



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**DISEÑO DE PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE:**

INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA

TÍTULO DEL PROYECTO:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO PARA
REDUCIR EL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA REPUBLICNEG S.A.,
UBICADA EN EL CANTÓN SAMBORONDÓN, PROVINCIA DEL GUAYAS.**

AUTORES:

ESPINOZA TOVAR AMARILIS STEFANIA

ESPINOZA TOVAR AMARILIS JISENIA

MILAGRO, ABRIL 2014

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Marek Michalski, en calidad de tutor de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO

Que he analizado el proyecto de Investigación cuyo tema es : **DISEÑO E IMPLEMENTACION DE POLITICAS DE CREDITO Y COBRO PARA REDUCIR EL RIESGO DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA REPUBLICNEG S.A.**, presentado por el (los) egresado(s) Espinoza Tovar Amarilis Jisenia con CI 092960438-7 y Espinoza Tovar Amarilis Stefania con CI 092960437-9, como requisito previo a la obtención del TITULO DE INGENIERO (A) EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORÍA.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Dr. Marek Michalski

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 04 días del mes de abril de 2014.

Espinoza Tovar Amarilis Stefania
C.I. 092960437-9

Espinoza Tovar Amarilis Jisenia
C.I. 092960438-7

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA.....[]

DEFENSA ORAL.....[]

TOTAL.....[]

EQUIVALENTE.....[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo investigativo en primer lugar a Dios por ser la luz que ha guiado mi camino desde el primer minuto de mi existencia, a mis padres, a mis abuelitos, a mis tíos, a mi hermana gemela y en especial al ser que se ha convertido en mi inspiración de cada día, mi hijo, a todos ellos por ser mi apoyo incondicional en cada aspecto y momento de mi vida, acompañándome a lo largo del camino para llegar a ser una profesional.

Espinoza Tovar Amarilis Stefania

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo está dedicado a Dios que me ha dado fortaleza en todos los momentos difíciles a lo largo de mi vida; a mis padres que han sido mi mayor apoyo desde siempre; a mis abuelitos que aún se mantienen en este mundo y a los que ya no por haber sido un gran ejemplo a seguir de perseverancia y lucha día a día.

A todos ellos y quienes indirectamente contribuyeron en mi carrera universitaria, para ustedes este proyecto.

Espinoza Tovar Amarilis Jisenia

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por ser mi guía y por darme las fuerzas para nunca decaer a pesar de los obstáculos encontrados en el camino, luego a mis abuelitas Elisa y Rosario que siguen a mi lado y a mis abuelitos Teofilo y Seferino que a pesar de no estar físicamente me han bendecido desde el cielo, a mi madre Amarilis Tovar por ser una madre y amiga excepcional y mi apoyo incondicional, a mi padre Ezequiel Espinoza por sus consejos y su apoyo a lo largo de vida, a mi hermana gemela, mejor amiga, compañera de aula y de tesis Jisenia Espinoza por su compañía y su comprensión durante estos 21 años de vida, a mis tíos Reina y Yorlly que más que eso los considero también como mis padres por su apoyo incondicional, a mi tutor y a todos aquellos que fueron mis docentes a lo largo de mi carrera universitaria por compartir sus conocimientos y formarme como profesional y como persona, y a mi hijo Jherard Cabezas por llenar mis días de felicidad y ser mi inspiración para esforzarme cada día más.

Espinoza Tovar Amarilis Stefania

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar mis actos y darme fortaleza, sabiduría, valentía y responsabilidad y por haberme permitido lograr con éxito una meta más.

A mis padres Amarilis y Ezequiel, por ser unas excelentes personas y brindarme todo lo necesario para salir adelante, en especial a mi amada madre por ser la mujer más luchadora y digna que he conocido y por haber dedicado todo su esfuerzo y tiempo en hacer de mí una persona con principios y valores, sin ella no hubiese llegado tan lejos.

A mí querida hermana gemela Stefania por estar conmigo incondicionalmente desde el primer instante de mi existencia, mi mejor amiga y compañera de proyecto, gracias por toda la dedicación puesta en este trabajo y por haber llenado mi vida de felicidad al regalarme a mi sobrino Jherard.

A mi abuelita Elisa por estar presente en todo instante con sus consejos y a mi abuelito Teófilo por todo el apoyo recibido hasta su último día. Y a todas aquellas personas que han llenado mi corazón de amor, recordándome en todo momento que puedo contar con ellos.

Al Dr. Marek Michalski por haber compartido sus conocimientos para este proyecto y a todos quienes fueron mis maestros durante estos 5 años. Gracias por formarme como profesional y ser humano.

Espinoza Tovar Amarilis Jisenia

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Lic. Jaime Orozco Hernández Msc.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente:

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derechos de Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Titulo de Tercer Nivel, cuyo tema fue **DISEÑO E IMPLEMENTACION DE POLITICAS DE CREDITO Y COBRO PARA REDUCIR EL RIESGO DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA REPUBLICNEG S.A** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 4 de Abril del 2014

Espinoza Tovar Amarilis Stefania

C.I. 092960437-9

Espinoza Tovar Amarilis Jisenia

C.I. 092960438-7

INDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	viii
INDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE CUADRO	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Problematización.....	3
1.1.2. Delimitación del problema	5
1.1.3. Formulación del problema	5
1.1.4. Sistematización del problema.....	5
1.1.5. Determinación del tema	5
1.2. OBJETIVOS	6
1.2.1. Objetivo General de la Investigación	6
1.2.2. Objetivos Específicos de la Investigación.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN	6
CAPITULO II.....	8
MARCO REFERENCIAL	8

2.1. MARCO TEÓRICO	8
2.1.1. Antecedentes Históricos	8
2.1.2. Antecedente Referencial	10
2.1.3. Fundamentación	17
2.2. MARCO LEGAL.....	33
2.3. MARCO CONCEPTUAL	35
2.4. HIPÒTESIS Y VARIABLES	38
2.4.1. Hipótesis General	38
2.4.2. Hipótesis Particulares	38
2.4.3. Declaración de las variables	38
2.4.4 Operacionalización de las variables	39
CAPÍTULO III	42
MARCO METODOLÓGICO	42
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	48
3.2.1 Características de la población	48
3.2.2 Delimitación de la población.....	48
3.2.3 Tipo de muestra.....	49
3.2.4 Tamaño de la muestra	49
3.2.5 Proceso de selección.....	50
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	50
3.3.1 Métodos teóricos	50
3.3.2 Métodos empíricos	51
3.3.3 Técnicas e instrumentos	51
3.4 PROPUESTA DEL PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN..	52
CAPÍTULO IV	53
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	53
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS ...	64
4.3 RESULTADOS	64
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	67
CAPÍTULO V	69
LA PROPUESTA.....	69
5.1 TEMA.....	69
5.2 JUSTIFICACIÓN.....	69
5.3 FUNDAMENTACIÓN.....	70
5.4 OBJETIVOS	78
5.4.1 Objetivo general.....	78
5.4.2 Objetivos específicos.....	78
5.5 UBICACIÓN	79
5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	80
5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	82
5.7.1 Actividades	82
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero	103
5.7.3 Impacto	105
5.7.4 Cronograma	106
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	106
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	111

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 1. Ley del consumidor	34
Cuadro 2. Ley del consumidor	34
Cuadro 3. Ley del Consumidor	34
Cuadro 4. Operacionalización de las variables.....	39
Cuadro 5. Delimitación de la población	48
Cuadro 6. Las políticas crediticias.....	54
Cuadro 7. El riesgo de liquidez	55
Cuadro 8. El proceso de cobranza	56
Cuadro 9. La planeación dentro del proceso de cobranza	57
Cuadro 10. El nivel de cumplimiento.....	58
Cuadro 11. Las obligaciones contractuales	59
Cuadro 12. La evaluación crediticia	60
Cuadro 13. Cartera de crédito vencida	61
Cuadro 14. Los límites crediticios.....	62
Cuadro 15. El sobreendeudamiento de los clientes	63
Cuadro 16. Verificación De Hipótesis.....	67
Cuadro 17. Políticas De Cobranzas	97
Cuadro 18. Recursos Financieros	104
Cuadro 19. Descripción de los recursos	104
Cuadro 20. Análisis Financiero	104
Cuadro 21. Cronograma	106
Cuadro 22. Cuadros para el control de la gestión de cobranza.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las políticas crediticias	54
Figura 2. El riesgo de liquidez.....	55
Figura 3. El proceso de cobranza.....	56
Figura 4. La planeación dentro del proceso de cobranza	57
Figura 5. El nivel de cumplimiento	58
Figura 6. Las obligaciones contractuales.....	59
Figura 7. La evaluación crediticia	60
Figura 8. Cartera de crédito vencida.....	61
Figura 9. Los límites crediticios	62
Figura 10. El sobreendeudamiento de los clientes	63
Figura 11. Ubicación	79
Figura 12. Ubicación	79
Figura 13. Matriz.....	111
Figura 14. Foto de la Encuesta realizada a la Cpa. María Esther Morán	131
Figura 15. Foto personal Administrativo de Republicneg S.A.....	132

RESUMEN

En Ecuador el sector bananero ha ido en crecimiento los últimos años por lo cual se han realizado fusiones empresariales, entre ellas REPUBLICNEG S.A. ubicada en el cantón Samborondón la cual cuenta con 3 años dentro de este mercado.

La presente investigación estuvo enfocada en identificar los factores que afectan a la liquidez en la empresa mediante un estudio crediticio para reducir el riesgo de pérdida y así evitar el cese de operaciones de la organización.

Mediante el análisis que se realizó se pudo visualizar la escasez de políticas de crédito que normen la relación con sus clientes a quienes se les otorga ventas a plazo poniendo en peligro la recuperación de cartera vencida.

Se evidencio la necesidad de diseñar e implantar un Plan de Riesgo Crediticio que contribuya a reducir el nivel de cuentas incobrables existente beneficiando a la entidad sujeta a investigación.

ABSTRACT

The Ecuadorian banana sector has been growing in recent years.

As a result, corporate mergers have been made including REPUBLICNEG SA located in Samborondon, which has 3 years in this market.

This research was focused on identifying the factors that affect liquidity in the company through a credit study to reduce the risk of loss and to avoid the stops of this organization operations.

Through the analysis they made it possible to visualize the shortage of credit policies that regulate the relationship with their customers, who are granted to forward sales, threatening the recovery of the stock market portfolio loss.

It showed the need to design and implement a Credit Risk Plan to help reduce the existing level of uncollectible accounts benefiting the entity under investigation is evidenced.

In order to produce the expected results we need to disseminate improvements to be made to relevant staff, and it also must constantly measure customer satisfaction in respect of these policies to timely recognize changes in their funding needs.

INTRODUCCIÓN

La empresa Republicneg S.A. es una empresa privada con fines de lucro dedicada a la actividad bananera desde hace tres años, centra sus operaciones en las ventas de banano a 5 clientes principales que son Tropical Fruit Export, UBESA Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A., Jedesco S.A., Sabrostar Fruit Company S.A. y Brundicorpi S.A.

La empresa ha tenido dificultades en cuanto a la recuperación de la cartera de créditos ya que no se encuentran establecidas políticas o normas crediticias que les permitan a los encargados de venta saber con certeza la manera en que deben proceder durante la gestión de ventas.

Es muy importante que en empresas como Republicneg S.A. que mantienen un volumen grande de ventas se definan políticas de crédito, así como objetivos a alcanzar en cuanto a la producción y a la venta.

