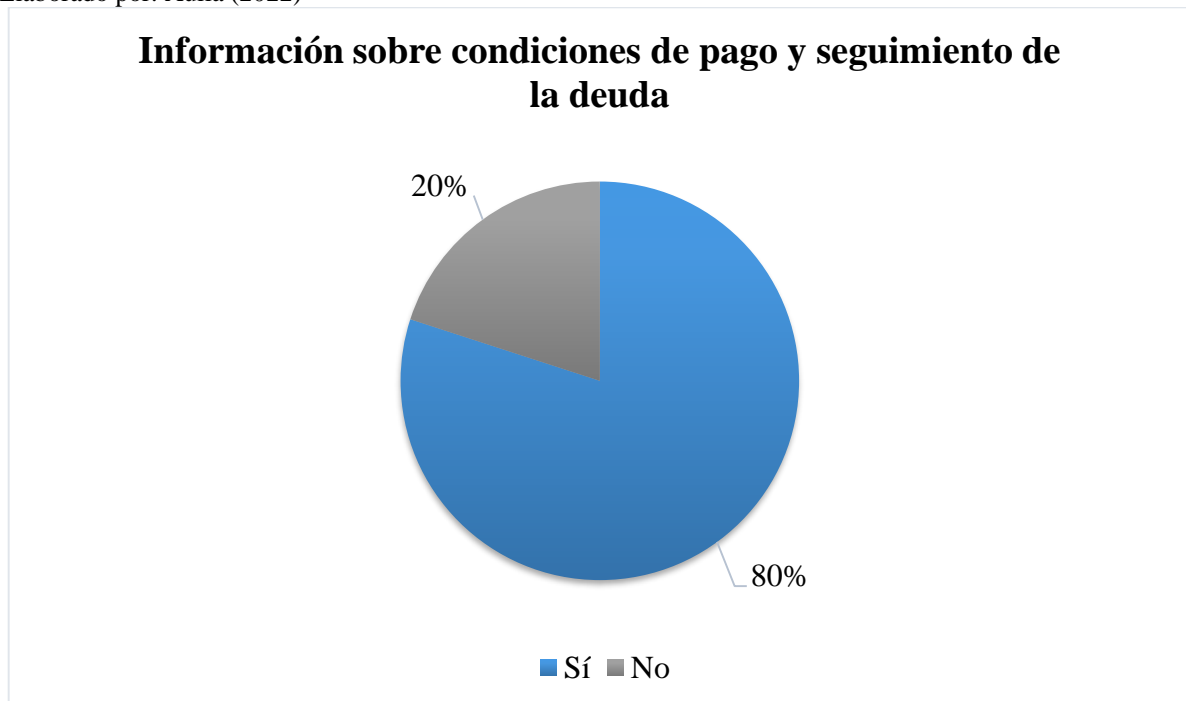


Figura 13 Información sobre condiciones de pago y seguimiento de la deuda

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)
 Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis:

Es importante mantener actualizados los datos de los clientes, por esta razón se interrogó sobre las acciones a tomar durante el proceso de cobranzas, en la cual será necesario contactar a los clientes para recordar las acciones a tomar en caso de morosidad. Bajo este contexto, los clientes indican con el 80% que es conveniente que la empresa oriente claramente sobre estas acciones, y el 20% no lo cree conveniente. Por lo que, se puede deducir que el 20% prefiere no ser contactado y es necesario reconocer este 20% evitar riesgos de incobrabilidad.

10. ¿Si la empresa aplica un estándar adecuado que oriente claramente sobre la emisión de créditos, acuerdo y condiciones en el proceso de cobranzas permitirá contar con mayor cantidad de clientes responsables y satisfechos?

Tabla 21

Políticas de créditos y cobranzas para captar clientes responsables y satisfechos

N°	Detalle	lxl	%
10	Sí	63	70%
	No	15	17%
	Tal vez	12	13%
Total		90	100%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

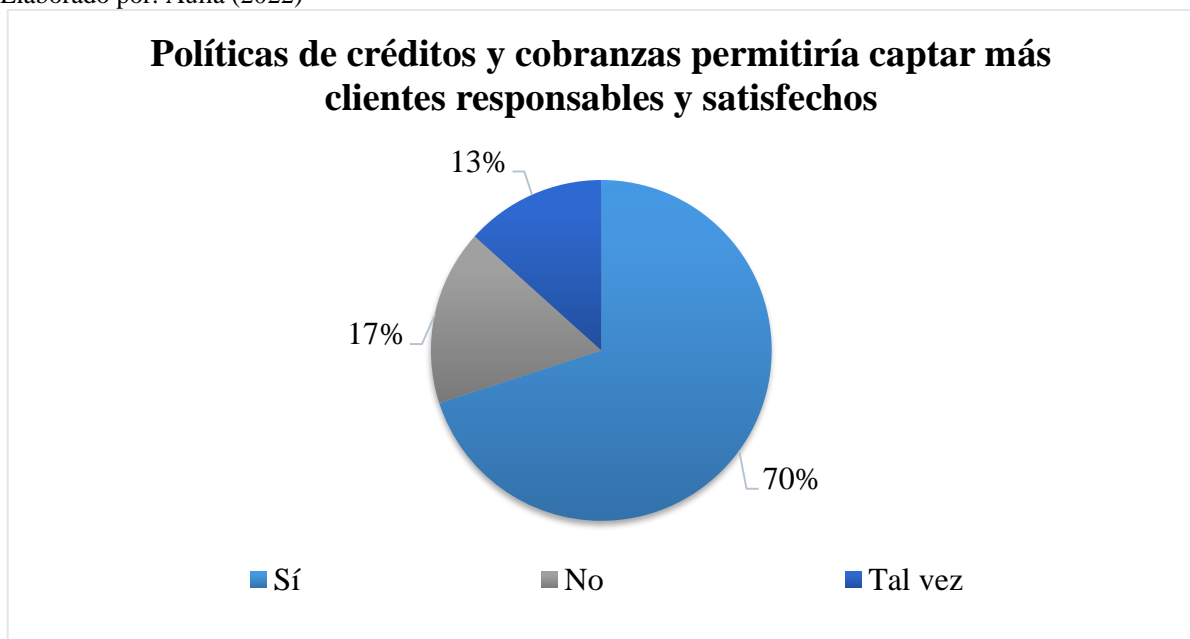


Figura 14 Políticas de CC permitiría captar clientes responsables y satisfechos

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis:

En cuanto a la disponibilidad de estándares o políticas que oriente las actividades a ejecutar y los procedimientos a seguir, se podría decir que esto permitiría contar con mayor cantidad de clientes responsables y satisfechos con la gestión de créditos y cobranzas en Distrisanjacinto S.A. ante esta deducción los clientes responden con el 70% de manera afirmativa, el 17% negativa y el 13% no está seguro de que sea así. Considerando la mayor cantidad de clientes se puede interpretar que un diseño de políticas de créditos y cobranzas permitirían orientar las actividades, procedimientos a favor de los trabajadores internos como al cliente.

Análisis de la encuesta

En los datos obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes frecuentes de Distribuidora San Jacinto S.A. se pudo identificar los siguientes aspectos que deben ser considerados dentro del diseño de políticas de créditos y cobranzas, de manera que se pueda dar un equilibrio entre lo que necesita el cliente y la estabilidad económica y financiera que necesita la ferretería.

Tabla 22
Análisis de los aspectos a considerar en la propuesta

N°	Aspectos a considerar	Detalle	%	Recomendación
1	Tiempo conociendo al negocio	3 meses en adelante	65%	Captar nuevos clientes potenciales
		Menos de 3 meses	35%	
2	Consultas sobre créditos	Si	30%	Promocionar la disponibilidad de créditos
		No	70%	
3	Información clara y exacta sobre los créditos y condiciones de pago	Ocasionalmente	50%	Definir requisitos, actividades, procedimientos, documentos, normas, plazos, interés, sanciones, condiciones de pago, beneficios por pronto pago, canales.
		A veces	50%	
4	Orientación durante el proceso para mayor probabilidad de aprobación	Ocasionalmente	39%	Atención personalizada para dar seguimiento a la emisión, evaluación y aprobación del crédito
		A veces	61%	
5	Detalles inmersos en la oferta de créditos y gestión de cobranzas	Monto, plazos, cuotas, tasa de interés	57%	Concordar montos límites con los plazos y tasas de interés, además de definir las condiciones de pago y garantías si es necesario
		Condiciones de pago, garantías	43%	
6	Montos de compras a crédito que estarían dispuestos a acceder	\$500 a \$800	56%	Asignar montos de \$500+i a \$800+i máximo con descuentos por pronto pago, y en el caso de pasar los \$800+i considerar más días plazo
		\$800 a \$1.000	44%	
7	Plazos preferidos por los clientes para acceder a los créditos	30 a 60 días	44%	Asignar tasas de interés accesibles a los de 30 y 60 días plazo
		90 a 120 días	56%	
8	Descuentos en compra a crédito por pronto pago (30 días)	Si	80%	Establecer beneficios y promociones por cancelar en un máximo de 30 días
		No	20%	
9	Información sobre medidas de acción en caso de morosidad	Si	80%	Determinar acciones, normas legales y respaldos para recuperar de la cuenta vencida
		No	20%	
10	Políticas de créditos y cobranzas como retención de clientes responsables	Si	70%	Diseñar un manual de políticas de Créditos y Cobranzas, bajo la aprobación de clientes calificados
		No	30%	
		Tal vez		

Fuente: Encuesta (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Para el desarrollo de la propuesta es necesario partir de los datos obtenidos en el estudio de campo, que son resumidos en el análisis de la ficha de observación y el análisis de la encuesta para facilitar la definición de políticas y procedimientos internos al proceso estudiado. A continuación, se da paso a la revisión documental, que se apoya en informes y documentos internos a la empresa.

3.6.3. Revisión Documental

La tercera técnica se apoya sobre la revisión documental, extraída desde fuentes secundarias que puedan enfocarse con la situación de la empresa, para esto se citan páginas oficiales como la CIP, BCE, INEC y estados financieros de la empresa para su respectivo análisis externo e interno. Como punto particular, se necesita antes conocer la situación financiera de la ferretería.

Estados Financieros Distribuidora San Jacinto S.A.