Condiciones de crédito bien definidas son las que marcan el crecimiento constante de las empresas, así como el correcto análisis crediticio de los futuros clientes o usuarios, ya que no se debe olvidar que la cartera es el principal componente del activo corriente y es la que determina el flujo de efectivo con el que se cuenta tanto para la inversión como para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa con terceros.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematización

Los países en vías de desarrollo pueden verse afectados por las crecientes variaciones de las inversiones y por lo tanto deben desarrollar herramientas o políticas para controlar los flujos de crédito, o de lo contrario se estarían arriesgando a perder la autonomía de sus políticas monetarias, México es probablemente el país cuya economía ha sido la más afectada por la recesión en Estados Unidos, entre los efectos negativos se ha observado un incremento en las carteras vencidas de crédito, siendo este uno de los mercados con menor disponibilidad de crédito por la crisis mundial, ahora se añade la reducción de la otorgación del mismo por el aumento del riesgo de falta de pago, haciéndose necesario la reestructuración de las políticas crediticias que ayuden a la estabilización financiera.

En Ecuador, el principal problema que causa el cierre de pequeñas y medianas empresas es la falta de liquidez, que puede estar relacionado con la falta de políticas de crédito y el mal análisis que se aplica a los clientes antes de efectuarse las ventas. Estos aspectos mencionados anteriormente son de vital importancia si se desea continuar con el funcionamiento normal de la empresa, de tal manera evitar pérdidas e inclusive el cierre definitivo de la misma.

Republicneg S.A. inició sus operaciones en el año 2009, pertenece al sector agrícola, dedicada al cultivo y venta de banano, cuenta con siete haciendas dentro de la provincia del Guayas, al analizar la empresa se ha evidenciado la escasez de políticas crediticias que minimicen el riesgo de liquidez lo que ha producido la existencia de cuentas incobrables en exceso, ocasionando en ciertos momentos la falta de efectivo, que además ha retrasado el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores, e incluso con los empleados de las diferentes haciendas.

Como regla básica las empresas deben comprender que un cliente que se encuentra en mora sigue siendo un cliente, pero aun así se debe controlar la tasa de morosidad, esta nos suministra una idea del riesgo de liquidez al que podría enfrentarse la empresa, el aumento de la misma debería evitarse tomando las medidas necesarias y adecuadas; canalizando esto mediante la planeación estratégica existente durante el proceso de cobranzas.

En la actualidad el crédito es de vital importancia para la economía de los países y de todas las empresas, ya que su utilización produce beneficios como el aumento de los volúmenes de venta y un incremento en la producción de bienes o servicios que afecta el costo unitario disminuyéndolo, pero además es de gran importancia tener apropiadamente definido un límite de tiempo para el cobro de las deudas, ya que el efectivo que ingrese oportunamente proveniente de las facturas de los clientes servirán a la empresa para poder reinvertir, en Republicneg S.A. existe un retraso en el cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los mismos debido al inapropiado establecimiento de plazos de pago.

Otro aspecto que conlleva a la empresa a tener inconvenientes con su efectivo es el aumento de la cartera vencida, aunque la misma no puede eliminarse totalmente, se debe tratar de mantener la misma en niveles aceptables; la empresa debe considerar mejorar el análisis crediticio al cual los clientes son sometidos antes de culminar la negociación.

La responsabilidad para evitar el sobreendeudamiento es compartida, tanto las empresas como los clientes deben hacer conciencia de su realidad económica y tratar de evitar el mismo, para los clientes esto significa tomar decisiones prudentes y juzgar su capacidad de repago, y para las instituciones esto significa evaluar cuidadosamente al cliente, es así que todas las empresas deberían considerar el principio básico de que un riesgo para el cliente supone también un riesgo para la organización, en Republicneg S.A. existen clientes con sobreendeudamiento debido a la inexistencia de límites crediticios.

Pronóstico

Si no se analiza el grado de afectación que provoca la escasez de políticas crediticias entonces el riesgo de liquidez en la empresa aumentaría considerablemente provocando que la misma no cuente con los recursos monetarios necesarios para cumplir con sus obligaciones e incluso podrían causar la negación de financiamiento externo para la organización.

Control del Pronóstico

Al solucionar los problemas que se encuentran latentes en la empresa se reduciría el riesgo de liquidez lo que permitiría que esta cuente con dinero en efectivo y que el mismo le sirva para invertir o expandir su capital, cubrir gastos, pagar sus obligaciones o adquirir bienes de capital, al contar con liquidez la empresa goza de seguridad de ahorro y poder de inversión.

1.1.2. Delimitación del problema

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Ciudad: Samborondon

Dirección: Km. 1 vía a Samborondon, CC BOCCA

Universo: Republicneg S.A.

1.1.3. Formulación del problema

¿De qué manera afecta la escasez de políticas crediticias al riesgo de liquidez en la empresa Republicneg S.A. ubicada en el cantón Samborondon, provincia del Guayas?

1.1.4. Sistematización del problema

1. ¿Qué incidencia tiene la ausencia de planeación en el proceso de cobranza en el aumento de la tasa de morosidad?
2. ¿Cómo influye el inapropiado establecimiento de plazos de pago al retraso en el cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes?
3. ¿Cómo perjudica la inadecuada evaluación crediticia a nuevos clientes al crecimiento de la cartera de crédito vendida?
4. ¿Bajo qué circunstancias la inexistencia de límites de crédito está ocasionando la existencia de clientes con sobreendeudamiento?

1.1.5. Determinación del tema

Diseño e implementación de políticas de crédito y cobro para reducir el riesgo de liquidez en la empresa Republicneg S.A., ubicada en el Cantón Samborondón, Provincia del Guayas.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General de la Investigación

Identificar los factores que afectan a la liquidez en la empresa Republicneg SA mediante un estudio crediticio para reducir el riesgo de pérdida, para evitar el cese de operaciones de la organización.

1.2.2. Objetivos Específicos de la Investigación

- Analizar que incidencia tiene la ausencia de planeación en el proceso de cobranza en la tasa de morosidad.
- Identificar como influye el inapropiado establecimiento de plazos de pago al cumplimiento de las obligaciones contractuales de los clientes.
- Diagnosticar de qué manera la inadecuada evaluación crediticia está perjudicando a la cartera de crédito vencida.
- Reconocer bajo qué circunstancias la inexistencia de límites crediticios está ocasionando el sobreendeudamiento de los clientes.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La empresa tiene una significativa importancia para el sector bananero aunque no es exportador, tienen entre sus clientes a grandes empresas como Dole Food Company que es una multinacional de fruta Estadounidense y Tropical Fruit Export, sin embargo a pesar de la importante magnitud de sus operaciones existen falencias en el ámbito crediticio, el presente proyecto se enfoca básicamente en el análisis de las ventas de la empresa, las cuales es su mayor porcentaje son a crédito, y contempla la administración de herramientas o metodologías aplicadas a la gestión de créditos y cobranzas que permitan mantener un buen manejo de sus procedimientos.

Se conoce que el objetivo principal de la otorgación de créditos a los clientes es el aumento del volumen de ventas, ya que la mayoría de estos prefiere realizar sus adquisiciones mediante facilidades de pago; las empresas ven esto como una gran oportunidad para incrementar sus ganancias pero esto a su vez implica un riesgo latente, es decir la posibilidad de no recuperar la cartera en su totalidad. La regulación de las políticas crediticias aplicadas durante el proceso de venta contribuiría a aumentar la seguridad del retorno de los valores que se consideran como parte fundamental de su capital de trabajo.

Este trabajo está dirigido a colaborar con el restablecimiento de la situación crediticia de la empresa Republicneg SA, mediante la utilización de herramientas y técnicas adecuadas relacionadas con el estudio, negociación y seguimiento del financiamiento otorgado, de esta manera garantizar la constante disponibilidad de efectivo dentro de la organización que le permita reinvertir de una manera oportuna la misma que debe asegurar su operatividad. Entre los aspectos más relevantes que debe considerarse para la utilización de dicho recurso es la compra de materia prima e insumos como fertilizantes, combustible y materiales indirectos; el pago de nómina, la mejora en sus instalaciones y en sus procesos.

Adicionalmente es importante mencionar que la correcta planeación dentro del proceso de cobranza, los plazos de pago, la evaluación crediticia y los límites de endeudamiento son factores que hay que tomar en consideración si se desea estabilizar la relación de la empresa con sus clientes; dichos elementos mencionados son la base de nuestra investigación que tiene por objetivo reducir el riesgo de pérdida y cese de operaciones de la organización.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes Históricos

Según (ESPASA), al referirse a este punto:

“Toma como base la idea de que el crédito solamente puede existir mediante la confianza por parte de quien lo otorga en relación con la persona que recibe sus beneficios. Por lo tanto, estima que a medida que los pueblos fueron civilizándose, se fueron perfeccionando las operaciones de crédito; y fácil es suponer que dicho perfeccionamiento no pudo lograrse durante la Edad Antigua, y difícilmente durante la Edad Media. Sin embargo, se habla de que en Grecia y Roma surgió el Crédito Privado, en el cual el acreedor entregaba al deudor un bien para su uso y si el segundo no cumplía con su obligación, quedaba en manos del primero. Era tal el derecho que tenía el acreedor sobre el deudor, que raramente se recurría al crédito. En tiempo de Demóstenes ya se realizaban operaciones bancarias es decir, que ya se otorgaba crédito a un interés muy elevado; había operaciones en que se llegaba a cobrar el 36%. Mennipo, filósofo que se dedicaba también a operaciones bancarias, cobraba una cuota más baja que era el 20%.”p, 30.

El Crédito es una operación que nace a partir de la confianza que se deposita en un cliente, este procedimiento hace que la empresa asuma el riesgo de que estas cuentas queden impagas, pero es claro que es necesario que se asuma este tipo de riesgos ya que la mayoría de los consumidores acostumbran a pedir plazos para poder cancelar sus facturas, es así que esta

clase de estrategia es la que logra que la organización crezca o en el peor de los casos cause el cese de sus operaciones.

Muchas de las empresas que venden a crédito al encontrarse con la situación de impago lo que hacen es retirar los artículos que han sido objeto de financiación pero en el caso de Republicneg S.A. cuya actividad se centra en el banano como producto principal se hace casi imposible que se proceda de esta manera, es así que en ocasiones como esta es muy difícil encontrar una manera correcta de actuar.

La industria del banano en Ecuador tuvo sus inicios a finales de los años 40 , cuando un huracán golpeó la costa del Caribe y destruyó las plantaciones de los países de América Central , momento en el cual surgió la oportunidad de promover el crecimiento de este sector mediante la concesión de créditos a los productores y los agricultores costeros para el cultivo de frutas, desde entonces hasta ahora se considera que es uno de los sectores que tienen una mayor aportación y contribución a la economía, ya que se concentra la mayor parte de los recursos de los inversionistas tanto nacionales como extranjeros, que centran su interés en el contexto de la producción agrícola debido a que la industria bananera ecuatoriana tiene una importante participación local e internacional.

Republicneg SA es una empresa privada con fines de lucro que inició sus operaciones en 2009, se dedica al cultivo y venta de plátanos, centra sus ventas en 5 grandes clientes entre los cuales están Tropical Fruit Export , UBESA Unión de Bananeros Ecuatorianos SA , Jedesco SA , Sabrostar Fruit Company SA y Brundicorpi SA , tiene tres accionistas que son el Sr. Kleber Siguenza y los esposos Pilar Alonso y Washington Reinoso , la posición de Gerente está ocupada y administrada por la Sra. Pilar Alonso, cuenta con más de trescientos empleados que trabajan en sus siete fincas , y su matriz tiene 9 empleados.

En respuesta a la necesidad de poder de mercado , destinó la mayor parte de sus ventas a crédito, pero no se tomó en cuenta la importancia de contar con políticas de crédito debidamente constituidas, necesarias para la correcta ejecución de sus operaciones; a causa de esto la organización ha sufrido períodos de inestabilidad monetaria , ya que los clientes no han cumplido el plazo para el pago de facturas , la falta de aplicación de estas políticas también ha influido en el aumento en el tiempo de sus préstamos en mora porque no hay pago límite de tiempo se proporciona a los clientes de cancelar las cuentas.