Tabla 23

Estado de Situación Financiera (2020 – 2021)

DISTRIBUIDORA SAN JACINTO S.A.						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021			A 2021		2020	2021
Detalle de cuentas	2020	2021	V. Absoluto	V. Relativo	V. Relativo	V. Relativo
ACTIVO	\$ 619.432,17	\$ 604.837,65	\$ -14.594,52	-2%	100%	100%
<u>Activo Corriente</u>	\$ 603.677,62	\$ 589.305,41	\$ -14.372,21	-2%	97%	97%
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 371.750,87	\$ 355.661,61	\$ -16.089,26	-4%	60%	59%
Efectivo	\$ 66.745,25	\$ 59.132,32	\$ -7.612,93	-11%	11%	10%
Bancos	\$ 305.005,62	\$ 296.529,29	\$ -8.476,33	-3%	49%	49%
Cuentas por cobrar Clientes	\$ 159.700,25	\$ 162.283,55	\$ 2.583,30	2%	26%	27%
Inventario	\$ 65.300,00	\$ 65.600,00	\$ 300,00	0%	11%	11%
Seguro Prepagado	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ -	0%	0%	0%
Retenciones del IVA	\$ 1.126,00	\$ 1.100,00	\$ -26,00	-2%	0%	0%
Retenciones a la Fte. Impuesto a la Renta	\$ 3.500,50	\$ 2.360,25	\$ -1.140,25	-33%	1%	0%
<u>Activo no Corriente</u>	\$ 15.754,55	\$ 15.532,24	\$ -222,31	-1%	3%	3%
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 15.754,55	\$ 15.532,24	\$ -222,31	-1%	3%	3%
Maquinaria	\$ 3.192,24	\$ 3.172,24	\$ -20,00	-1%	1%	1%
Vehículo	\$ 12.562,31	\$ 12.360,00	\$ -202,31	-2%	2%	2%

PASIVO	\$ 488.759,52	\$ 477.551,80	\$ -11.207,72	-2%	79%	79%
<u>Pasivo Corriente</u>	\$ 488.759,52	\$ 477.551,80	\$ -11.207,72	-2%	79%	79%
Cuentas y documentos por pagar	\$ 326.520,00	\$ 312.500,00	\$ -14.020,00	-4%	53%	52%
Otras obligaciones corrientes	\$ 2.539,27	\$ 2.768,25	\$ 228,98	9%	0%	0%
Retenciones del IESS	\$ 180,60	\$ 196,08	\$ 15,48	9%	0%	0%
9,45% Aportes individuales por pagar	\$ 85,78	\$ 85,78	\$ -	0%	0%	0%
11,15% Aportes Patronales IESS por pagar	\$ 85,74	\$ 101,22	\$ 15,48	18%	0%	0%
1% SECAP - IECE por pagar	\$ 9,08	\$ 9,08	\$ -	0%	0%	0%
Beneficios Sociales por pagar	\$ 385,23	\$ 397,73	\$ 12,50	3%	0%	0%
Décimo Tercer Sueldo por pagar	\$ 55,46	\$ 67,96	\$ 12,50	23%	0%	0%
Décimo Cuarto Sueldo por pagar	\$ 66,66	\$ 66,66	\$ -	0%	0%	0%
Vacaciones por pagar	\$ 263,11	\$ 263,11	\$ -	0%	0%	0%
Participación de trabajadores	\$ 1.973,44	\$ 2.174,44	\$ 201,00	10%	0%	0%
Anticipo de clientes locales	\$ 159.700,25	\$ 162.283,55	\$ 2.583,30	2%	26%	27%
PATRIMONIO	\$ 130.672,65	\$ 127.285,85	\$ -3.386,80	-3%	21%	21%
Capital Social	\$ 5.300,00	\$ 5.300,00	\$ -	0%	1%	1%
Reservas	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ -	0%	1%	1%
Resultados Acumulados	\$ 26.350,00	\$ 26.350,00	\$ -	0%	4%	4%
Resultado del ejercicio	\$ 92.822,65	\$ 89.435,85	\$ -3.386,80	-4%	15%	15%
Pasivo + Patrimonio	\$619.432,17	\$604.837,65				

Fuente: Distribuidora San Jacinto S.A. (2022)

Tabla 24
Estado de Resultados (2020 – 2021)

DISTRIBUIDORA SAN JACINTO S.A.						
ESTADO DE RESULTADOS			ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021			A 2021		2020	2021
Detalle de cuentas	2020	2021	V. Absoluto	V. Relativo	V. Relativo	V. Relativo
Ingresos	\$ 450.206,00	\$ 441.933,69	\$ -8.272,31	-2%	100%	100%
Ingresos de activos ordinarios	\$ 450.206,00	\$ 441.933,69	\$ -8.272,31	-2%	100%	100%
Venta de bienes	\$ 450.206,00	\$ 441.933,69	\$ -8.272,31	-2%	100%	100%
Costos y Gastos	\$ 310.202,01	\$ 307.037,99	\$ -3.164,02	-1%	69%	69%
Costos de venta y producción	\$ 124.718,88	\$ 123.400,00	\$ -1.318,88	-1%	28%	28%
Materiales utilizados o productos vendidos	\$ 75.300,00	\$ 76.000,00	\$ 700,00	1%	17%	17%
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 49.418,88	\$ 47.400,00	\$ -2.018,88	-4%	11%	11%
Suministros de oficina	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ -	0%	1%	1%
Transporte	\$ 36.582,63	\$ 33.600,00	\$ -2.982,63	-8%	8%	8%
Almacenaje, recepción, despacho	\$ 10.236,25	\$ 11.200,00	\$ 963,75	9%	2%	3%
Gastos	\$ 185.483,13	\$ 183.637,99	\$ -1.845,14	-1%	41%	42%
Gastos de actividades ordinarias	\$ 183.550,53	\$ 181.770,76	\$ -1.779,77	-1%	41%	41%
Administrativos	\$ 61.217,78	\$ 59.430,73	\$ -1.787,05	-3%	14%	13%
Sueldos unificados Adm.	\$ 21.600,00	\$ 21.600,00	\$ -	0%	5%	5%
Décimo Tercer Sueldo Adm.	\$ 3.165,00	\$ 3.126,00	\$ -39,00	-1%	1%	1%
Décimo Cuarto Sueldo Adm.	\$ 3.125,55	\$ 3.125,55	\$ -	0%	1%	1%
Aportes Patronales al IESS Adm.	\$ 3.024,00	\$ 3.024,00	\$ -	0%	1%	1%
Gastos de SECAP - IECE Adm.	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ -	0%	0%	0%
Gastos de vacaciones Adm.	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -	0%	0%	0%
Gastos de alimentación Adm.	\$ 4.010,55	\$ 5.250,00	\$ 1.239,45	31%	1%	1%
Otros gastos administrativos	\$ 215,68	\$ 168,09	\$ -47,59	-22%	0%	0%
Combustible Adm.	\$ 15.600,00	\$ 12.600,00	\$ -3.000,00	-19%	3%	3%

Filtros y lubricantes Adm.	\$ 205,00	\$ 157,09	\$ -47,91	-23%	0%	0%
Depreciaciones Propiedades Planta y Equipos Adm.	\$ 7.600,00	\$ 7.700,00	\$ 100,00	1%	2%	2%
Gastos por servicios Adm.	\$ 12,00	\$ 20,00	\$ 8,00	67%	0%	0%
Gastos Financieros	\$ 120.746,19	\$ 120.472,80	\$ -273,39	0%	27%	27%
Gastos no Operacionales	\$ 1.586,56	\$ 1.867,23	\$ 280,67	18%	0%	0%
Otros Gastos	\$ 1.932,60	\$ 1.867,23	\$ -65,37	-3%	0%	0%
Retenciones Asumidas	\$ 161,48	\$ 148,98	\$ -12,50	-8%	0%	0%
Gastos no deducibles	\$ 815,12	\$ 618,25	\$ -196,87	-24%	0%	0%
Gastos varios	\$ 956,00	\$ 1.100,00	\$ 144,00	15%	0%	0%
Utilidad Antes de Impuesto e Intereses (UAI)	\$ 140.003,99	\$ 134.895,70	\$ -5.108,29	-4%	31%	31%
Participación de Trabajadores (15%)	\$ 21.000,60	\$ 20.234,36				
Utilidad Antes de Impuesto (UAI)	\$ 119.003,39	\$ 114.661,35				
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 26.180,75	\$ 25.225,50				
Utilidad Neta	\$ 92.822,65	\$ 89.435,85				

Fuente: Distribuidora San Jacinto S.A. (2022)

Indicadores Financieros

- Indicadores de liquidez

Para verificar si la liquidez de la empresa está dentro de un rango aceptable, su resultado debe ser igual o mayor a uno, puesto que esto significa claramente que la entidad cuenta con los recursos necesarios para cubrir sus deudas y obligaciones en el corto plazo. En tal sentido se puede observar que para el año 2020 la liquidez corriente de Distrisanjacinto está en \$1,24 y para el 2021 baja a \$1,23, lo que significa que la empresa muestra un nivel de liquidez aceptable, pero que está tomando un déficit, por lo tanto, debe ser tratado a tiempo.

Tabla 25
Liquidez Corriente

Fórmula	Detalle	2020	2021
$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Activo Corriente	\$ 603.677,62	\$ 589.305,41
	Pasivo Corriente	\$ 488.759,52	\$ 477.551,80
	Resultado:	\$ 1,24	\$ 1,23

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

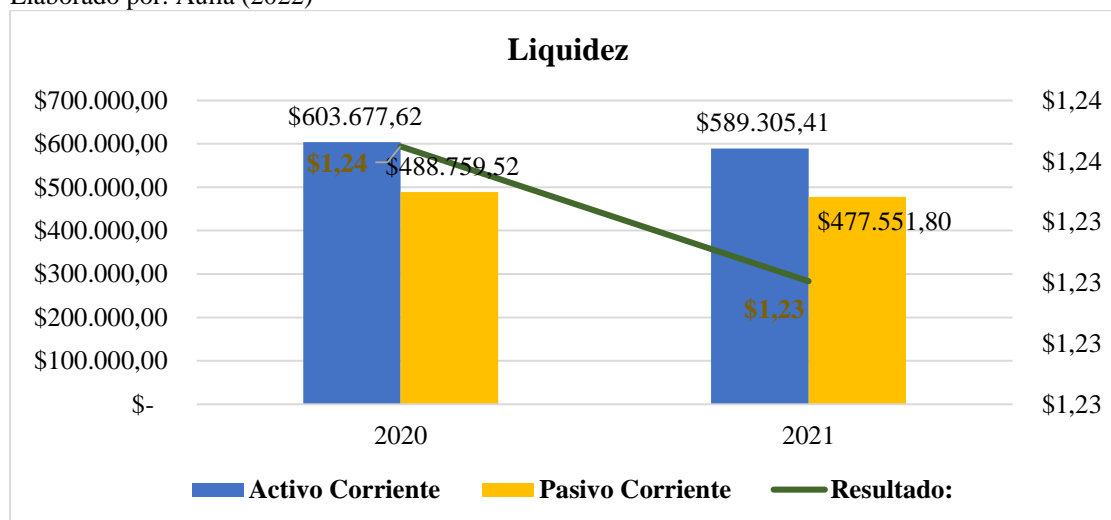


Figura 15 Indicador Liquidez Corriente

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

- Capital de Trabajo

Con este indicador se puede medir en valores monetarios la capacidad que tiene la empresa en recursos necesarios para desempeñar cada una de sus actividades, comúnmente su resultado debe ser mayor, ya que se lo obtiene de los activos corrientes menos los pasivos corrientes. En tal sentido, se puede observar, que en el 2020 el capital de trabajo es mucho mayor que en el 2021, por, lo que se interpreta que la empresa ha sufrido un déficit económico, que le ha costado mantener sus recursos y por ende sus obligaciones.