2.1.2. Antecedente Referencial

Mundial

EMPRESA:	APPLE
PROYECTO:	ANÁLISIS DE POLÍTICAS CREDITICIAS
ESTRATEGIA:	Apple ofrece opciones de financiamiento para los clientes que cumplan con los requisitos mínimos de capacidad bancaria. Sus políticas de crédito se basan en las compras realizadas a través de Apple Store en línea en colaboración con el Banco Cetelem SA, las compras deben tener una cantidad mínima de 329 € o \$ 444.80. El plazo de amortización es de 12, 24 ó 36 meses, con un mínimo de 12 € o \$ 16.22 Los clientes pueden devolver los productos dentro de 14 días y recibir un reembolso de la cantidad pagada cada vez que el artículo es devuelto en buen estado. La solicitud de compra está sujeta a la aprobación del Banco Cetelem SA.
URL:	https://www.apple.com/es/financing/

Latino

EMPRESA:	BUSINESS & MARKETING
PROYECTO:	ANALISIS DE POLITICAS CREDITICIAS
ESTRATEGIA:	Business & Marketing ofrece a sus cliente un crédito real de 30 días de plazo desde el momento en que recibió el servicio. Realiza un estudio del record crediticio del cliente y como requisitos tienen enviar con antelación las referencias comerciales y bancarias, llenar una solicitud de crédito y firmar un pagare o letra de cambio. Para clientes nuevos es necesario que paguen la primera y la segunda letra de contado y para empresas que tienen un alto grado de reconocimiento por el nombre de su empresa y el respaldo de sus marcas solo se solicitan ciertos documentos que son mencionados al momento de la negociación.
URL:	http://businessmarketinghn.com/creditos.html

Local

EMPRESA:	CREDITOS ECONÓMICOS
PROYECTO:	ANALISIS DE POLITICAS CREDITICIAS
ESTRATEGIA:	Créditos Económicos ofrece a los clientes el plan Facilito de crédito, es para llenar una solicitud en línea. Entre los requisitos es ser mayor de 23 años, más de \$ 318 de ingresos mensuales, la seguridad laboral y el hogar 1 año de estabilidad 1 año. Ofrece condiciones de pago de hasta 24 meses de acuerdo con el producto que se compra y los beneficios y descuentos especiales en el cumpleaños semanas al cliente, así como regalos adicionales.
URL:	http://www.creditoseconomicos.com/apps/credito_facilito/php/requisitos.php

Antecedente 1

TITULO DE TESIS:	Desarrollo de un sistema de gestión integral de manejo de cartera para la empresa ALL IN COMMUNICATIONS ALLINCO CIA. LTDA
AUTOR:	Iza, Fabián Gallegos Dávila, Juan Francisco
PALABRAS CLAVES:	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GESTIÓN INTEGRAL ADMINISTRACION DE EMPRESAS DIAGNOSTICO SITUACIONAL FINANZAS
FECHA DE PUBLICACION:	2007
EDITORIAL:	SANGOLQUI / ESPE / 2007
RESUMEN	Desarrollar un sistema de gestión integral de manejo de Cartera para la Empresa All in Communications ALLINCO CiaLtda mediante un diagnóstico situacional financiero de la Empresa, que permita disminuir el riesgo crediticio, mejorar el manejo de sus operaciones de cartera con eficiencia y seguridad, y a la vez logre incrementar la rentabilidad de la compañía. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de un análisis FODA y Análisis Financiero con el fin de conocer la realidad actual de la compañía y obtener información acerca del problema por el que atraviesa. Identificar las características del problema y riesgos del manejo de la cartera que afronta la empresa para conocer su origen y poder establecer los lineamientos del ambiente interno y actividades de control. Realizar una evaluación de riesgos del manejo de la cartera en base al comportamiento del actual portafolio de clientes para determinar los principales indicadores de crédito y los actuales procesos de cobranza de la cartera. Desarrollar un sistema de manejo de cartera el cual incluye la evaluación del cliente y procesos de cobranza para establecer un mecanismo de control que permita prevenir futuros incrementos de la cartera vencida. Establecer las políticas y procedimientos que fijaran los lineamientos y controles para el análisis de crédito y el proceso de cobranza de la cartera.
URL:	http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1254
APARECE EN LAS COLECCIONES:	Tesis - Carrera de Ingeniería Comercial

Antecedente 2

TITULO DE TESIS:	Creación del área de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la recaudación de la empresa FARMACÉUTICA RECALCINE S.A.
AUTOR:	Cuenca, Victor De La Torre Godoy, Fausto Marcelo
PALABRAS CLAVES:	INDICADORES FINANCIEROS FINANZAS COMERCIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ECONOMÍA
FECHA DE PUBLICACION:	2010
EDITORIAL:	SANGOLQUÍ / ESPE / 2010
RESUMEN	La Empresa Recalcine es un farmacéutica dedicada en nuestro país a la distribución y comercialización de medicamentos, encaminada a ser el primer laboratorio latinoamericano con presencia global e investigación propia; entre sus principales servicios está el de promover el desarrollo, protección y progreso de la actividad farmacéutica. En la actualidad el principal problema de la empresa farmacéutica Recalcine S.A., es el incremento de la cartera vencida, producto de la ausencia de un departamento de Crédito y Cobranzas que a través del uso e implementación de políticas, procedimientos y criterios técnicos, permita alcanzar niveles óptimos de recaudación y control, que representen los intereses de la empresa y complementen las metas y objetivos de la misma. Es por eso que el objetivo de la presente tesis es la de crear e implementar un departamento de Crédito y Cobranzas, para ello se ha demostrado a través de criterios técnicos que la formalidad e integración con otras áreas permitirá alcanzar niveles importantes de ahorro, utilidad y beneficios para la empresa.
URL:	http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1653
APARECE EN LAS COLECCIONES:	Tesis - Carrera de Ingeniería Comercial

Antecedente 3

TITULO DE TESIS:	IMPLEMENTACION DE POLITICAS CREDITICIAS
AUTOR:	PAREDES VALLE, EVELYNNATHALY YANEZ BALSECA, KERLY JOHANNA
PALABRAS CLAVES:	IMPLEMENTACION DE POLITICAS RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA
FECHA DE PUBLICACION:	2013
RESUMEN	<p>La presente investigación permitió llevar a cabo un estudio sobre la cartera vencida del Comercial de Créditos Danny que tienen los comerciantes informales del Cantón Milagro, ubicados a lo largo de la Avenida García Moreno, considerando el incremento descontrolado que se observa en los últimos diez años; logrando identificar el problema en torno a la influencia que tiene en el comerciante, la falta de un conocimiento serio y sostenible del proceso de formalización tributaria entre los comerciantes informales ubicados en la zona central del Cantón Milagro en beneficio de su desarrollo económico y social, logrando establecerse con un solo objetivo general que plantea IMPLEMENTAR POLITICAS CREDITICIAS PARA LA RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA DEL COMERCIAL DE CREDITOS DANNY Reconocer que el proceso de formalización tributaria influye en el Desarrollo Socioeconómico de los comerciantes informales—, procurando mejorar su participación en el aparato productivo nacional; Siendo aplicada la encuesta como la técnica de recolección de datos que permitió encuestar a 298 comerciantes informales y establecer la entrevista para especialistas en lo laboral. Las mismas que son utilizadas como herramientas eficaces que incidan en la modificación voluntaria del régimen laboral en que actúan los informales. Los resultados obtenidos en la encuesta fueron tabulados y reflejados en figuras estadísticas, cuyos análisis señalan inexistencia de trámites tributarios, fomento de comerciantes informales en la vía pública y carencia de cursos de capacitación en materia administrativa y tributaria. Además se evidenció que el comerciante informal nunca ha sido visitado por funcionarios del Servicio de Rentas Internas, los mismos que aceptan necesitar la orientación de</p>

Antecedente 4

TITULO DE TESIS:	AUSENCIA DE POLITICAS EN EL AREA DE COBRANZAS PARA EL ANÁLISIS DE CRÉDITO, RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COMPAÑÍA THERMOCONT S.A.
AUTOR:	CORDERO LOPEZ, DENISE ROSSANA JIBAJA MORA, DIANA LORENA
PALABRAS CLAVES:	AUSENCIA DE POLITICAS COBRANZAS ANÁLISIS DE CREDITO RECUPERACION CARTERA
FECHA DE PUBLICACION:	2012
RESUMEN	<p>Thermocont S.A. inició hace diez años, con la importación de repuestos para contenedores refrigerantes, de una sola marca específica. Inicialmente la compañía contaba con dos departamentos, los cuales se encargaban de las funciones básicas de toda empresa: Gerencia General, el departamento Administrativo – Contable y el departamento de Operaciones. La Gerencia General, se encarga de las relaciones comerciales con los clientes; así como el manejo de exclusivo de la cartera. También de todas las actividades relacionadas al comercio exterior; así como la permanente búsqueda de productos relacionados con nuestra actividad. El Departamento Administrativo – Contable, se encargaba de las áreas tales como contabilidad, en la que realizaban los registros de las transacciones mercantiles del movimiento total de la empresa. A su vez, también se ocupaba de la facturación de las ventas, la recuperación de la cartera, Caja y pago a proveedores. La función administrativa se desarrollaba alrededor del manejo de personal y se involucraba especialmente en la organización de los archivos. El Departamento de Operaciones, su función era vender y despachar la mercadería; por lo que mantenía un</p> <p>estricto control de los inventarios; así como también se encargaba de reportar las variaciones y rotaciones de los artículos vendidos. 10 Es así, que es para nosotras es de vital importancia, analizar y resolver las situaciones de conflicto en Thermocont S.A., ya que esta empresa tiene la experiencia y los recursos necesarios para laborar con eficiencia.</p>
URL:	http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/47
APARECE EN LAS COLECCIONES:	Contaduría Pública v Auditoría

Antecedente 5

TITULO DE TESIS:	Plan financiero para solucionar los problemas de iliquidez de la empresa SERMASEG CIA. LTDA.
AUTOR:	Soria, Galo Freile Sevilla, Jessica Paola
PALABRAS CLAVES:	PLANIFICACION SEGURIDAD FINANZAS COMERCIALIZACION MATRICES
FECHA DE PUBLICACION:	2009
EDITORIAL:	SANGOLQUI / ESPE / 2009
RESUMEN	Uno de los problemas financieros más usuales que enfrentan hoy en día es la falta de fondos para financiar sus actividades corrientes. La recesión económica que vive el país no solo afecta la demanda de los productos o servicios de las empresas, sino que también hace más difícil la gestión de cobro de las cuentas comerciales. Actualmente la empresa SERMENSEG Cía. Ltda. Posee problemas en su flujo ya que su política de cobro es facturamos por mes vencido y cobramos hasta 30 días después lo que genera un desfase en el flujo de caja, la liquidez de la empresa se ha afectado en el grado en que se han ampliado los plazos de cobro a clientes ya que se está inmovilizando fondos en cuentas por cobrar amenazando así la capacidad de la empresa para liquidar sus pasivos y cortando el capital de operación.
URL:	http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1127
APARECE EN LAS COLECCIONES:	Tesis - Carrera de Ingeniería Comercial

2.1.3. Fundamentación

El crédito

Es la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin tener que pagar al momento de recibirlo a cambio de una promesa de pago por parte del prestatario de una suma de dinero, debidamente cuantificado en una fecha determinada en el futuro. El crédito interempresarial o comercial es la venta de bienes o servicios a través de un acuerdo entre proveedor y cliente de aplazar el pago de los intercambios a una fecha determinada en el futuro.

Por lo tanto, el crédito comercial para el cliente significa poder obtener bienes y servicios de forma inmediata a cambio de haber contraído la obligación de pagarlos con un compromiso de pagar una cierta cantidad en un plazo formal a partir de la fecha de la transacción comercial.

El crédito es la operación en la cual se pone a nuestra disposición una cantidad determinada de dinero, bienes o servicios y a cambio se pacta un plazo determinado en el futuro para que estos sean devueltos o cancelados en su totalidad, por lo general se establecen intereses de acuerdo al tiempo en que van a ser cumplidas o cubiertas estas obligaciones.

El crédito es el cambio de la riqueza presente por una riqueza futura ya que se espera que si se logra el cobro total de la deuda se obtenga una ganancia mayor a la que se hubiese conseguido si se vendía al contado esto debido a los intereses que se aumentan.

Las razones del crédito interempresarial.

Las empresas saben que los clientes no sólo deciden sobre la base de la calidad del producto, precio o condiciones de suministro, sino también el tiempo y las condiciones de pago son factores determinantes en el cierre de las operaciones del negocio. Las condiciones de pago son con frecuencia un elemento decisivo para la venta y el volumen de negocios de una empresa puede aumentar en gran medida gracias a la concesión de crédito a los clientes. También un proveedor no es el único en el mercado - con raras excepciones - y, a menudo las condiciones de pago son impuestas por algunos hábitos y costumbres existentes adquiridas en el sector en el que opera.¹

¹ <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/financiacion-extrabancaria-para-las-empresas>

A menudo, las organizaciones se ven obligadas a extender los plazos de pago o de reducir la carga de intereses debido a la competencia, ya que los compradores suelen hacer una comparación para decidir con cual proveedor les conviene pactar y mantener sus negocios, no se fijan únicamente en los productos o su calidad, sino también una de los factores más importantes en la determinación o en el que los usuarios se fijan está las condiciones o las políticas de crédito de la empresa.

La política de crédito

Según (BRANCHFIELD, Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados, 2009):

“Una política de empresa es la forma como quiere la compañía que se hagan las cosas en lo relativo al crédito de clientes, los criterios que se van a utilizar para tomar decisiones así como los objetivos de crédito que se han de alcanzar cuantificados en cifras, las políticas de créditos sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión del crédito comercial.

La política empresarial puede incluso ser la inexistencia de una política: « la política de la empresa es dejar libertad de actuación a sus empleados ». También puede ser una política muy simple que se transmite verbalmente, una política construida a plazos por medio de memorándums, o una política muy completa escrita en un tomo enciclopédico. Por lo consiguiente las políticas de crédito y cobro son una serie de directivas dictadas por la dirección de la empresa; estas normas han sido diseñadas con la colaboración activa del departamento de credit management y generalmente con la implicación del departamento comercial” pp, 86-87

Para cualquier organización que vende productos o servicios en el mercado, ya sea a nivel nacional o internacional, y sea cual sea su nivel de ventas, es importante contar con políticas de crédito bien definidos, aunque por lo general los controles en el proceso de ventas y la recolección normalmente existe, ya sea formal o informalmente , contar con políticas de

crédito le permitirán a la compañía gestionar mejor sus operaciones y a los empleados tener una idea clara de cómo deben actuar durante todo el proceso de ventas.

Las políticas de crédito deben ser en todos los negocios un documento orientativo permitiendo a los empleados saber cómo llevar a cabo su trabajo partiendo desde de la solicitud de crédito del cliente hasta el depósito bancario de la cobranza, si se logran eficazmente esas políticas se podría reducir el plazo del ciclo de cobro y apoyar positivamente los objetivos de flujo de efectivo de la empresa.

Cash Flow

Según (ORTIZ GARCIA, 2011):

“El cash flow equivale a flujo de caja o de tesorería y hace referencia a las disponibilidades financieras o de tesorería de la empresa. Su aumento o disminución muestra la capacidad de generar dinero con sus activos, aspecto fundamental para que la empresa sea sostenible en el tiempo, el cash flow contable son los recursos que ha generado la empresa durante un periodo reflejado en la cuenta de pérdidas y ganancias, el cash flow financiero es el flujo real del dinero del ejercicio o bien del periodo considerado (desde un día hasta anual). Es un importante indicador de liquidez que sirve para prever posibles problemas. Se basa en explicar los cambios de tesorería y ayuda a confeccionar el presupuesto de tesorería.” p, 298.

El cash flow o flujo de caja son las entradas o salidas de efectivo en un periodo determinado, es la acumulación de activos líquidos con los que cuenta la empresa y constituye un valioso indicador de liquidez de la organización, la importancia de contar con un buen flujo de caja radica en que al mantener suficiente efectivo se puede realizar inversiones donde se obtendría una rentabilidad y además se evitaría el hecho de tener que recurrir a terceras personas como por ejemplo instituciones del sector financiero para obtener recursos, y de esta manera estaríamos obviando el pago de intereses.

Composición de los Créditos:

Está compuesto por:

- Solicitante del Crédito (Clientes deudores)

- Otorgante del Crédito (Acreedores)
- Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagares; etc.
- Deudores Morosos
- Garantías Reales o Prendarias
- Tasa de Interés Pactada
- Monto del Crédito
- Plazos y modalidad de pago

Tipos de créditos:

Existen diferentes tipos de crédito y cada uno de ellos tiene diferentes opciones de pago:

Venta a plazos de crédito (por ejemplo, el crédito para vivienda o automóviles). Con el crédito a plazos se firma un contrato para reembolsar una cantidad fija del préstamo en pagos iguales durante un período de tiempo.

Crédito rotativo (por ejemplo, las tarjetas de crédito bancario o las tarjetas de crédito de grandes almacenes). El crédito rotativo le da la opción de pagar la totalidad de su deuda o de realizar pagos mínimos cada mes. A medida que paga, vuelve a estar disponible para volver a solicitar un nuevo préstamo. Cuentas abiertas a 30 días (por ejemplo, tarjetas de viaje y entretenimiento). Estas cuentas se deben pagar en su totalidad cada mes.

Riesgo del crédito

Según (VENEGAS, 2008) :

“La administración del riesgo crédito de la banca comercial es un asunto de gran importancia. Las autoridades financieras reguladoras y supervisoras que controlan las actividades de la banca comercial exigen medidas precautorias y la especificación de fondos contingentes mínimos para mantener en niveles aceptables los diferentes tipos de riesgos a fin de evitar grandes pérdidas e incluso el colapso. La labor de regulación y supervisión está a cargo del banco central, de la autoridad fiscal, de las comisiones o superintendencias

de vigilancia de los procesos y operaciones y de las entidades que protegen a clientes y ahorradores y; por consiguiente, a la economía nacional.”

Este tipo de riesgo se da cuando los clientes no cumplen con sus obligaciones de pago, es por esto que se hace absolutamente necesaria una adecuada administración.

Entre los objetivos de la administración del riesgo de crédito podemos mencionar:

- otorgar a los Directivos de la organización la información oportuna que permita la toma de decisiones en objeto del crédito.
- administrar el riesgo de acuerdo a procedimientos y sistemas a nivel internacional.
- mejorar la calidad del portafolio de crédito y así mantener una buena relación entre el riesgo y el rendimiento.

Estándares de crédito

La organización debe establecer el nivel y la naturaleza del riesgo de crédito que está presta a admitir, puede basarse en la historia crediticia del usuario o cliente, de su liquidez o situación económica y de las referencias tanto personales como comerciales que pueda reunir o recabar. Para ello, se lleva a cabo un análisis de crédito, donde se analiza las cinco condiciones que debe reunir un futuro cliente, el primer aspecto a analizar va a ser el carácter, que es un estudio de la disposición que se tiene para cumplir con las obligaciones. La capacidad que es la disposición que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo a través de su flujo de efectivo. En este punto el gerente financiero estará interesado en las relaciones de liquidez y en los flujos de caja del consumidor o cliente. Otro aspecto importante a evaluar es el capital del cliente esto en circunstancias en las que el cliente no pueda cubrir sus deudas con el efectivo proveniente de sus operaciones habituales. Al evaluar el capital también se debe tomar en consideración los activos totales con los que cuente la organización ya que estos también influyen en la posición del capital del cliente. Además otro punto a analizar en el caso de las solicitudes de créditos son las condiciones existentes dentro del mercado en que se desarrolla sus actividades económicas la empresa. Otro aspecto importante a tomar en cuenta es la garantía que puede ofrecer el cliente en circunstancias de iliquidez o incumplimiento de los pagos. El gerente financiero deberá estar abierto a cambiar los estándares crediticios por las variaciones en el ciclo comercial.

Términos comerciales

Las condiciones comerciales dentro de la organización tienen un impacto significativo en el volumen del saldo de sus cuentas por cobrar, es importante que sean muy bien definidas ya que de ello depende en gran parte que esta cuenta con los recursos financieros suficientes en el momento que sea necesario, dentro de estas condiciones se debe tomar en cuenta los plazos que se ofrezcan para la cancelación de deudas, descuentos por pronto pago en el caso de existir y así como la existencia de una extensión del periodo de crédito, la renovación de los mismos, y el nivel hasta el cual cada cliente puede endeudarse con la empresa.

Se debe tener presente que la liquidez de la empresa depende en gran parte de los términos comerciales que se establezcan y que es indispensable la correcta aplicación y cumplimiento de los mismos.

Política de cobranza

El proceso de cobranzas forma parte de un área indispensable dentro de la política de créditos de la organización. Son muchas las herramientas que pueden emplear los miembros del departamento de cobranzas con el objetivo de hacer cumplir las políticas de crédito previamente establecidas.

Entre ellas se puede citar:

- Índice de incobrables sobre las ventas a crédito: el aumento de este indicador estaría estableciendo que se está realizando una campaña agresiva de ventas, tal vez por aumentar el volumen de las mismas pero sin tomar en cuenta que se puede estar ofreciendo créditos a clientes con insolvencia financiera.
- Período promedio de cobranza:

Aquí se realiza un análisis comparando el crédito por ventas multiplicado por los trescientos sesenta y cinco días del año y esto dividido para el total de las ventas a crédito.

Un aumento de este índice se da por cualquiera de estas razones:

- Una inadecuada gestión de los créditos o falencias en el proceso de cobranzas.
- Una decisión de la empresa de aumentar sus límites de crédito o ampliar los mismos.

- Análisis de antigüedad de saldos: A través de este examen se podrá determinar si las cuentas están tardando en ser cobradas o si existe demasiada cartera vencida.

El establecimiento de estas políticas crediticias tienen un fuerte impacto en el rendimiento de la organización y por lo tanto también afecta los intereses de los accionistas, que como es lógico lo que buscan es obtener rentabilidad.

En el caso de que la empresa no es estricta en la aplicación de todas las políticas o las condiciones de crédito, entonces esto afectaría mucho en la colección en tiempo real y que esto significaría que los recursos de la empresa pasó a terceros se necesitará más tiempo para volver a la empresa también tenga en cuenta que las condiciones del mercado, como la competencia o la situación económica puede provocar cambios en las políticas de crédito establecidas previamente.²

Según (BESLEY & BRIGHAM, 2008) define al riesgo de negocio como:

“La incertidumbre inherente a las proyecciones de los rendimientos futuros, sea sobre los activos (RAT) o sobre el capital (RCC), si la empresa no utiliza deuda o financiamiento tipo deuda (acciones preferentes); es el riesgo asociado a las operaciones de la empresa, sin tomar en cuenta los efectos del financiamiento.”