Tabla 26
Capital de Trabajo

Fórmula	Detalle	2020	2021
$= AC - PC$	Activo Corriente	\$ 603.677,62	\$ 589.305,41
	Pasivo Corriente	\$ 488.759,52	\$ 477.551,80
	Capital de Trabajo	\$ 114.918,10	\$ 111.753,61

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

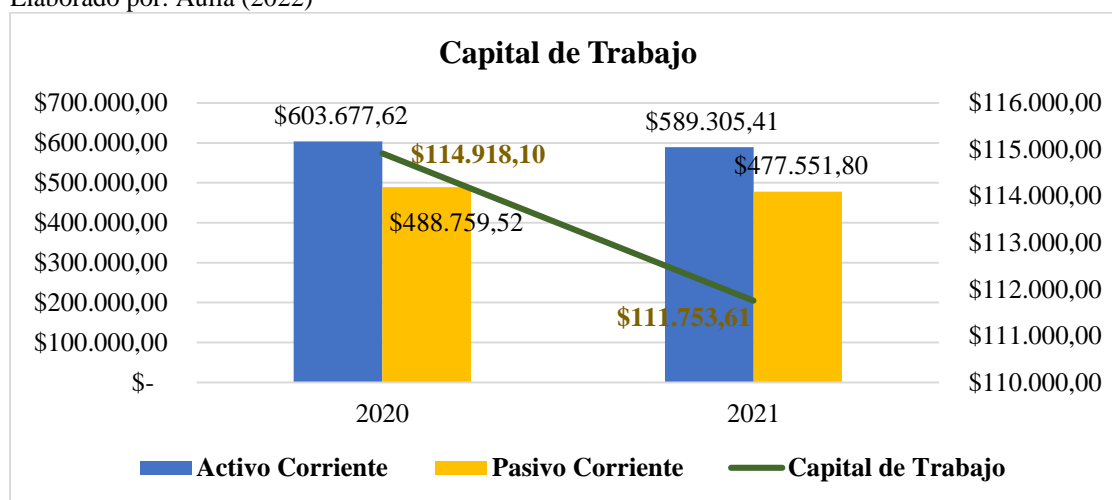


Figura 16 Capital de Trabajo
Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)
Elaborado por: Aulla (2022)

- Rotación de Cartera

Lo más recomendable es este tipo de indicador es mantener el valor más alto, puesto que esto significa que cuantas veces rota la cartera por cada venta realizada. En tal sentido, los datos obtenidos demuestran que la RCC no es la más confortable, ya que en el 2020 a penas muestra 2,82 veces y en el 2021 baja en un -0.10, llegando a 2,72 veces, lo que significa que las ventas a crédito no están siendo recuperadas efectivamente y es necesario tomar medidas correctivas.

Tabla 27
Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC)

Fórmula	Detalle	2020	2021
$RCC = \frac{Ventas}{CC}$	Ventas	\$ 450.206,00	\$ 441.933,69
	Cuentas por Cobrar	\$ 159.700,25	\$ 162.283,55
	RCC	2,82	2,72

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

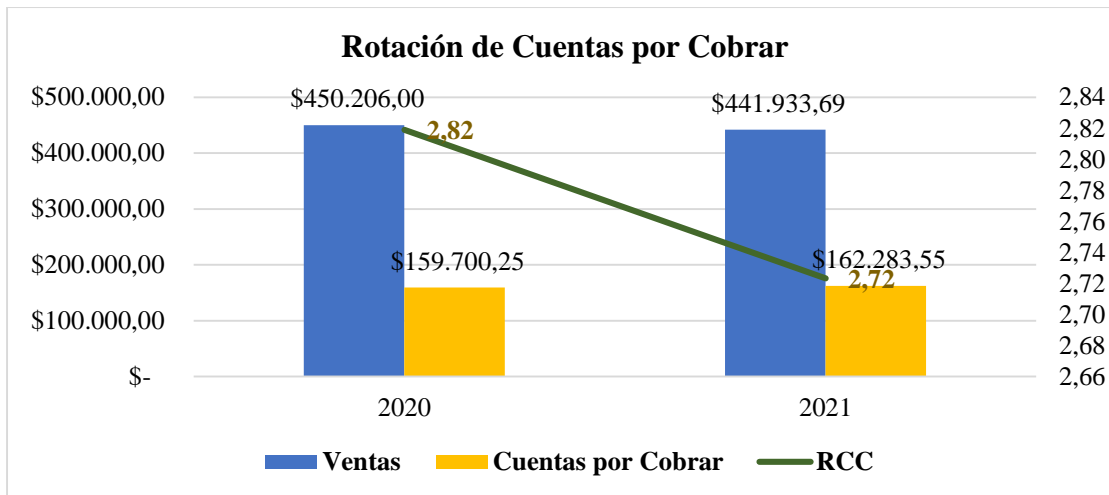


Figura 17 Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC)

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

- Periodo de cobro

Con este indicador se analiza los días en que transcurre la cartera por las ventas realizadas en la ferretería, adicional se corrobora la inestabilidad en la recuperación de cartera con la RCC. Los resultados demuestran que, en el 2020 transcurren 128 días aproximadamente y para el 2021 se dispersa a 132 días, por lo que es necesario dar seguimiento a esta área para mejorar la emisión de ventas y recuperar las que son dadas a crédito.

Tabla 28

Periodo Promedio de Cobro (PPC)

Fórmula	Detalle	2020	2021
$PPC = \frac{\text{Días del año}}{RCC}$	Ventas	\$ 450.206,00	\$ 441.933,69
	CC	\$ 159.700,25	\$ 162.283,55
	PPC	127,70	132,20

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

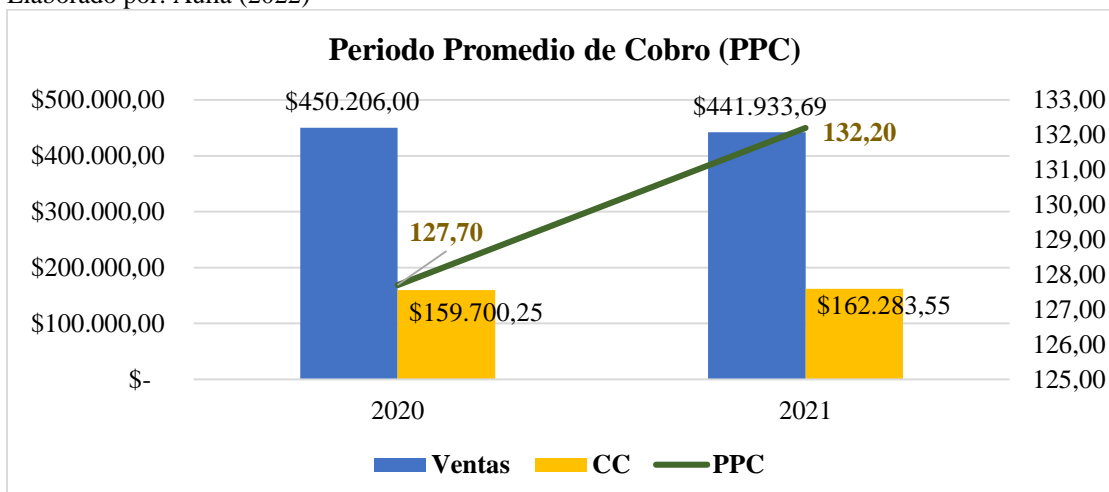


Figura 18 Periodo Promedio de Cobro (PPC)

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

- Rentabilidad sobre el Activo Total (ROA)

En cuanto, al rendimiento o beneficio que la ferretería obtiene de sus activos, se puede decir que, al 2020 sus activos están generando una mínima rentabilidad en relación a los activos que tiene, siendo este de beneficio de tan solo el 15%, y para el 2021 su rendimiento disminuye al 14,79%. Lo que significa que la empresa no está aprovechando eficientemente sus recursos para generar mayores beneficios, reconociendo que tiene un activo bastante elevado.

Tabla 29

Rentabilidad sobre el Activo Total (ROA)

Fórmula	Detalle	2020	2021
$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Utilidad Neta	\$ 92.822,65	\$ 89.435,85
	Activo Total	\$ 619.432,17	\$ 604.837,65
	ROA	14,99%	14,79%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

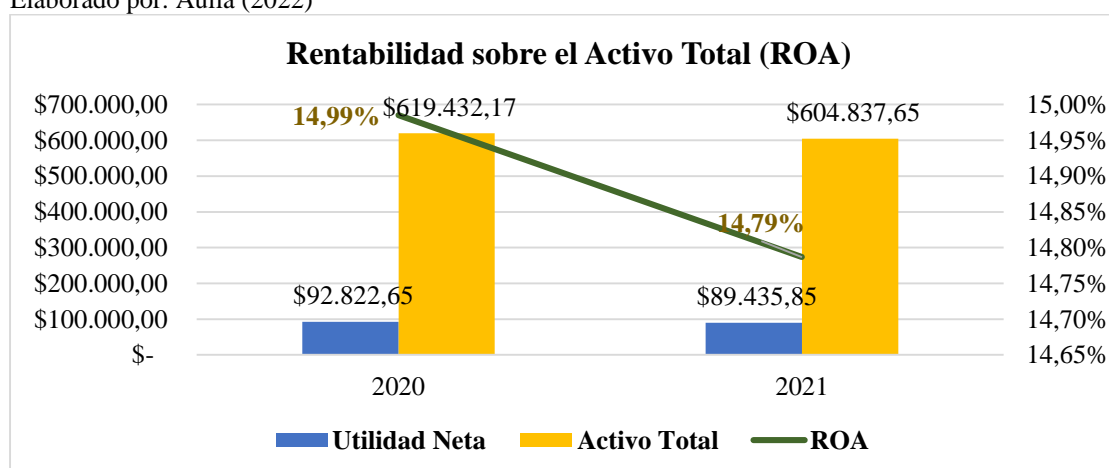


Figura 19 Rentabilidad sobre el Activo Total (ROA)

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

- Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

Al 2020 sus recursos propios están generando una mayor rentabilidad en comparación a sus activos, generando beneficios de hasta el 71,03% y llegando al 2021 con 70,26%. Se puede observar la disminución del rendimiento de un periodo a otro, sin embargo, estos beneficios no son obtenidos de sus activos, sino de su patrimonio que puede causar inestabilidad a futuro.

Tabla 30

Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

Fórmula	Detalle	2020	2021
$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Utilidad Neta	\$ 92.822,65	\$ 89.435,85
	Patrimonio Neto	\$ 130.672,65	\$ 127.285,85
	ROE	71,03%	70,26%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

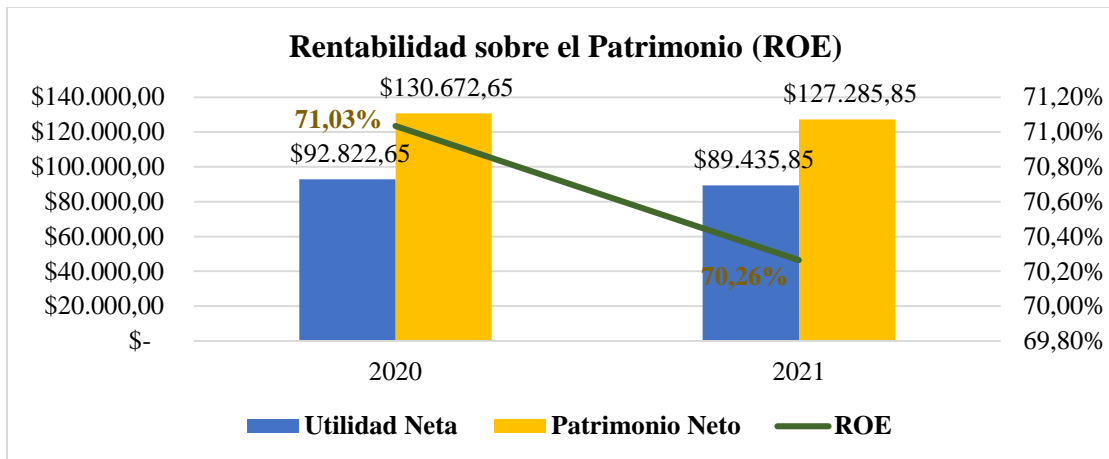


Figura 20 Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

- Rentabilidad Neta de las Ventas

El rendimiento que la ferretería tuvo en el 2020 sobre las ventas realizadas fue de 20,62% pasando al 2021 con una disminución de 20,24%. Esto refleja el déficit económico que ha sufrido la ferretería a varias causas, entre ellas y de la que trata este proyecto son sobre la deficiencia en la gestión de créditos y recuperación de las inversiones y rendimientos de estas actividades que han dejado acumular bajo el concepto de cuentas por cobrar.