“El riesgo de negocios es la determinante aislada más importante de la estructura de capital. El riesgo de negocio varía de una industria a otra y también entre empresas de una industria determinada. Es más, el riesgo de negocios cambia a lo largo del tiempo. Por ejemplo durante muchos años se consideró que el riesgo de negocio de las compañías de suministros de electricidad era poco, pero una combinación de hechos ocurridos en los pasados 20 años ha modificado su situación y el RCC de algunas empresas ha registrado notables disminuciones y el riesgo de negocios de la industria ha aumentado mucho. Hoy es frecuente que se hable de las empresas que procesan alimentos y de los minoristas de abarrotes como ejemplo de industrias cuyos negocios implican bajo riesgo, mientras se considera

² ALBORNOZ, Cesar: *Administración de capital de trabajo un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual*, <http://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/293/273> pp. 37-39

que los negocios de las industrias de manufacturas cíclicas, como la siderúrgica y la de construcción, presentan riesgos particularmente altos”

También conocido como apalancamiento operativo, el riesgo de negocio, es la posibilidad de que los beneficios de una empresa cambien antes de cumplir con sus obligaciones de pago. Este riesgo se encuentra en función de la estabilidad de las ventas y de los costos variables y fijos necesarios para la producción.

Factores del riesgo de negocios

Según (BESLEY & BRIGHAM, 2008) los factores más importantes del riesgo de negocio:

“1. Variabilidad de las ventas (volumen y precio). Cuanto más estables se mantengan los precios y las ventas unitarias (volumen) de los productos de una empresa, si otras condiciones no varían, tanto menor será el riesgo de negocio.

2. Variabilidad del precio de los insumos. Si los precios de los insumos (trabajo, costos de los productos, etc.) de una empresa son muy inciertos, entonces estará muy expuesta a un alto grado de riesgos de negocios.

3. Capacidad para ajustar los precios de los productos en razón de los cambios en los precios de los insumos. Algunas empresas no tienen dificultad para incrementar los precios de sus productos cuando aumentan los costos de los insumos; cuanto mayor sea la capacidad para ajustar los precios de venta, tanto menor será el grado de riesgo de negocio. Este factor tiene especial importancia en periodos de alta inflación.

4. La medida en que los costos sean fijos: apalancamiento operativo. Si un porcentaje altos de los costos de operación de una empresa, son fijos por esa razón no disminuye cuando la demanda se reduce, ello incrementara el riesgo de negocio de la empresa. Este factor se conoce como apalancamiento operativo.

La asunción de riesgos

La concesión de un crédito implica asumir un riesgo ya que aunque la expectativa del acreedor es que cobrará en la fecha prevista, siempre existe la incertidumbre del buen fin de la operación. Asimismo hay empresas que asumen un mayor nivel de riesgos concediendo conscientemente créditos a clientes menos solventes ya que siguen una estrategia empresarial de alto riesgo.

Debemos tener en cuenta que los establecimientos o empresas que otorgan crédito a sus clientes están cada vez más prestos para asumir altos niveles de riesgos crediticios para aumentar sus ventas pero es necesario considerar la importancia de la implantación de políticas que permitan la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar y así mantener el funcionamiento normal de la empresa.

El crédito a clientes como inversión

El precepto a seguir por las empresas es que el crédito comercial es una inversión y como cualquier inversión debe proporcionar una rentabilidad adecuada al riesgo asumido. Por lo que sólo puede vender a crédito si la operación es rentable y el acreedor tiene un nivel de seguridad suficiente de que cobrará al vencimiento de las facturas. Si la transacción de negocio no es rentable o el cliente no se merece un nivel mínimo de confianza, es mejor renunciar a la venta. Por esta razón, es conveniente que las empresas que venden a crédito a sus clientes desarrollen su propia estrategia de riesgos y políticas de crédito que protejan la inversión del cliente.³

La mayoría de las organizaciones no tienen la capacidad necesaria para sustentar el costo que suponen las ventas a crédito. Por esto se debe tener en cuenta que el plazo otorgado a los clientes sea lo más corto posible y que el beneficio que se recibirá convierta a la transacción en rentable.

Para poder conceder estos créditos las empresas deben obtener financiamiento externo, es decir, prestamos con instituciones financieras, por lo que las cuentas por cobrar representan una inversión de gran importancia en la activo de la organización. Además los créditos traen como consecuencia gastos administrativos y de cobranza que deben ser asumidos.

³ <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/los-riesgos-en-la-concesion-de-creditos>

El riesgo derivado del crédito comercial

Un principio básico de la gestión empresarial es que toda venta a crédito implica la contingencia de que se produzca una pérdida derivada del impago definitivo. A este riesgo hay que añadirle la eventualidad de que el deudor sea moroso, por lo cual el acreedor deberá soportar el coste financiero que supone la morosidad.

Por este motivo el planteamiento estratégico en la concesión de créditos es encontrar el equilibrio entre la rentabilidad que la empresa obtiene mediante la inversión en créditos con clientes y el incremento de los riesgos de incobrables o de los costes financieros causados por la morosidad. Consecuentemente la concesión de créditos comerciales está constantemente marcada por la dicotomía riesgo/rentabilidad

Este riesgo no debe ser considerado de manera negativa por las organizaciones, al contrario debe ser visto como un elemento que produce grandes utilidades si es que es administrado de manera adecuada.

El riesgo crediticio debe ser evaluado y cuantificado

El riesgo que comportan las ventas a crédito debe ser medido así con el riesgo que supone cada cliente al que se le concede una línea de crédito. En ocasiones el riesgo es más difícil de medir, porque es un concepto que muchas veces tiene una fuerte carga de subjetividad.

Las empresas no tienen una bola de cristal mágica que les permita saber si una operación a crédito tendrá un buen fin. En el credit management se emplean métodos para evaluar y reducir el riesgo de crédito pero es imposible garantizar que todas las operaciones se cobrarán puntualmente.

No obstante el buen gerente de créditos hace caso a lo que dice la sabiduría popular: <<nunca hay que poner los huevos en la misma cesta>>, y procura no concentrar los riesgos crediticios con unos cuantos clientes, sino que procura diversificarlos lo más que sea posible. Un principio básico en la gestión del riesgo comercial es diversificar al máximo la cartera de clientes y evitar las concentraciones de riesgo.

Asimismo es aconsejable la diversificación sectorial para no concentrar el riesgo en un solo sector industrial. Tampoco es conveniente que una empresa se convierta en el principal proveedor a crédito de un cliente de un cliente determinado, por esto hay que evitar que la

penetración comercial supere un porcentaje determinado de todas las compras que haga un cliente y es mejor repartir el pastel con otros competidores para aminorar el riesgo.⁴

El credit management trabaja con los altos mandos para establecer estrategias de riesgo así como también políticas de crédito y cobranza. Esta encargado de controlar los saldos de los clientes mediante la revisión de la cartera vencida.

La recuperación de los valores dados en crédito disminuye la necesidad de financiamiento con los bancos y de tal manera desaparecen los costos que se hubieran incurrido de lo contrario, contribuyendo así a mejorar la estabilidad de la estructura financiera.

Cartera Vencida

La cartera vencida es el monto total de créditos otorgados por una persona física o moral, que se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos en mora; es decir, cuando el adeudo llega al vencimiento del plazo acordado y el deudor incumple en su obligación de pagar.

Entendida entonces como la parte de los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento, casi el 50 por ciento de las empresas presentan el problema de la cartera vencida, sin importar su tamaño o giro.

Recordemos que gran parte del negocio de las empresas consiste en otorgar créditos para llegar así a un mayor número de clientes, la cartera vencida surge cuando las empresas otorgan créditos sin realizar un análisis adecuado a sus clientes. De esta forma, a pesar del riesgo que corre la empresa, el otorgamiento de créditos es un mal necesario, pues abre las puertas a una mayor cantidad de mercado, al mismo tiempo que estimula las ventas.

Sin embargo, a pesar de incrementar las ventas mediante el otorgamiento de créditos, los costos por recuperar el adeudo de estas cuentas por cobrar pueden incrementarse si la empresa no tiene cuidado de vigilar cuántos y a quiénes otorgará sus créditos. (Heidi Hernández/Bien Informado).⁵

⁴ <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/los-riesgos-en-la-concesion-de-creditos>

⁵ HERNANDEZ, Heidi: *La temida cartera vencida*, <http://www.bien-informado.com.mx/Sinaloa/Economia/index.php?publicacion=84>

La cartera vencida está conformada por todas las deudas adquiridas por los clientes de la organización que no han sido cumplidas en los plazos establecidos previamente, dicha cartera es generalmente medida por calificaciones que se otorgan a cada adquirente y la misma puede ir desde una cartera vigente es decir los valores que se encuentran al día, hasta la cartera incobrable es decir la que ya no podrá ser recuperada.

Normas de crédito

Estas describen las pautas que usan las organizaciones para elegir los futuros clientes a los que se les otorgara un crédito y el monto del mismo. La creación de políticas de crédito permite a la empresa mantener cierto grado de control sobre las cuentas por cobrar existentes.

La posibilidad de que el cliente no pague los valores extendidos a su favor se llama riesgo de incumplimiento. La cartera vencida, que es la totalidad de cuentas pendientes que la empresa nunca podrá recuperar, sirve como una señal, o indicador, de este riesgo.

Las organizaciones no solo deben preocuparse por establecer dichas normas sino también por hacer cumplirlas, ya que esto ayudara a la toma de decisiones que favorezcan a la organización al conocer la situación real de estos rubros.

Administración de cartera

Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente , vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60 , 60 a 90 y más de 90 días.

Tomando en cuenta que la recuperación de la cartera está estrechamente relacionada con la liquidez de la empresa y es uno de las actividades principales de donde se obtiene el efectivo podemos citar los siguientes conceptos:

Rotación

Nos indica el tiempo que tardan las cuentas por cobrar para convertirse en efectivo, o cuando tarda la empresa en cobrar a sus clientes las cuentas pendientes de pago.

Antigüedad

Aquí se establece una concentración en porcentaje entre los diferentes escalafones relacionados con los días.

Composición Cliente

La financiación de la cartera tiene un significativo costo de oportunidad, por lo tanto se debe realizar un seguimiento de la conglomeración de cartera en determinados clientes teniendo en cuenta aspectos como los niveles en que los clientes mantienen sus obligaciones contractuales no solo con nuestra empresa sino con otras instituciones del mercado y la dependencia del mercado.

Ciclo neto del efectivo

Representa la habilidad que tiene la empresa para poder cumplir con las cuentas por pagar con el flujo de efectivo proveniente de la cartera, mientras más días transcurran la necesidad de recursos será mayor.

Ecuación de liquidez

Un principio fundamental que deben seguir las empresas es el hecho de que si se vende de contado, se compra de contado, si los días disponibles para cubrir las cuentas por pagar es menor a los días de cuentas por cobrar el flujo aparecerá de forma negativa.

El flujo será equilibrado cuando los días en que se cobra sean iguales a los días en que se paga.

Y existirá un efecto positivo en el flujo de efectivo cuando tengamos mayor número de días para cobrar que para pagar.

La participación de la cartera en el activo corriente

La cartera de créditos y el inventario son los principales elementos que forman parte de los activos corrientes de la empresa, por lo que es muy importante establecer si hay un exceso de los créditos concedidos, que genera lo que se conoce como fondos ociosos, los cuales tienen un alto costo de oportunidad.

Crecimiento de las ventas frente a las cuentas por cobrar

El aumento de la facturación a crédito va de la mano con el aumento de la cartera, es importante que este indicador financiero no sufra cambios significativos.

Es importante realizar un análisis tanto horizontal como vertical, comparando cambios de un periodo a otro y las ventas contra las utilidades.

Cartera óptima

La cartera de crédito es el rubro que representa más liquidez dentro del activo corriente. La cartera corriente es una parte de la inversión en cartera que toda organización necesita en cualquier momento, el aumento de la facturación hace que se incremente la cartera vencida y es esto lo que se debe controlar ya que es saludable para la entidad tener siempre bien definido qué porcentaje se destina a la financiación a largo plazo y que parte a corto plazo.

El inadecuado manejo de este principio básico es una de las causas fundamentales por las que se cae en insolvencia.

El manejo adecuado de la cartera se orienta por políticas, procedimientos y normas.⁶

Las excusas de mal pagador

Las Excusas forman parte de las tácticas evasivas de los deudores, y habiendo comparado las excusas utilizadas en distintos continentes, he llegado a la conclusión de que siempre se repiten las mismas. En esto los morosos son poco originales, ya que siempre intentan justificar su comportamiento, puesto que ningún moroso quiere reconocer que es un cara dura; por esta razón, cuando el acreedor les reclama el pago, ponen alguna excusa que les sirva para descargar su culpa y ganar tiempo. El deudor simula que existe un problema y utiliza la excusa para evitar el pago. Las excusas de mal pagador cumplen un doble propósito, ya que por un lado permiten al deudor moroso quedar bien y por otro consiguen demorar el pago y tranquilizar al acreedor.

Las excusas de mal pagador son innumerables, cualquier supervisor de cobros podría hacer una larga lista de pretextos para no pagar, algunos de los cuales son realmente imaginativos y originales, pero la mayoría de las veces las excusas se repiten y siguen un patrón determinado. El primer paso que hay que dar con las excusas de los deudores es dividir las en tres grandes categorías que son:

- Las excusas objetivas
- Las excusas subjetivas

⁶ http://www.degerencia.com/articulo/10_mandamientos_de_la_cartera

- Las excusas absurdas

Los diferentes tipos de deudores

Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta en la reclamación de los impagados es el perfil del deudor, puesto que no todos los deudores son iguales ni se les puede tratar de forma indiscriminada. Cada deudor requiere un tratamiento diferenciado para conseguir la recuperación de la deuda, y es misión del responsable de cobros averiguar, haciendo de investigador de morosos, cuál es la tipología del deudor para decidir la estrategia de recobro más idónea a utilizar. Aunque la casuística de los impagados es muy amplia, existen unos modelos de comportamiento que permiten agrupar a los deudores en diversas categorías según las características que presentan.

Las cinco preguntas clave para analizar a un deudor

De entrada, para hacer un análisis del deudor y averiguar su tipología, simplemente hay que plantearse cinco preguntas clave:

- ¿Quiere pagar el deudor?
- ¿Puede pagar el deudor?
- ¿Sabe el deudor que tiene que pagar?
- ¿Es de buena fe el deudor?
- ¿Tiene el deudor una razón objetiva para no pagar?

Del resultado de este análisis el gestor de cobros puede averiguar, por ejemplo, si el impagado está motivado por alguno de estos motivos:

- Existe un problema de calidad en el producto o servicio al cliente o por culpa de un error del propio proveedor que ha ocasionado una disputa comercial legítima y consiguientemente el cliente ha bloqueado del pago de la factura.
- El deudor tiene liquidez pero de momento no tiene intención de hacer el pago ya que tiene otras prioridades o pretende financiarse a costa del proveedor.
- El deudor no tiene actualmente liquidez y tampoco intención de hacer el pago ya que se trata de un cliente insolvente en origen que se ha colado en la empresa.
- El deudor no tiene actualmente liquidez para abonar la factura pero tiene voluntad de hacer el pago en cuanto tenga disponible para poder hacerlo.

Los cinco grandes tipos de deudores

1) Los morosos intencionales, que pueden pagar pero no quieren: Son los de mala fe, ya que podrían pagar pero no quieren hacerlo, son los caraduras que pretenden ganar dinero a costa de los proveedores.

2) Los morosos fortuitos:

A este grupo pertenecen aquellos deudores de buena fe que no pueden hacer frente a sus pagos por problemas transitorios de liquidez o porque su estructura financiera es deficiente y empiezan a mostrar los primeros síntomas de una insolvencia técnica.

3) Los morosos por incompetencia y/o desorganización

Esta tercera categoría de morosos agrupa a los que por culpa de una mala organización no disponen de la información ni de los procedimientos adecuados para hacer los pagos correctamente.

4) Los morosos negligentes

En este apartado se incluyen a los deudores que pueden pagar pero se desprecupan de la buena marcha de sus negocios.

5) Los deudores circunstanciales

Estos deudores pueden pagar y suelen pagar bien, pero han bloqueado el pago porque hay una incidencia en los productos o servicios suministrados.⁷

Las reclamaciones a los morosos se deben hacer de forma sutil, sin decirles directamente que están mintiendo, el acreedor debe tratar lo antes posible de encontrar las pruebas suficientes que le permitan exigir el pago de la deuda.

Además se debe lograr que el deudor ponga por escrito los motivos por los cuales no está cumpliendo con su deuda para que esto no solo quede expresado verbalmente sino que exista un documento soporte.⁸

⁷ BRANCHFIELD, Pere : *Cobro de impagados y negociación con deudores: como cobrar los impagados sin confrontación con los deudores*, pp. 107-121

⁸ <http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores/como-reconocer-y-negociar-con-los-distintos-tipos-de-deudor>

En el caso de que existan llamadas telefónicas estas deben grabadas mediante un sistema informático o ser apuntadas en el expediente del cliente, esto permitirá poder comparar las conversaciones que se han mantenido y si es posible encontrar contradicciones en lo que el deudor ha manifestado.

Se debe tener presente que no todos los deudores morosos lo son por las mismas circunstancias, existen los que no pagan por no tener el dinero pero también los que no lo hacen simplemente porque no les parece, es así que debemos analizar muy bien a nuestros futuros clientes antes de otorgarles el crédito, existen no solo características financieras sino también personales que se deben tener en cuenta al momento de evaluarlos.

De aquí parte la importancia de tener bien establecidas las políticas de crédito como de cobro ya que los clientes son parte fundamental del crecimiento de la empresa, en especial en el caso de las organizaciones que otorgan créditos, y que ponen sus recursos en manos de terceros.

2.2. MARCO LEGAL

El marco legal de nuestra investigación está basado en la Ley del consumidor

Ley del Consumidor

En la Ley del consumidor podremos observar entre otras cosas los derechos y obligaciones que poseen los mismos contenidos en la Constitución de la Republica, y otros documentos legales. Entre los aspectos de mayor relevancia para ser utilizada en nuestra investigación tenemos los sistemas de crédito, los cuales se refieren a la importancia de dar a conocer a los clientes en forma clara y precisa el precio al contado, la tasa de interés, el monto total por intereses u otros recargos adicionales así como el plazo de pago y el número de cuotas.

También existen prohibiciones tales como el cálculo de intereses sobre intereses, además el mismo debe calcularse sobre el total de capital que este pendiente de pago. El cliente deberá recibir el recibo correspondiente a cada abono efectuado y tendrá derecho a pagar anticipadamente y los intereses deberán ser recalculados sobre el saldo del capital sobrante.

Cuadro 1. Ley del consumidor

ART.	DESCRIPCIÓN
ART. 1,2,3	En dichos artículos se establece las distintas definiciones que serán utilizadas a lo largo de la investigación y servirán para orientarnos en cuanto a esta ley de aplicación.

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Cuadro 2. Ley del consumidor

ART.	DESCRIPCIÓN
ART. 4,5	En estos artículos se establece de manera precisa todos los derechos y obligaciones que poseen los consumidores además de aquellos establecidos en la Constitución de la Republica y de más documentos referentes.

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Cuadro 3. Ley del Consumidor

ART.	DESCRIPCIÓN
ART. 41 – 50	Estos artículos los consideramos los más importantes de nuestra investigación ya que en los mismos refleja la protección contractual, es decir todos los procesos involucrados desde el momentos de la adquisición hasta que se culmina con el pago en una venta a crédito.

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Con el propósito de unificar significados de algunos términos que se utilizarán en la presente investigación se definen algunos de ellos.

Acción: Representa cada una de las partes en que se divide el capital de una organización, esta acción le permite al socio tener el derecho de percibir una parte de las ganancias de la empresa al finalizar el año contable.

Acreedor: Es la persona física o jurídica que se encuentra legalmente autorizada para exigir el pago de una deuda u obligación, contraída con anterioridad por otro al que se denomina deudor, a pesar de que la parte deudora se quede sin medio de pago el acreedor tiene derecho de persistir.

Análisis Financiero: Es un método a través del cual se evalúan las consecuencias financieras de las decisiones tomadas por los altos mandos de la empresa u organización, se mide el rendimiento de las inversiones, los riesgos y el flujo de efectivo con que cuenta la empresa para cumplir sus obligaciones.

Capital: Recursos físicos y financieros con que cuenta una empresa, que se han obtenido mediante los aportes de los socios o a través de la emisión de acciones, riqueza que se destina a la inversión para obtener utilidad o ganancia.

Cartera Comercial: Representa los montos efectivos de los valores entregados a los deudores más los intereses que aún no han sido cobrados.

Cartera por vencer: Corresponde a las operaciones de crédito que se encuentran siendo cumplidas al día, o en la fecha previamente establecida o pactada.

Cartera Reestructurada: Son aquellos créditos que han sido sujetos a la reprogramación de los pagos, como resultado de un proceso de reestructuración.

Cartera Vencida: Comprende el capital de los créditos que no han sido recuperados por incumplimiento de pago por parte de los clientes en la fecha que ha sido establecida.

Ciclo Económico Comercial: Bajos e incrementos inevitables de la actividad económica que se mide por periodos de crecimiento y de reducción en la actividad comercial.

Consolidación de deudas: Consiste en agrupar todas las deudas o créditos otorgados con sus diferentes plazos, montos y condiciones de pago.

Contabilidad: Es una ciencia que estudia analiza y mide el patrimonio y la situación financiera de la empresa, registra la información y las operaciones de manera ordenada con el fin de poder presentar información oportuna para los diferentes usuarios de la información financiera y para la toma de decisiones de la empresa.

Crédito: Es una operación financiera donde una parte presta a otra que se conoce como deudor una cantidad determinada de dinero y se compromete a pagar en un tiempo determinado bajo las condiciones previamente establecidas en cuanto a intereses, formas y plazos de pago.

Créditos Comerciales: Son todos aquellos destinados a sujetos de crédito, que van a utilizar esos recursos en cualquier actividad económica o productiva.

Cuentas Incobrables: Son aquellas cuentas que por cualquier motivo son consideradas como difíciles de cobrar o que la empresa no tiene esperanzas de recuperar, estas constituyen una pérdida para la organización.

Deuda Vencida: Deuda que pasa a ser exigible ya que se ha vencido el plazo para su pago o se han cumplido todos los requisitos a los que fue sometida, a partir de este momento se comienza a calcular intereses por mora.

Deuda: Obligación que se ha contraído con un tercero, por lo general se asocia al dinero en efectivo que debe ser cancelado o devuelto en un plazo determinado de tiempo.

Economía: La ciencia que se ocupa de la utilización de medios escasos con diferentes usos, se encarga de administrar los recursos escasos, y de la producción y el intercambio de bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades humanas.

Empresa: Conjunto de factores de producción cuya finalidad es producir bienes o servicios, destinados a la venta para así obtener rentabilidad que le permita a la misma seguir operando, aunque también existen empresas que no persiguen el lucro.

Factor de riesgo: Elementos de tipo externo que pueden afectar las inversiones, producción, ventas, y cualquier aspecto relacionado directamente a la empresa, estos elementos pueden afectar tanto de forma positiva como negativa.

Financiamiento: Efecto de financiar económicamente un proyecto o actividad económica.

Iliquidez: Falta de efectivo disponible de una empresa o del sistema en general que no le permite cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Interés: El coste de tomar prestado dinero de una tercera persona, es una ganancia producida por el capital, valor que debe pagarse por el uso de dinero ajeno tomado en calidad de préstamo.

Inversionistas: Persona física o jurídica que aporta con sus recursos financieros ya sean estos en dinero o en especies, con la finalidad de obtener algún beneficio futuro.

Obligaciones Contractuales: Obligaciones que se derivan de un acuerdo, éstas deben ser cumplidas por quien las adquiere.