Tabla 31

Rentabilidad Neta de las Ventas

Fórmula	Detalle	2020	2021
$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Utilidad Neta	\$ 92.822,65	\$ 89.435,85
	Ventas	\$ 450.206,00	\$ 441.933,69
	Margen Util./Ventas	20,62%	20,24%

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

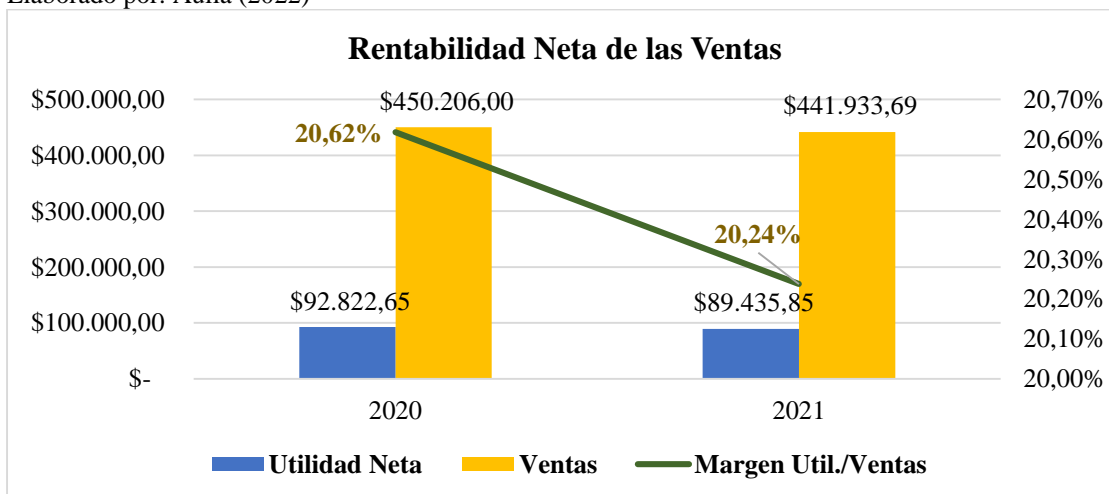


Figura 21 Rentabilidad Netas de las Ventas

Fuente: Distrisanjacinto S.A. (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Análisis FODA de Distribuidora San Jacinto S.A.

Empleando la información obtenida de las técnicas de investigación se puede rescatar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, a través de un análisis FODA que permite definir claramente las ventajas y desventajas de llevar a cabo un manual de procedimiento dirigido a las unidades de crédito y cobranzas de Distrisanjacinto S.A. a continuación, se define el análisis externo a través de la herramienta Pestel para completar su análisis.

Análisis externo:

Aspectos Políticos: Distribuidora San Jacinto S.A. considera que los cambios de gobierno inciden en las decisiones de las empresas, tal como se presentó el 24 de mayo del 2021 con el ingreso del nuevo Presidente de la República, quien con reajustes sobre las políticas fiscales dio paso a la sostenibilidad fiscal para estabilizar el país (Campaña, 2021), estas decisiones pueden afectar o beneficiar al sector ferretero, por eso es importante reformular normas, procedimientos y estrategias a seguir para mantener el equilibrio de los flujos de la empresa. Bajo este contexto, su impacto es medianamente positivo.

Aspectos Económicos: la empresa expresa cambios en los Índices de Precio al Consumidor, lo que se estima a través de la inflación y el PIB relacionado a su sector. En tal sentido, se toma como referencia el reporte mensual macroeconómico del Banco Central del Ecuador (2021) en la cual, el PIB proyecta 2,54% para finales del 2022 con una participación del 2,8% en el sector del comercio y 2,9% en el sector de la construcción (CIP, 2021). Distrisanjacinto S.A. debe aprovechar estos datos macroeconómicos para definir sus políticas de créditos y cobranzas. Por lo que, este factor incide en un nivel positivo-alto.



Nota: Los datos son respaldados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Figura 22 Inflación sobre los precios al consumidor por divisiones

Fuente: Banco Central del Ecuador (2021)

Aspectos Socioculturales: en la técnica de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Ferretería Distribuidora San Jacinto S.A. se pudo identificar que los clientes se caracterizan por ser constantes en las compras, tanto así que se estiman la disponibilidad adquirir productos con mejores posibilidades de pago, ya que algunos de ellos también tienen sus propios negocios y requieren de compras grandes. Sin embargo, puede existir la priorización de acceder a otro tipo de productos según los cambios que se vayan generando. Bajo este contexto, su impacto es positivo-Medio.

Aspectos Tecnológicos: con los avances tecnológicos, las empresas se han destacado por mejorar su captación de clientes y posicionamiento en el mercado, y el sector ferretero no es la excepción, sin embargo, la competencia que rodea a Distribuidora San Jacinto no demuestra tener al día de hoy herramientas diferenciales que faciliten la comunicación y atención personalizada con sus clientes. Situación que puede ser aprovechada para difundir la disponibilidad de créditos que ofrecería la empresa, pero al mismo tiempo significa mayores costos. Por esto, se estima que su incidencia se ubica en un impacto positivo-bajo.

Aspectos Ecológicos: la disminución en el uso de suministros de oficina como papeles, no serán de gran afecto a la naturaleza, ya que actualmente se cuenta con tecnologías de la información y comunicación para gestionar los procesos de créditos y generación de comprobantes en los pagos realizados por los clientes. En tal sentido, se aprecia a este aspecto dentro de un impacto positivo-medio.

Aspectos legales: en cuanto a la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor es importante mantener el apego racional con los clientes, por lo que esto obliga a Distribuidora San Jacinto a establecer políticas de crédito bajo un modelo racional, que no afecte a ninguna de las dos partes, en el caso de entrar en carteras vencidas y que pueden ser recuperadas bajo una nueva renegociación, considerando la disminución de riesgos para la empresa. En tal sentido, se puede decir, que este aspecto tiene un impacto negativo-medio.

Tabla 32
Análisis externo

Factores externos	Dirección	Impacto
Político	+	Medio
Económico	+	Alto
Sociocultural	+	Medio
Tecnológico	+	Bajo
Ecológico	+	Medio
Legales	-	Medio

Fuente: Pestel (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Oportunidades

- Proyección positiva del PIB en 2,54% a finales del 2022 con gran participación en el sector constructor con el 2,9% y el comercial en 2,8%
- Disponibilidad de la demanda que se caracterizan por poseer negocios de construcción o servicio a fines
- Accesibilidad al uso de herramientas tecnológicas para la evaluación de créditos diseñada por los modelos financieros como el BCE y el buró de crédito

Amenazas

- Los cambios políticos pueden causar inestabilidad en el país
- Las preferencias de los consumidores pueden cambiar en el caso de nuevos competidores con variedades de precios
- Incurrir en costos para mantener medios digitales que ayuden al seguimiento de las cuentas por cobrar y cuentas vencidas

Análisis interno

Para el análisis interno se toma como referencia los resultados de las técnicas de investigación, tales como la ficha de observación aplicada a los trabajadores internos y la encuesta dirigida a sus respectivos clientes, de forma que se pueda identificar las fortalezas y debilidades de Distrisanjacinto S.A.

Fortalezas

- Disponibilidad y aceptación de los créditos en un 80% por parte de sus clientes
- 56% de los clientes aceptan créditos hasta de \$800 bajo descuentos por pronto pago
- Se cuenta con un sistema de créditos para una primera calificación
- Diferentes modalidades de pago (efectivo, transferencias, depósitos, cheques)

Debilidades

- Ausencia de documentos de respaldo para la emisión, calificación, aprobación y seguimiento en los pagos.
- Desconocimiento de los colaboradores sobre los procesos de créditos y cobranzas
- Inestabilidad de la liquidez y rentabilidad

CAPÍTULO IV

INFORME FINAL

4.1. Tema

Manual de Políticas y Procedimientos en las unidades de Créditos y Cobranzas para mejorar los índices de liquidez en Distribuidora San Jacinto S.A.

4.2. Objetivos

4.2.1. General

Diseñar un manual de políticas y procedimientos en las unidades de Crédito y Cobranzas que pueda mejorar los índices de liquidez en Distribuidora San Jacinto

4.2.2. Específicos

- Definir las políticas de montos, tasas de interés y plazos para la emisión de créditos extraídas de las técnicas de investigación aplicadas
- Orientar el manual dentro de un proceso racional que puedan retener a los clientes más calificados y equilibrarlo con favorecer la liquidez de la empresa
- Asignar documentos de respaldo tanto para los procesos de emisión del crédito y gestión de cobranzas

4.3. Bases iniciales para efectuar las políticas de crédito

Tabla 33

límites en montos y plazos para efectuar los créditos

Bases	Contenido
Límites de montos antes de intereses:	Monto mínimo: \$500 + i Monto máximo: \$1.000 + i
Límites de plazos antes de intereses:	30, 60, 90 y a120 días plazo

Fuente: Instrumentos de investigación (2022)

Elaborado por: Aulla (2022)

Para la asignación de tasas de interés es importante tener presente los límites asignados por el Banco Central del Ecuador, en la cual establece mediante la Codificación de Resoluciones Financieras, de Valores y Seguros la Resolución No. JPRF-F-2021-004, emitida el 13 de diciembre del mismo año, que expidió las Normas que regulan la segmentación de la cartera de crédito de las entidades del Sistema Financiero Nacional (SFN), la misma que entró en vigencia a partir del 1 de enero de 2022 (BCE, 2022).

Tabla 34

Límites en tasas de interés emitidas por el BCE al 2022

	Segmento de crédito	Subsegmentos	Criterios (nivel de ventas)	Criterios (monto)	Tasa de interés máx.	
Sector Financiero Público, Privado y de la Economía Popular y Solidario (Resolución No. JPRF-F-2021-004, de 13 de diciembre de 2021)	Productivo	Corporativo	> USD 5,000,000		8,86%	
		Empresarial	> USD 1,000,000 & ≤ USD 5,000,000		9,89%	
		PYMES	> USD 100,000 & ≤ USD 1,000,000		11,26%	
		Consumo				16,77%
		Educativo	Educativo			9,50%
			Educativo Social			7,50%
		Inmobiliario				10,40%
		Vivienda de Interés Público		> USD 177.67 & ≤ USD 228.42	Salarios Básicos Unificados	4,99%
		Vivienda de Interés Social		≤ USD 177.66	Salarios Básicos Unificados	4,99%
			Acumulación Ampliada	> USD 20,000 & ≤ USD 100,000		22,05%
			Acumulación Simple	> USD 5,000 & ≤ USD 20,000		24,89%
			Minorista	≤ USD 5,000		28,23%
	Inversión pública				9,33%	

Fuente: BCE (2022)

Partiendo de las tasas de interés emitidas por el BCE como fuente fiable para la asignación de tasas en interés en los créditos propuestos a Distribuidora San Jacinto S. A. se considera la tasa de interés asignada al segmento de consumo, puesto que su destino es otorgar créditos a personas naturales destinadas a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados a una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos.

En tal sentido, se toma como tasa de interés máxima el 16,77% que es lo establecido por el BCE, por lo que la asignación de créditos de la ferretería no debe pasar dicho límite y medirlo estratégicamente con sus montos y plazos definidos en la tabla 26:

Tabla 35

Límites en tasas de interés para Distribuidora San Jacinto

Valor inicial	Plazos (días)	Interés (%)	Interés (\$)	Valor final	Periodicidad	No. Cuotas	Valor de cuotas
\$500	30	13,11%	\$65,55	\$565,55	Semanal	4 cuotas	\$141,39
					Quincenal	2 cuotas	\$282,78
Hasta \$600	30	13,11%	\$78,66	\$678,66	Semanal	4 cuotas	\$169,67
					Quincenal	2 cuotas	\$339,33
Hasta \$700	30	13,11%	\$91,77	\$791,77	Quincenal	2 cuotas	\$395,89
Hasta \$800	30	13,11%	\$104,88	\$904,88	Quincenal	2 cuotas	\$452,44
					Mensual	1 cuota	\$904,88
Hasta \$900	90	13,17%	\$118,53	\$1.018,53	Quincenal	6 cuotas	\$169,76
					Mensual	3 cuotas	\$339,51
Hasta \$1.000	120	13,19%	\$131,90	\$1.131,90	Mensual	4 cuotas	\$282,98

Elaborado por: Aulla (2022)

Como dato importante, es necesario mencionar que, la ferretería Distrisanjacinto recientemente dio lugar a la mutualista Pichincha como intermediario para llevar a cabo los procesos de créditos y cobranzas, sin embargo, los beneficios económicos no los toma la ferretería, sino son negociaciones internas entre la marca Disensa y el Banco intermediario. Por esta razón es importante contar con un modelo de crédito propio para mejorar la solvencia de la ferretería en el corto plazo, generando liquidez futura. A este proceso también se aplican beneficios en los créditos con plazo de hasta 30 días máximo con descuentos por pronto pago, misma será asignada de la siguiente manera:

Tabla 36

Asignación de descuentos por pronto pago

Plazos (días)	Co + i%	Descuento (%)	(Cf + i%) – desc.%	No. Cuotas	Cuotas (\$)	
					Sin descuento	Con descuento
30	\$565,55	2%	\$554,24	4 cuotas	\$141,39	\$138,56
				2 cuotas	\$282,78	\$277,12
30	\$678,66	2%	\$665,09	4 cuotas	\$169,67	\$166,28
				2 cuotas	\$339,33	\$332,54
30	\$791,77	2%	\$775,93	2 cuotas	\$395,89	\$387,97
30	\$904,88	2%	\$886,78	2 cuotas	\$452,44	\$443,39
				1 cuota	\$904,88	\$886,78

Elaborado por: Aulla (2022)

Bajo la definición de los montos, plazos, tasas de interés y descuentos por pronto pago tomadas desde el proceso de recolección de datos y los lineamientos del BCE, se procede a realizar el manual de políticas y procedimientos para las unidades de créditos y cobranzas:

4.4.Manual de Políticas de Créditos y Cobranzas

MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DISTRIBUIDORA SAN JACINTO S.A. SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL PARA EL DPTO. DE CC

OBJETIVO DEL MANUAL:

Dar a conocer los lineamientos para el buen manejo de la gestión de créditos, cobranzas y recuperación de cartera, mediante las políticas y procedimientos descritos en este manual y asignadas a cada empleado del departamento, conociendo que cada uno está en la facultad de acatar las disposiciones para el bienestar de todo los que componen el departamento.

ORGANIGRAMA:

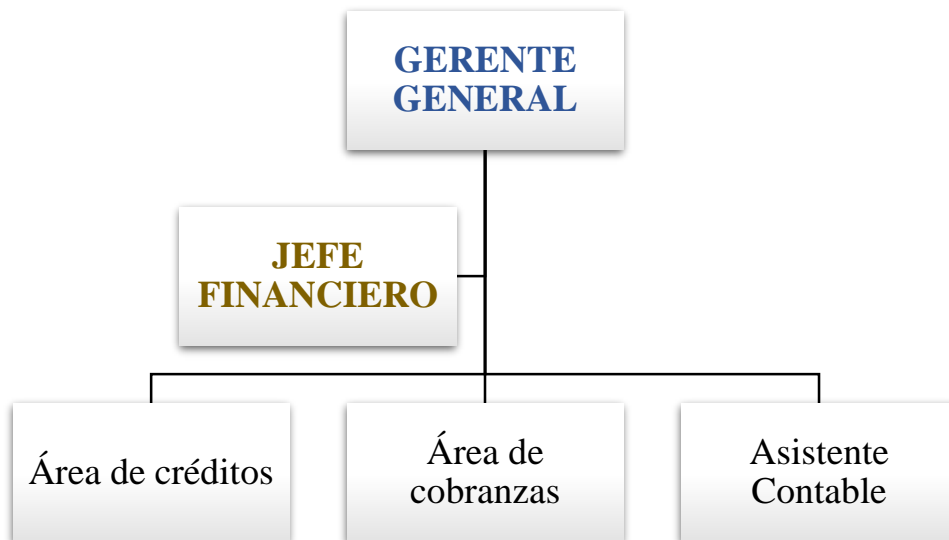


Figura 23 Organigrama Distrisanjacinto S.A.
Elaborado por: Aulla (2022)

MISIÓN:

Gestionar razonablemente los servicios de créditos, cobranzas y recuperación de cartera de Distribuidora San Jacinto S.A., mediante la ejecución efectiva de las actividades y sentido común de los procedimientos, priorizando la retención y fidelización de clientes,

VISIÓN:

Posicionarse como socio estratégico para la atención de sus clientes y abastecimiento con materiales de construcción en el sector de Quevedo, que permita incrementar su participación de mercado en un 20% más en 5 años.

PRINCIPIOS:

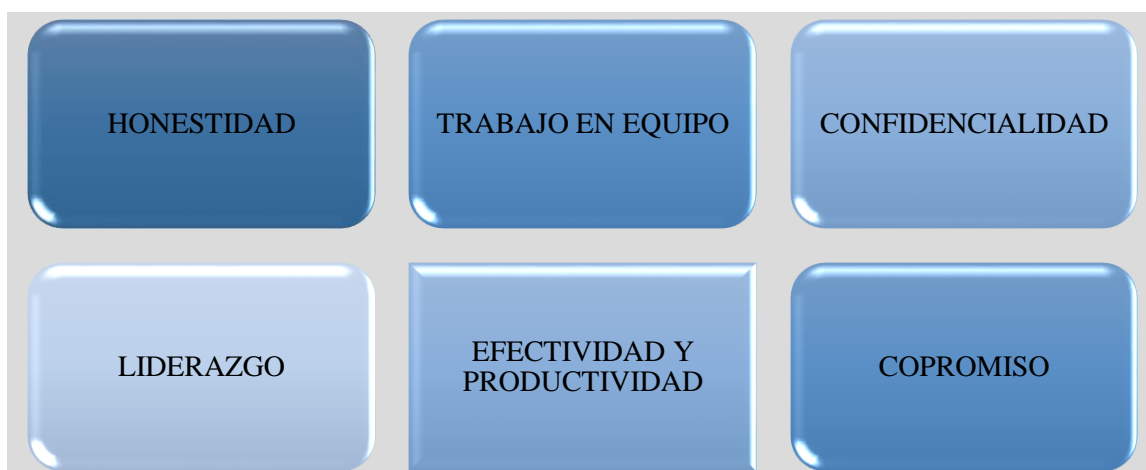


Figura 24 Principios Distrisancacinto S.A.
Elaborado por: Aulla (2022)

SECCIÓN 2. POLÍTICAS A LA UNIDAD DE CRÉDITO

REQUISITOS PREVIOS:

Para personal naturales:

- ❖ Copia a color y vigente de cedula de identidad
- ❖ Copia a color y actualizada del certificado de votación
- ❖ Última planilla de servicio básicos (luz o agua)
- ❖ Referencias comerciales
- ❖ Solicitud de crédito correctamente llenada y firmada

Para microempresarios:

- ❖ Nombramiento del representante legal
- ❖ Escritura de la constitución del negocio
- ❖ Estados financieros de los últimos 2 años
- ❖ Copia a color de la cedula del representante legal
- ❖ Copia a color del certificado de votación del representante legal
- ❖ Planilla de servicios básicos
- ❖ Certificado bancario

NORMATIVAS Y LINEAMIENTOS

1. Solicitar la documentación respectiva para la primera evaluación y calificación del crédito a la persona solicitante
2. Los documentos respectivos para la primera evaluación son el físico de la cedula de identidad, certificado de votación y una planilla de servicios básicos
3. La primera evaluación debe ser realizada desde el sistema financiero (buró de crédito y sistema de la mutualista pichincha), en el caso de pasar esta primera evaluación cumplir con los demás requisitos, mencionados en la sección 1.
4. Los montos límites para la emisión de créditos están en un rango desde \$500 hasta \$1.000 solo para personas naturales, en el caso de pasar este límite son créditos únicamente ofrecidos a microempresarios.
5. Los plazos estimados para los créditos a personas naturales corresponden a 30 días (1 mes), 60 días (2 meses), 90 días (3 meses) y 120 días (4 meses), si el crédito pasa de estos días debe ser tratado como crédito a microempresario en relación a los montos establecidos en el numeral 4
6. La tasa de interés referencial no debe pasar de la propuesta por el BCE, que actualmente se estima en 16,77%, además se deben aplicar las tasas asignadas por el jefe financiero.
7. Las tasas de interés son aplicadas de acuerdo a los montos solicitados y los plazos asignados que corresponden entre el 13,11% al 13,19% respectivamente. Las asignaciones se encuentran detalladas en el numeral 10.
8. La periodicidad en que pueden ser divididos los créditos son semanales, quincenales y mensuales según la tabla detallada en el numeral 10.
9. Las cuotas asignadas a los créditos tienen un mínimo de 1 cuota y máximo 6, que de la misma manera están detalladas en el siguiente numeral
10. Seguir los lineamientos para la asignación de créditos según la tabla:

Tabla 37

Políticas para la asignación de créditos

Valor inicial	Plazos (días)	Interés (%)	Periodicidad	No. Cuotas
\$500	30	13,11%	Semanal-Quincenal	4 y 2 cuotas
Hasta \$600	30	13,11%	Semanal-Quincenal	4 y 2 cuotas
Hasta \$700	30	13,11%	Quincenal	2 cuotas
Hasta \$800	30	13,11%	Quincenal-Mensual	2 y 1 cuota
Hasta \$900	90	13,17%	Quincenal-Mensual	6 y 3 cuotas
Hasta \$1.000	120	13,19%	Mensual	4 cuotas