Planeación Estratégica: Es la elaboración, puesta en marcha y desarrollo de un grupo de planes operativos, por parte de una organización, con el objetivo de alcanzar alguna meta propuesta, puede ser a corto, mediano o largo plazo.

Políticas Crediticias: Conjunto de medidas que traen como resultado una variación de los recursos disponibles para el crédito y la manera en que este se concede, guarda una estrecha relación con la política monetaria, que incluso se la considera parte de ella.

Proveedores: Persona que suministra bienes, materia prima, bienes o recursos que forman parte indispensable en el desarrollo de las actividades operativas de la empresa.

Quiebra: Situación en que el pasivo neto de una empresa supera el valor de los activos netos, es decir que se tiene un patrimonio negativo, es decir que las obligaciones de la empresa superan en valor a los bienes y recursos disponibles que tiene la misma.

Rentabilidad: Hace referencia a la renta o beneficio obtenido expresado en tanto por ciento de alguna otra magnitud económica, relación entre el importe de una inversión y los beneficios obtenidos.

Riesgo de liquidez: Riesgo asociado al momento en que una institución u organización no cuenta con el efectivo suficiente para cubrir sus gastos o pagar sus obligaciones oportunamente, este riesgo aparece cuando la empresa otorga crédito y no se tiene la seguridad de que los recursos van a ser devueltos en el plazo pactado.

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis General

HG: Si se regularan las políticas crediticias dentro de la empresa entonces se reducirá el riesgo de liquidez.

2.4.2. Hipótesis Particulares

HP: Mejorando la planeación dentro del proceso de cobranza se disminuirá la tasa de morosidad.

HP: Modificando los plazos de pagos se aumentará el nivel de cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes.

HP: Restableciendo la evaluación crediticia la cartera de crédito vencida se mantendrá en niveles aceptables.

HP: Si se controlaran los límites crediticios entonces se aminorará el sobreendeudamiento de los clientes.

2.4.3. Declaración de las variables

	Independiente	Dependiente
HG:	Políticas crediticias	Riesgo de liquidez
HP:	Planeación en el proceso de cobranza	Tasa de morosidad
HP:	Plazos de pago	Cumplimiento de obligaciones contractuales
HP:	Evaluación crediticia	Cartera de crédito vencidas.

HP: Límites crediticios

Clientes con sobreendeudamiento

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 4. Operacionalización de las variables

Variables	Tipo de Variable	Indicador	Conceptualización
HG: Si se regularan las políticas crediticias dentro de la empresa entonces se reduciría el riesgo de liquidez.			
Políticas crediticias	Dependiente	Nivel de recuperación de cartera	Conjunto de normas establecidas dentro de una entidad comercial para regular las ventas a crédito, de tal manera permitirle tener un nivel aceptable de recuperación de los valores pendientes de cobro.
Riesgo de liquidez	Independiente	Ratios financieros	Posibilidad de que una organización en un momento dado no cuente con los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones de pago.
HP: Mejorando la planeación dentro del proceso de cobranza se reducirá la tasa de morosidad.			
Planeación en el proceso de cobranza	Dependiente	nivel de eficiencia	Proceso mediante el cual se fijan estrategias a través de las cuales se buscará llegar a las metas de recaudación y evitar así las cuentas vencidas.

Tasa de morosidad	Independiente	volumen de cobranza realizadas en el mes	Se define como el resultado de dividir el total de créditos impagados para el total de los créditos. Esto nos permitirá conocer el nivel de clientes que presentan retraso en sus obligaciones.
HP: Modificando los plazos de pagos se aumentará el nivel de cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes.			
Plazos de pago	Dependiente	Condiciones de la negociación	Periodo de tiempo establecido en una negociación dentro del cual se deberá cumplir con lo pactado anteriormente. Estos plazos varían en cada caso y se fijan por mutuo acuerdo de las partes.
Cumplimiento de obligaciones contractuales	Independiente	cuentas por cobrar al día	Obligatoriedad de que ambas partes satisfagan todas las condiciones fijadas en un contrato, caso contrario se aplicarán las sanciones correspondientes.
HP: Restableciendo la evaluación crediticia la cartera de crédito vencida se mantendrá en niveles aceptables.			
Evaluación crediticia	Dependiente	procesos de evaluación a los clientes	Herramienta mediante la cual se analiza si un cliente reúne todos los requisitos básicos para la obtención de un crédito, es decir que el mismo será capaz de cancelar la totalidad de la deuda de manera puntual.

Cartera de crédito vencidas	Independiente	Cuentas incobrables	Porción de clientes que se encuentran atrasados en el pago de los valores adeudados en un plazo de 90 días.
HP: Si se controlaran los límites crediticios entonces se reduciría el sobreendeudamiento de los clientes.			
Límites crediticios	Dependiente	Normas crediticias	Cantidad máxima al que cada cliente puede acceder en un crédito, este depende de políticas establecidas en cada organización
Cientes con sobreendeudamiento	Independiente	Estudio de la situación crediticia de los futuros clientes	Situación en la cual una persona tiene exceso de deudas y sus ingresos se encuentran casi totalmente destinados al pago de obligaciones.

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según su finalidad:

Fundamental

Para (CEGARRA, 2011), esta investigación:

“Es la que tiene como objetivo esencial, a medio y a largo plazo, contribuir a ampliar, intensificar y aclarar todos los campos de la ciencia sin otras implicaciones inmediatas. Lo cual no excluye que esta búsqueda desemboque en importantísimas aplicaciones, lo que sucede con frecuencia.” p.42

El propósito de esta investigación es aportar al conocimiento científico elementos teóricos. A quien realiza la investigación le interesa principalmente explicar nuevos fenómenos.

Pura

Según (GENTO & HUBER, 2012):

“En la investigación pura o básica se pretende llegar a la elaboración de teorías o modelos, mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios a través de la configuración de estructuraciones ideales de componentes y elementos. Se trata de lograr que se encuentren nuevos conocimientos o campos de investigación sin un objetivo práctico específico. El investigador se esfuerza aquí por conocer y entender mejor algún asunto atender a la aplicación práctica de los nuevos conocimientos adquiridos. Esta

investigación desarrolla teorías, mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios (Best J. W., 1965)” p.38

Este tipo de investigación tiene como propósito la búsqueda de conocimientos nuevos, sin que vea como necesaria su aplicación práctica.

Básica

Para (ESCUADERO, 2011):

“Se utiliza para obtener datos generales, como un análisis de los avances científicos o tecnológicos, o un estudio sobre estilos de vida de la población, tendencia de la moda, etc.” p.125

Persigue establecer nuevas teorías o cambiar las existentes y de esta manera ayudar al crecimiento del conocimiento científico

Aplicada

Según (ESCUADERO, 2011):

“Se realiza para solucionar un problema o cuestión concreta. Por ejemplo: análisis cualitativo y/o cuantitativo del mercado, análisis de productos (nuevos productos, productos existentes, envases...), análisis de la publicidad y la promoción (medios, presupuesto, eficacia publicitaria y promocional), análisis de la distribución y las ventas (canales y costes de distribución, organización de las ventas, retribución e incentivos), análisis económicos y posición de la competencia (previsión a medio y largo plazo, nuevas inversiones, situaciones presentes y futura de la competencia).” p.126

En nuestro trabajo utilizaremos la investigación aplicada o también llamada Investigación Técnica ya que la misma utiliza los conocimientos ya adquiridos para la resolución de problemas, está enfocada a la mejora de procesos, incremento de calidad, entre otras cosas.

Según su objetivo gnoseológico:

Exploratorias

Según (GENTO & HUBER, 2012):

“Mientras la mayoría de las investigaciones tratan de confirmar respuestas hipotéticas para la pregunta que en ellas se plantea, la investigación exploratoria intenta generar una teoría, una hipótesis o al menos, nuevas perspectivas: << El enfoque de teoría basada (en datos) es una metodología general vinculada a la recogida de datos que utiliza un conjunto de métodos aplicados sistemáticamente para generar una teoría inductiva sobre un ámbito sustantivo. El producto de la investigación constituye una formulación teórica o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales sobre el ámbito sustantivo, que se estudia>> (Glaser, B. G. 1992: 16)” p.45

Aquella investigación en la que busca encontrar nuevos criterios, explorar realidades de manera profunda y de tal manera establecer hipótesis que serán estudiadas posteriormente.

Descriptiva

Según (GENTO & HUBER, 2012):

“En la investigación descriptiva pueden llevarse a cabo estudios en relación con como mostrar ciertos aspectos del perfil del alumno o de una determinada entidad o situación. También se estudian, a veces, los factores de incidencia en determinados procesos o fenómenos, aunque este último caso puede estar más relacionado con la investigación experimental. Con tal investigación pueden, también, llevarse a cabo estudios sobre ciertos aspectos del perfil del profesor o de una institución.” p.42

Tiene como objeto conocer y analizar un tema específico para contribuir a la solución o mejora del mismo.

Explicativa

Según (PERELLÓ, 2011) la investigación explicativa:

“Tal y como se ha considerado en la investigación descriptiva, el conocimiento científico requiere de explicaciones que superen lo observable. Para ello, se articula la investigación del tipo explicativo, en la que se introduce el concepto de causalidad como base para su

entendimiento; casualidad que estará referida a la puesta en contacto o relación de dos o más fenómenos, de manera que entre ellos pueda ser considerada la existencia de una relación de dependencia “causa/efecto”. Representa el nivel más profundo de la investigación y trata de responder el porqué de las cosas.”

Este tipo de estudio busca explicar la razón u origen de los acontecimientos.

Utilizaremos la investigación descriptiva ya que nuestro trabajo se enfoca en comprender y analizar fenómenos que se estén presentando en la organización, y mediante el estudio de todas las variables contribuir a la toma de decisiones adecuadas para mejorar la situación **operacional** de la empresa.

Según su contexto

De laboratorio

Según (AAMODT, 2010):

“Una desventaja de la investigación de laboratorio es la validez externa o la generalización de resultados para las organizaciones en el “mundo real”. Un ejemplo de este tema involucra una investigación sobre los métodos de selección de empleados. No es poco común que en tal investigación los sujetos vean un currículum o una cinta de video de una entrevista y hagan un juicio sobre un solicitante hipotético. p.19

Estudio que se realiza de manera más rigurosa y con mayor control donde se manejan las condiciones de investigación.

De campo

Para (AAMODT, 2010):

“Otro lugar de investigación es lejos y fuera del laboratorio, en el “campo”, el cual podría ser una línea de montaje de una planta automotriz, el pool secretarial de una gran compañía de seguros o el cubículo de entrevistas en una agencia de personal. La investigación de campo tiene un problema opuesto al de la investigación de

laboratorio. Lo que aquella obviamente gana en validez externa lo pierde en el control de variables externas que no son de interés para el investigador (validez interna)” p.19

Durante este trabajo será utilizado la investigación de campo ya que la misma trata de indagar dentro del contexto natural en el cual se está desarrollando el fenómeno objeto de estudio y así recopilar los datos más relevantes que serán de gran utilidad para el diagnóstico a dar.

Según el control de las variables

Experimental

Según (GENTO & HUBER, 2012):

“En la investigación basada en el método experimental el investigador introduce un estímulo o reactivo, o modifica alguno de los componentes de la investigación, para ver el resultado que ellos produce.”