Elaborado por: Aulla (2022)

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS

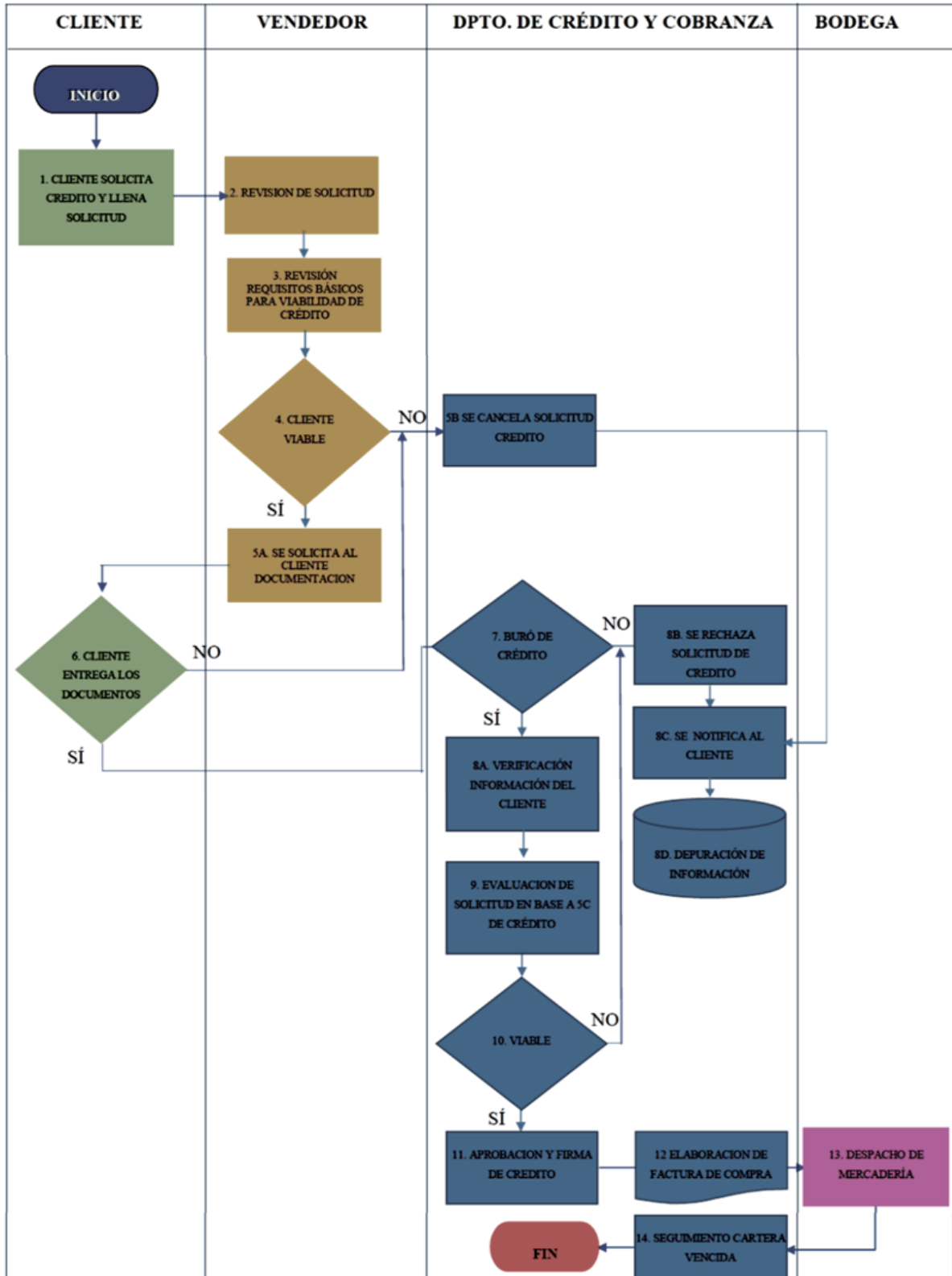


Figura 25 Flujoograma de créditos
Elaborado por: Aulla (2022)

ACTIVIDADES CLAVES

A continuación, se detallan las actividades y funciones que se llevan a cabo durante el proceso de crédito, mismo es resumido en el flujograma anterior:

1. Respecto al cliente:
 - a. La solicitud debe llenarse con bolígrafo de color azul
 - b. Rellenar absolutamente todos los campos, en especial los obligatorios (*)
 - c. La solicitud en físico no debe presentar enmendaduras ni tachones
 - d. La firma debe estar similar al de la cédula
 - e. Recibir cédula de identidad y certificado de votación a color
 - f. Recibir planilla de servicios básicos del último mes (luz o agua)
 - g. Solicitar croquis del domicilio
 - h. Copia de los 3 últimos roles de pago (solo dependientes)
 - i. Copia de las 3 últimas facturas (solo independientes)
 - j. Solicitar escrituras por constitución de negocio (solo microempresarios)
 - k. 3 Referencias comerciales (dependientes e independientes)
 - l. 3 referencias comerciales y bancarias (solo microempresarios)
2. Respecto al vendedor:
 - a. Revisar buró de crédito en sistema financiero de mutualista pichincha y Equifax
 - b. Categorizar la calificación obtenida del cliente
 - c. Corroborar las referencias comerciales y bancarias
 - d. Calificar la viabilidad del cliente
 - e. Verificar la actualización del historial laboral
 - f. Asegurar la fiabilidad de los documentos del cliente
3. Respecto al Dpto. de crédito y cobranzas
 - a. Analizar la viabilidad del cliente
 - b. Medir la capacidad financiera según los documentos solicitados
 - c. Categorizar la calificación del cliente en base a las 5C de crédito
 - d. Informar la viabilidad de la solicitud de crédito al vendedor
4. Respecto a la Bodega
 - a. Recibir la orden de despacho por parte del vendedor y autorizado por el jefe financiero
 - b. Recibir la factura por parte del cliente y devolverla al mismo

SECCIÓN 3. POLÍTICAS A LA UNIDAD DE COBRANZAS

NORMATIVAS Y LINEAMIENTOS:

1. Orientar al beneficiario sobre los procesos de cobranzas, en aspectos como plazos, cuotas, valores de las cuotas, avisos y sanciones en caso de retrasos o incumplimiento de la deuda.
2. Dar seguimiento a cada uno de los clientes con cuentas abiertas y en proceso de cobro, mediante historial que ha registrado durante todo el proceso de cobranzas
3. Elaborar reportes mensuales sobre las cuentas por cobrar de cada cliente para mantener actualizado la base de datos de los mismos
4. Revisar el historial crediticio de los clientes que se mantienen en proceso de cobranzas para definir el nivel de riesgo y confianza durante la recuperación de la cartera
5. Mantener contacto verbal, virtual o presencial según sea el caso y la situación de la recuperación de cartera hasta finalizar con el proceso de cobranzas
6. Hacer recordatorios de las cuotas, mediante mensajes de texto o correos electrónicos para evitar el retraso en el pago de las cuotas programadas
7. En el caso de presentar retraso en la cancelación de las cuotas, proceder a la llamada telefónica para hacer un recordatorio más formal
8. Como tercera opción y en el caso de que el cliente no responda a los numerales 5 y 6 realizar visitas domiciliarias o en el lugar de trabajo
9. Los retrasos en el pago de las cuotas tienen un recargo adicional del 2% sobre el total de la deuda, considerando un retraso de 24 horas
10. En el caso de incumplimiento de la deuda con más de 30 días de atraso pasar el reporte de cartera vencida al jefe financiero para tomar acciones correctivas legales
11. Si el caso amerita ofrecer una renegociación o trato legal en el caso de no responder a la renegociación
12. Los canales para contactar a los clientes, son llamadas telefónicas al domicilio o lugar de trabajo, mensajes de textos, correos electrónicos, redes sociales como WhatsApp, visitas domiciliarias o visitas al lugar de trabajo
13. Mantener actualizados los pagos efectuados por los clientes a través de un informe de ingresos y forma de pago
14. Informar mensualmente la recaudación de cartera al jefe financiero para su respectivo análisis

FORMAS DE PAGO:

- ❖ Efectivo
- ❖ Transferencias
- ❖ Depósitos bancarios
- ❖ Cheques al día o postfechados

En el caso de cheques protestados se tomarán las siguientes acciones:

- ❖ Comunicarse con el cliente para dar a conocer la situación del cheque, si es solucionado dentro del plazo estimado se debe seguir con el proceso norma
- ❖ En el caso contrario se sanciona con el 2% de recargo donde el cliente asume el valor

BENEFICIOS POR PRONTO PAGO:

- ❖ Para los clientes que realizan pagos dentro de un periodo de 30 días plazo se aplicará el 2% de descuento en cada una de las cuotas canceladas a tiempo. Siguiendo la siguiente tabla:

Tabla 38

Políticas por pronto pago

Plazos (días)	Co + i%	Descuento (%)	(Cf + i%) – desc.%	No. Cuotas	Cuotas (\$)	
					Sin descuento	Con descuento
30	\$565,55	2%	\$554,24	4 cuotas	\$141,39	\$138,56
				2 cuotas	\$282,78	\$277,12
30	\$678,66	2%	\$665,09	4 cuotas	\$169,67	\$166,28
				2 cuotas	\$339,33	\$332,54
30	\$791,77	2%	\$775,93	2 cuotas	\$395,89	\$387,97
30	\$904,88	2%	\$886,78	2 cuotas	\$452,44	\$443,39
				1 cuota	\$904,88	\$886,78

Elaborado por: Aulla (2022)

Para los clientes con más de \$800 en crédito se les ofrecerá mayor días plazos desde 90 a 120 días plazo según la siguiente tabla:

Tabla 39

Políticas para créditos mayores a 30 días

Valor inicial	Plazos (días)	Periodicidad	No. Cuotas
Hasta \$800	30	Quincenal	2 cuotas
		Mensual	1 cuota
Hasta \$900	90	Quincenal	6 cuotas
		Mensual	3 cuotas
Hasta \$1.000	120	Mensual	4 cuotas

Elaborado por: Aulla (2022)

FLUJOGRAMA DE PROCESOS:

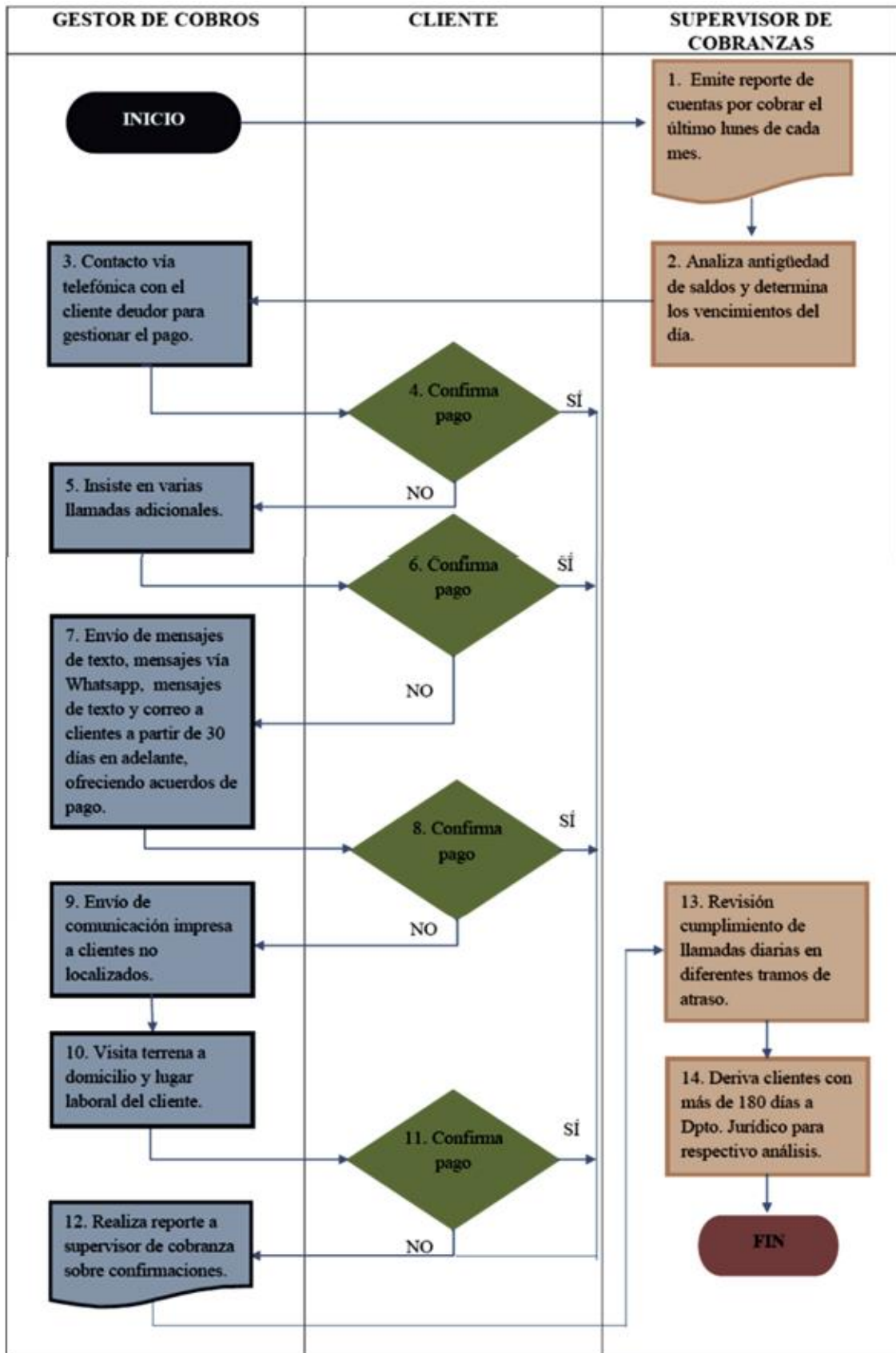


Figura 26 Flujograma de cobranzas y recuperación de cartera vencida
Elaborado por: Aulla (2022)

ACTIVIDADES CLAVES:

A continuación, se detallan las actividades y funciones que se llevan a cabo durante el proceso de cobranzas, mismo es resumido en el flujograma anterior:

1. Respecto a la gestión de cobros
 - a. Contactar vía telefónica al cliente para gestionar la cuota respectiva
 - b. Recordatorios con mensaje de texto, mensajes vía WhatsApp o correos electrónicos
 - c. Si es el caso insistir con varias llamadas adicionales y los recordatorios del literal 1b
 - d. Visitar el domicilio o lugar de trabajo si existe atraso de 30 días
 - e. Elaborar informes sobre los recordatorios y confirmaciones de los pagos
2. Respecto al cliente
 - a. Recibir y anotar las confirmaciones de pago
 - b. Dar seguimiento al cumplimiento de las confirmaciones
 - c. Informar sobre el cumplimiento de las confirmaciones de pago por parte de los clientes, novedades o situaciones que significaría un posible atraso
 - d. Registrar los pagos efectuados para informar al jefe financiero y sus respectivas autoridades
 - e. Elaborar un informe resumido de los clientes con cuentas vencidas
3. Respecto a la supervisión de cobranzas
 - a. Exigir el reporte mensual el último lunes de cada mes junto con las recientes novedades de cada cliente
 - b. Analizar el historial de cada cliente durante el proceso de cobranzas para calificar su nivel de cumplimiento y categorizarlos
 - c. Revisar los saldos de las cuentas por cobrar y vencimientos en relación a las deudas que afronta la empresa
 - d. Evaluar el cumplimiento de las actividades de cobranzas para identificar cualquier tipo de error en los procesos y evitar los riesgos
 - e. Planificar renegociaciones para clientes potenciales, pero con cuentas vencidas por razones justificables, considerando beneficios como extensión de plazos y reducción de las cuotas o descuentos por un solo pago.
 - f. En el caso de no aceptar la renegociación, derivar a los clientes con más de 180 días vencido a un proceso legal

DOCUMENTOS PARA LAS UNIDADES DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- ❖ Solicitud de crédito
- ❖ Letra de cambio
- ❖ Pagaré
- ❖ Cheques
- ❖ Transferencias bancarias
- ❖ Depósitos bancarios
- ❖ Comprobante de ingreso
- ❖ Comprobante de venta
- ❖ Retenciones
- ❖ Notas de crédito
- ❖ Descuentos por pronto pago
- ❖ Reporte de visitas a clientes
- ❖ Base de datos de clientes con cuentas por cobrar
- ❖ Historial crediticio de los clientes mejor calificados y riesgosos
- ❖ Historial del proceso de cobro y comportamiento del cliente

Análisis Costo – Beneficio

Para la aplicación del manual de políticas de créditos y cobranzas es importante reconocer el costo de la inversión, en la cual se señalan los siguientes rubros:

Tabla 40
Costo de inversión

Plan de inversión	
Rubros	Costo
Capacitación área de créditos y cobranzas	\$ 300,00
Capacitación financiera (talleres)	\$ 350,00
Capacitación para uso de Software de gestión de créditos y cobranzas	\$ 100,00
Costo promedio por reporte del Sistema Equifax	\$ 200,00
Impresión de ejemplares	\$ 25,00
3 equipos de computación para jefe de créditos, cobranzas y asistente contable	\$ 2.000,00
Total inversión	\$ 2.975,00

Fuente: Distrisanjacinto (2022)

Tabla 41

Costo de contratación

Empleado	Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte personal	Neto a Recibir	Aporte patronal	13er sueldo	14to sueldo	Vacaciones	Total nómina mensual	Total nómina anual
Gestor de créditos	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 47,25	\$ 494,42	\$ 55,75	\$ 41,67	\$ 35,42	\$ 20,83	\$ 695,33	\$ 8.344,00
Gestor de cobranzas	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 47,25	\$ 494,42	\$ 55,75	\$ 41,67	\$ 35,42	\$ 20,83	\$ 695,33	\$ 8.344,00
Asistente contable	\$ 425,00	\$ 35,42	\$ 40,16	\$ 420,25	\$ 47,39	\$ 35,42	\$ 35,42	\$ 17,71	\$ 596,35	\$ 7.156,15
Total	\$ 1.425,00	\$ 118,75	\$ 134,66	\$ 1.409,09	\$ 158,89	\$ 118,75	\$ 106,25	\$ 59,38	\$ 1.987,01	\$ 23.844,15

Elaborado por: Aulla (2022)

Recuperación de cartera proyectada

Tabla 42

Costo de contratación

Periodos	1	2	3	4	5	
Cartera por cobrar	\$ 162.283,55	\$ 165.529,22	\$ 168.839,81	\$ 172.216,60	\$ 175.660,93	
Recuperar cartera sin proyecto 2%	\$ 3.245,67	\$ 3.310,58	\$ 3.376,80	\$ 3.444,33	\$ 3.513,22	
Recuperar cartera con proyecto	\$ 8.114,18	\$ 11.587,05	\$ 16.883,98	\$ 25.832,49	\$ 35.132,19	
Flujo de recuperación de cartera	\$ 4.868,51	\$ 8.276,46	\$ 13.507,18	\$ 22.388,16	\$ 31.618,97	
Inversión	\$ 26.819,15					
Flujo neto de efectivo	\$ -26.819,15	\$ 4.868,51	\$ 8.276,46	\$ 13.507,18	\$ 22.388,16	\$ 31.618,97

Elaborado por: Aulla (2022)

VAN (10%): \$ 29.519,27

TIR: 36%

B/C: \$1,51

CONCLUSIONES

Con el objetivo de analizar la incidencia de la ausencia de políticas de créditos y cobranzas en la liquidez de la Distribuidora San Jacinto S.A. se definieron los fundamentos teóricos relacionados a las políticas de créditos y cobranzas en el sector ferretero, en la cual se enfatiza la importancia de seguir el proceso administrativo para su adecuado desarrollo, tipos de créditos, procedimientos a cada unidad del departamento, la importancia de analizar los créditos en base a las 5C, entre otras que son de gran relevancia para la investigación.

Como segundo objetivo específico, se procedió a diagnosticar la situación financiera de la ferretería, tomando como referencia indicadores de liquidez, gestión y rentabilidad. Para los indicadores de gestión se pudo identificar un déficit de la RCC con 2,82 veces en el 2020 a 2,72 veces al 2021, en cuanto a los PPC se puede identificar una exagerada amplitud de 128 días aproximadamente en el primer periodo y 132 días en el siguiente, lo que da a entender que la cartera de la ferretería no está siendo eficientemente gestionada. De acuerdo, a los indicadores de liquidez, se puede observar que existe una leve fluidez del dinero con \$1,24 y \$1,23 en los mismos periodos respectivamente, esto quiere decir que se cuenta con una liquidez promedio, pero ha tomado un decrecimiento al 2021. Estos resultados se ven reflejados en el ROA con 14,99% y 14,79% respectivamente, y en el ROE con 71,03% y 70,26%, lo que quiere decir que la mayoría de sus beneficios los obtiene gracias a su patrimonio generado, más no de sus propios activos, lo que significa que su capacidad operacional no está siendo aprovechada.

Como tercer objetivo se aplicaron las técnicas de investigación, como la ficha de observación y encuesta que permitió recoger información previa a la situación interna de las unidades de créditos y cobranzas en Distrisanjacinto S.A., así como medir sus resultados para identificar las fortalezas y debilidades del departamento, entre los resultados más importante es que existe la disponibilidad de clientes interesados a acceder a créditos en el corto plazo, con intereses accesibles y menores a los que ofrece un banco, que actualmente se coloca en el 16,77%, mientras ofrece una tasa de interés menor a esta. Con los datos obtenidos y analizados en la ficha de observación, encuesta y revisión documental, se procedió a diseñar el manual de créditos y cobranzas para alcanzar un mejor nivel de liquidez en la empresa.

RECOMENDACIONES

- Plantear nuevas estrategias mensuales según se vaya comportando el mercado, ya que no sería novedoso encontrar con este tipo de ofertar en créditos en otras ferreterías
- Analizar constantemente el mercado para identificar nuevas características que destaquen el desenvolvimiento de Distrisanjacinto S.A. ante sus competidores y capten la atención de nuevos clientes
- Gestionar un sistema de control para el correcto cumplimiento del manual propuesto, de modo que garantice la eficiencia de sus resultados
- Definir estrategias racionales para efectuar nuevas negociaciones con posibles clientes que presentan problemas de pago, pero intentan responder a la deuda
- Mantener la capacitación y actualización de los colaboradores en cuanto a la situación de los créditos y cobranzas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Arias, Y., & Rodríguez, M. (2020). *Las políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la CAC San Jose Cartavio, Trujillo 2019*. Perú: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25776/Arias%20Maqui%2c%20Yelka%20Paulina%20Rodriguez%20Roldan%2c%20Milagros%20Elizabeth.pdf?sequence=18&isAllowed=y>
- Asana. (07 de 10 de 2021). *¿Qué es un diagrama de flujo? (Los símbolos, los tipos de diagrama y cómo leerlos)*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart>
- BCE. (2021). *Ecuador: reporte mensual de inflación*. Quito: Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202102.pdf>
- BCE. (01 de 02 de 2022). *Información económica sobre tasas de interés*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1603-1617. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/remexca/v8n7/2007-0934-remexca-8-07-1603-en.pdf>
- Campana, A. (24 de 11 de 2021). *La reforma tributaria de Guillermo Lasso: estancamiento económico e insostenibilidad fiscal*. Obtenido de Revista Opción S: <https://opcions.ec/portal/2021/11/24/la-reforma-tributaria-de-guillermo-lasso-estancamiento-economico-e-insostenibilidad-fiscal/>
- Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas: Enfoque profesional*. Buenos Aires: Tercero en discordia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=a3wcEAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Libro+creditos+y+cobranzas+2019&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjNq8TXjrz1AhVBRTABHTT5AS8Q6AF6BAGGAI#v=onepage&q&f=true>
- Caurin, J. (13 de 06 de 2018). *Políticas generales de una empresa*. Obtenido de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/politicas-generales-de-una-empresa.html>

- Cevallos, A., Polo, E., Salgado, D., & Orbea, M. (2017). *Métodos y Técnicas de investigación*. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás. Recuperado el 29 de 11 de 2021, de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/498/3/metodolog%C3%ADa.pdf>
- CIP. (27 de 12 de 2021). *Balance del sector industrial en 2021 y proyecciones de la CIP para el 2022*. Obtenido de Cámara de Industrias y Producción: <https://www.cip.org.ec/2021/12/27/balance-del-sector-industrial-en-2021-y-proyecciones-de-la-cip-para-2022/>
- Código de Comercio. (2019). *Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may.-2019*. Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2021). *Registro oficial 449*. Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Corral, Y., Corral, I., & Franco, A. (2015). Procedimientos de muestreo. *Revista Ciencias de la Educación*, 151-167. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/46/art13.pdf>
- Correa, J., Gómez, S., & Londoño, F. (2018). Indicadores Financieros y su eficiencia en al explicación de la generación de valor en el sector cooperativo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 129-144. doi:<https://doi.org/10.18359/rfce.3859>
- Espinoza, A. (2020). *Gestión de cobranzas, rentabilidad y liquidez de MiPymes comercializadoras de materiales de construcción en Cuenca, caso ISCEA Cía. Ltda.* Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19795/1/UPS-CT008955.pdf>
- Félix, R. (07 de 08 de 2019). *Las C' del crédito*. Obtenido de Asociación Popular de Ahorros y Préstamos: <https://www.apap.com.do/las-5-cs-del-credito/>
- Fernández, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedores TES*, 65-76. doi:<https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Gerogieva, K. (16 de 04 de 2020). *Perspectivas Económicas del Ecuador*. PWC. Recuperado el 26 de 09 de 2021, de <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/2020/perspectivas-economicas-ecuador.pdf>
- Google, M. (18 de 01 de 2022). *Google maps*. Obtenido de Distribuidora San Jacinto: <https://www.google.com/maps/place/DISTRIBUIDORA+SAN+JACINTO,+DISENS>

A+QUEVEDO,+Materiales+de+Construcci%C3%B3n,+Ferreteria,+Pinturas,+Cerami cas,+Grifer%C3%ADa,+Cemento+Rocafuerte,+Bombas+de+Agua/@-1.0196904,-79.4562581,17z/data=!4m18!1m12!4m11!1m6!1m2!1s0x

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. México: Graw Hill Education. Obtenido de file:///C:/Users/PUNK%20ROCK/Downloads/Hern%C3%A1ndez-%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herrera, W., & Gavilánez, G. (2018). *Diseño de políticas de créditos y cobranzas para la empresa Dipacsa S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30422/1/Pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9ditos%20y%20cobranzas-Herrera%20Gavilanes.pdf>
- ICEI. (26 de 10 de 2020). *Fomras de contar con una cobranza efectiva en tu empresa*. Obtenido de Iceicapacitación: <https://iceicapacitacion.com/2020/10/26/formas-de-contar-con-una-cobranza-efectiva-en-tu-empresa/>
- Ley Orgánica de Defensa al Consumidor. (2019). *Registro Oficial 116*. Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de Asamblea Nacional: <http://www.eeq.com.ec:8080/documents/10180/24600865/LEY+ORG%C3%81NICA+DE+DEFENSA+DEL+CONSUMIDOR/d6b8af9e-5c35-444c-83c0-21f661ee7268#:~:text=El%20objeto%20de%20esta%20Ley,dichas%20relaciones%20entre%20las%20partes.>
- Martínez, C. (01 de 12 de 2021). *¿Qué es el Ciclo de Conversión de Efectivo?* Obtenido de Dripcapital: <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/ciclo-de-conversion-de-efectivo>
- Martínez, C., Odar, L., & Zegarra, M. (2019). *La gestión de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la empresa Corporación Bolsipol SAC-2018*. Lima: Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3766/Carmen%20Martin ez_Lourdes%20Odar_Mauricio%20Zegarra_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortiz, H. (15 de 03 de 2019). *7 pasos ineludibles para el otorgamiento de crédito*. Obtenido de Cesa: <https://www.cesa.edu.co/news/7-pasos-ineludibles-para-el-otorgamiento-de-credito/>
- Peipro. (11 de 01 de 2017). *Las 3 fases de una cobranza efectiva*. Obtenido de Peipro: <http://www.peipro.com/2017/01/11/las-3-fases-una-cobranza-efectiva/>

- Peña, L. (28 de 10 de 2020). *Cómo calcular el ROE y el ROA*. Obtenido de Billin: <https://www.billin.net/blog/roe-roa/>
- Peñafiel, J. M. (2018). *Gestión de cobranzas en Almcenes la Ganga del cantón Montalvo*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Recuperado el 26 de 09 de 2021, de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9134/1/PIUBADM008-2018.pdf>
- Pinargote, D. (2020). *Políticas de créditos y cobranza y su impacto en la cartera vencida de la Compañía Cotzul S.A. (Telerepuesto)*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3877/1/T-ULVR-3247.pdf>
- Prieto, J., & Therán, I. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=DzSjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fase+mecanica+y+dinamica+del+proceso+administrativo+2021&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiXnZ_dgNX1AhW7RjABHfKRB8kQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q&f=true
- RAE. (2022). *Real Academia Española*. Obtenido de Asociación de Academias de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/justificaci%C3%B3n?m=form>
- Rubio, G. (2021). *Evaluación de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la compañía Jardines Vida Eterna S.A.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Obtenido de <file:///C:/Users/PUNK%20ROCK/OneDrive/Escritorio/DANI/ULVR/9no%20SEMESTRE/Titulaci%C3%B3n/Proyecto%20de%20titulaci%C3%B3n/Gu%C3%ADas%20para%20marco%20te%C3%B3rico/Gu%C3%ADa%20de%20titulaci%C3%B3n.%20Tutor%20Ochoa%20Ver%C3%B3nica.pdf>
- Solis, T. (2017). *Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1923/1/T-ULVR-1729.pdf>
- Vera, L., & Romero, M. (2017). Diseño de un sistema de gestión al área de crédito y cobranzas, para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresacomercial en la ciudad de Guayaquil. *Revista Escuela Superior Politécnica del Litoral*, 1-7. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24564/1/Dise%C3%B1o%20de%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20aplicado%20al%20%C3%A1rea%20de%20cr%C3%A9dito%20y%20cobranzas.pdf>
- Westreicher, G. (06 de 10 de 2019). *Tipos de créditos y préstamos*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-creditos-y-prestamos.html>

Wolf, N. (13 de 04 de 2021). *Clasificación de las políticas de créditos*. Obtenido de Coursera:

https://www.google.com.ec/search?q=clasificaci%C3%B3n+de+las+pol%C3%ADticas+de+cr%C3%A9dito&hl=es&biw=672&bih=644&ei=0j7zYdaiIfmRwbkPsp6VoAQ&oq=clasificaci%C3%B3n+de+las+pol%C3%ADticas+de+c&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMYADIFCAAQgAQyBggAEBYQHjIGCAAQFhAeMgYIABAWEB

Wolf, N. (01 de 10 de 2021). *Función del crédito como proceso administrativo*. Obtenido de Cousera: <https://www.coursera.org/lecture/credito/funcion-del-credito-como-proceso-administrativo-kdc0k>

ANEXOS

Anexo I Sistema mutualista pichincha

SOLICITUD DE CREDITO DE CONSUMIDOR

Nombre/ Dirección

Nombre		Número de Seguridad Social	
Dirección:			
Ciudad:	Estado:	Código postal:	Teléfono:
Trabajo:	Propietario Renta (por favor marque con círculo) Pago Mensual o Renta		¿Durante cuánto tiempo?
Dirección Anterior:			
Ciudad:	Estado:	Código postal:	Teléfono:
Propietario Renta (por favor marque con círculo) Pago Mensual o Renta	¿Durante cuánto tiempo?		

Historia del Empleo

Empleador:	Cargo:		
Dirección:			
Ciudad:	Estado:	Código postal:	Sueldo:
Teléfono:	Desde:	Hasta:	
Empleador:	Cargo:		
Dirección:			
Ciudad:	Estado:	Código postal:	Sueldo:
Teléfono:	Desde:	Hasta:	

Origen del Ingreso	Total	Gastos	Total
Sueldo		Préstamos	
Bonos y comisiones		Cuenta de gastos	
Ingresos en concepto de rentas de propiedades		Facturas mensuales	
Ingresos de inversión		Hipotecas de propiedades inmobiliarias	
Otros ingresos		Otras deudas - Detallar	
Total Ingresos		Total Gastos	

Referencias Bancarias

Nombre de la Institución:	Nombre de la Institución:	Nombre de la Institución:
Cuenta Corriente #	Caja de ahorros #	Préstamo #
Dirección:		Saldo del Préstamo:
Dirección:		Dirección:
Teléfono:		Teléfono:

Tarjetas de Crédito

Nombre:	Cuenta No.	Saldo Actual
Nombre:	Cuenta No.	Saldo Actual
Nombre:	Cuenta No.	Saldo Actual

QUIEBRA:

¿Se ha presentado en quiebra en los últimos cinco años? () SI () No. Si la respuesta es sí, provéanos la fecha de la asignación: _____

Por la presente certifico la información que antecede está completa y es exacta. La información se ha brindado para utilizarla al determinar la cantidad y las condiciones del crédito que se otorgará. Asimismo, autorizo por la presente a las instituciones financieras enumeradas en esta solicitud de crédito para revelar la información necesaria a la compañía a la que se le solicita el crédito para verificar la información que contiene la presente.

Firma

Fecha