No experimental

Según (NIETO & RODRÍGUEZ, 2010):

“Respecto al control en general, hay que tener en cuenta que tal control tiene lugar propiamente en el caso de las investigaciones experimentales, basados en la manipulación y control de las condiciones de las investigaciones. En las investigaciones no experimentales o de carácter cualitativo se excluye por definición tal manipulación y, por consiguiente, el control directo de variables extrañas, lo que no excluye absolutamente que se puedan controlar las variables organizadas o atributivas, mediante una disposición especial de las condiciones de la investigación. Así, en la metodología no experimental, se procede a la igualación o aleatorización de los grupos que intervengan en ella, junto al llamado control estadístico, mediante el empleo de técnicas tales como el análisis de covarianza, correlación parcial, que permiten estudiar estadísticamente la relación de ciertas variables entre sí, controlando la influencia en dicha relación de otras variables.” p.110

Nuestra investigación será de manera no experimental ya que nuestro estudio no se enfoca a la creación de algo, más bien a la solución de un problema existente mediante la mejora o aplicación de procedimientos o normas crediticias.

Según la orientación temporal

Transversal

Según (NIETO & RODRÍGUEZ, 2010):

“Busca el conocimiento de alguna dimensión o desarrollo de algún aspecto de los sujetos en un momento dado”

Análisis que se realiza en un determinado periodo de tiempo, una sola vez, sin que se haga un seguimiento de la evolución del problema.

Longitudinal

Según (SASTRE, 2009):

“Investigación de corte concluyente y descriptivo que tiene como objetivo conocer cualitativamente la evolución en el tiempo de un determinado fenómeno o situación de mercado. Esta investigación se basa en sucesivas etapas de recogida de información de forma más o menos periódica con carácter definido o indefinido en el tiempo y sobre muestras estables o no. La técnica panel y la encuesta ómnibus son las dos técnicas de investigación longitudinal más representativas. (GM)”

La misma se realiza de manera constante para mantener un seguimiento del fenómeno dado, con recopilación de datos de manera continua.

Investigación cuantitativa y cualitativa

Según (DEL CASTILLO, 2008):

“La investigación cuantitativa es aquella que se dirige a una información objetivamente medible, la muestra utilizada para recoger información cuantitativa es representativa de la población objeto de estudio por lo que los resultados derivados de este tipo de

investigación pueden extrapolarse a nivel estadístico. Mientras que en el análisis cualitativo interesa porque en el análisis cuantitativo interesa el cuantos son”

Aplicaremos la investigación cualitativa, de tal manera se tratará de determinar la razón u origen de ciertas anomalías que se han evidenciado en la organización, y así presentar posibles soluciones que contribuyan a regular las actividades crediticias.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

Para el desarrollo de nuestra investigación la población está conformada por todo el personal administrativo de la matriz y de las 7 haciendas que participan en el proceso de ventas.

En teoría podemos decir que nuestra población es el conjunto de los elementos sobre los que se hace referencia al momento de realizar el estudio o la investigación.

3.2.2 Delimitación de la población

La población para nuestro estudio es finita es decir está compuesta por toda la población que serían 40 personas

Cuadro 5. Delimitación de la población

	Número de Empleados
Matriz	9
Hacienda San Miguel	3
Hacienda Pimpadi	3
Hacienda Marilú	5
Hacienda Colombo	4
Hacienda San Pedro	3
Hacienda San Nicolás	9
Hacienda Venecia de Chimbo	4
TOTAL	40

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

3.2.3 Tipo de muestra

Probabilística

Según (RUIZ, 2012):

“Se trata de aquella muestra en la cual podemos saber a priori la probabilidad que tiene cada uno de los miembros del universo de salir seleccionado en la muestra. Es decir, una selección de individuos, objetos, entidades etc. por medio del azar teniendo en cuenta que mediante leyes estadísticas se determinan de antemano los elementos que han de formar parte de la muestra. Si la muestra prefijada es representativa sus resultados se pueden generalizar” p.57

No Probabilística

Según (RUIZ, 2012):

“Se trata de aquella muestra en la que los sujetos no son elegidos por las leyes del azar, sino de algunas formas intencionales, controladas. En ella no hay modo de estimar la probabilidad que cada elemento tiene de ser incluido en la muestra. El muestreo se orienta a la selección de aquellas personas que le garanticen la calidad de la información, es decir, los más idóneos por su conocimiento del problema a investigar y los que ofrecen la información más relevante por la teoría o concepto buscado.”p.57

Aplicaremos el tipo de muestra no probabilística ya que las encuestas serán aplicadas a la totalidad de la población ya que la misma es inferior a cien. Nuestra población está conformada por 40 personas las cuales nos brindaran la información relevante y necesaria para el análisis de este caso.

3.2.4 Tamaño de la muestra

Para nuestro proyecto no es necesario aplicar la formula ya que nuestra población es inferior a 100 y por lo tanto el tamaño de la muestra es el total de nuestra población.

3.2.5 Proceso de selección

A nuestra muestra que representa a la población total se le va a aplicar una encuesta que la realizaremos personalmente, en las oficinas de la matriz de la empresa y en las 7 haciendas, que luego va a ser tabulada y se van a analizar los resultados.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Método Deductivo

Según (CEGARRA SÁNCHEZ, 2012):

“El método hipotético-deductivo lo empleamos corrientemente tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas.” p, 82.

El método deductivo va de lo general a lo particular, este método científico considera que la solución está dentro de las premisas, consiste en obtener conclusiones particulares a partir de cualquier ley universal.

Método Inductivo

Según (CEGARRA SÁNCHEZ, 2012):

“Conjuntamente con el anterior es utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Ello es como decir que la naturaleza se comporta siempre igual cuando se dan las mismas circunstancias, lo cual es como admitir que bajo las mismas condiciones experimentales se obtienen los mismos resultados, base de la repetibilidad de las experiencias, lógicamente aceptado.” p, 83

El método inductivo es el método científico que busca obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares, método en el cual comenzando por los datos se espera llegar a la teoría.

En nuestro estudio vamos a utilizar en método inductivo ya que vamos a estudiar primero los hechos particulares para establecer una conclusión general.

3.3.2 Métodos empíricos

Observación

Según (GAMA FUERTES, 2008):

“La observación es la primera etapa del método científico y sólo esta etapa pertenece al nivel empírico porque se usan los sentidos para observar y percibir la realidad, para recoger la información.

Posteriormente, ya en el plano intelectual, surgen inquietudes y se formulan preguntas relacionadas con el problema.

La observación debe ser constante, por lo que es un factor decisivo para detectar cuando surge algún problema.” p, 20.

El método de la observación consiste en que debemos observar lo que se desea analizar, para poder observar es necesario en primera instancia saber con certeza lo que se desea evaluar o investigar, la observación nos permite describir y explicar el comportamiento existente.

En nuestra investigación vamos a utilizar el método de la observación ya que vamos a tener la oportunidad de ver como se realiza el proceso de ventas.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Encuestas

Según (MERINO, PINTADO, SÁNCHEZ, GRANDE, & ESTÉVEZ, 2010)

“La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa, que cumple con las características anteriormente mencionadas. En ella, el encuestador se pone en contacto con el encuestado con el fin de obtener información, ya sea escrita o verbal, Ese proceso o comunicación se realiza mediante un cuestionario.”

Entrevistas

Según (PÉREZ, 2010)

“La entrevista en profundidad se realiza mediante la conversación entre el entrevistador y un informante clave seleccionado previamente. Esta entrevista es dirigida y registrada por el entrevistador con la intención de favorecer la producción de un discurso convencional, continuo, sobre un tema definido en el marco de la investigación.” p.14

Utilizaremos la encuesta ya que se realizará un cuestionario basado en las variables a estudiar mediante el cual esperamos obtener información útil para nuestra investigación. Nuestra encuesta consta de diez preguntas que están dirigidas a los empleados administrativos de la matriz de la organización.

3.4 PROPUESTA DEL PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN

Una vez aplicadas todas las técnicas de investigación indicadas anteriormente y desarrollada nuestra investigación, se procederá al procesamiento estadístico de todos los datos relevantes obtenidos a lo largo de este periodo. La encuesta y la observación serán aplicadas durante nuestro trabajo y así buscamos recopilar la mayor cantidad de referencias que nos permitan tener una idea real y concisa de la situación actual de la empresa.

Dicha información será analizada de manera minuciosa para así determinar los correctivos necesarios para contrarrestar los fenómenos encontrados, esto nos llevará a proponer posibles soluciones que contribuyan a las anomalías encontradas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Los retrasos en los pagos de los clientes provocan los problemas de liquidez del 80% de las empresas en el país, mientras que en el mundo sufren de este problema el 57% de las empresas. En España hay un mayor volumen de ventas a plazo a los clientes que en otros países, circunstancia que aumenta el riesgo de incumplimiento.

El retraso en el pago y el gran número de facturas pendientes originan que las empresas presenten problemas de liquidez, como se desprende del Índice de Riesgo de 2013, en Europa más de la mitad (57%) de las empresas sufren estos problemas. Esta situación varía de norte a sur de Europa, por ejemplo, mientras que en Grecia el 96% de las empresas tienen problemas de liquidez, en Finlandia sólo el 43%.

La gestión de cobro tiene mucha relación con la gestión de la liquidez y, por tanto, es fundamental para la empresa. Esta depende principalmente de los ingresos y los pagos, y la organización del mismo. La Gestión efectiva debe comprometer el pronóstico, el control y la conciliación de los movimientos de efectivo.

La administración del efectivo no implica un alto nivel de liquidez, pero anticipará tensiones potenciales y permitirá explorar soluciones a los futuros problemas.

PREGUNTA # 1

¿Cree usted que si se regularan las políticas crediticias dentro de la empresa entonces se reduciría el riesgo de liquidez?

Cuadro 6. Las políticas crediticias

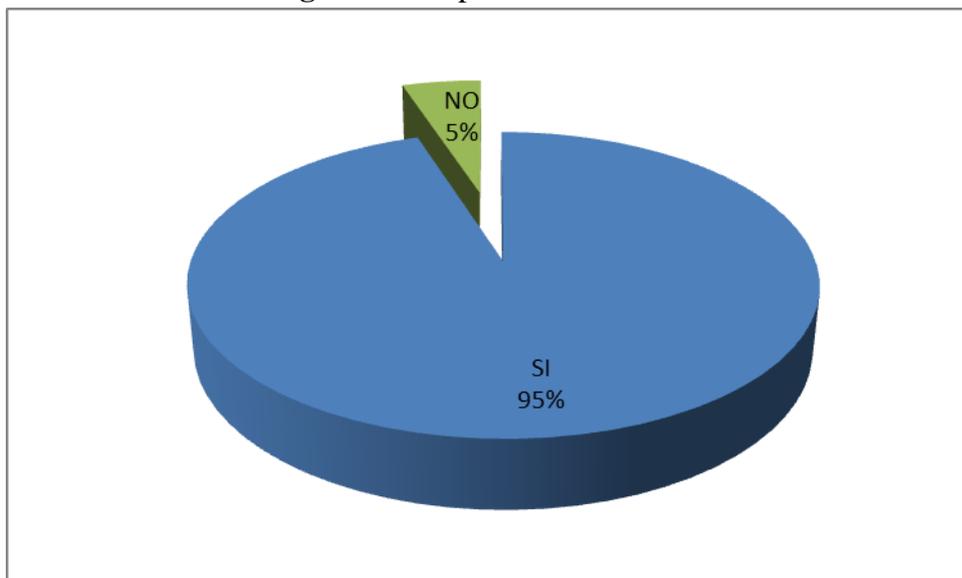
DETALLE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	38	95%
NO	2	5%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

Figura 1. Las políticas crediticias



Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

El 95% de las personas encuestadas opinan que el riesgo de liquidez se reduciría si se regulan las políticas crediticias dentro de la organización, mientras que el 5% piensan que ambas cosas no están relacionadas. Lo que nos lleva a la conclusión de que la mayoría de los colaboradores están conscientes de que la falta de políticas crediticia bien definidas ponen en riesgo la liquidez de la empresa.

Pregunta 2:

¿Cree usted que es importante medir constantemente el riesgo de liquidez al que se enfrenta la empresa?

Cuadro 7. El riesgo de liquidez

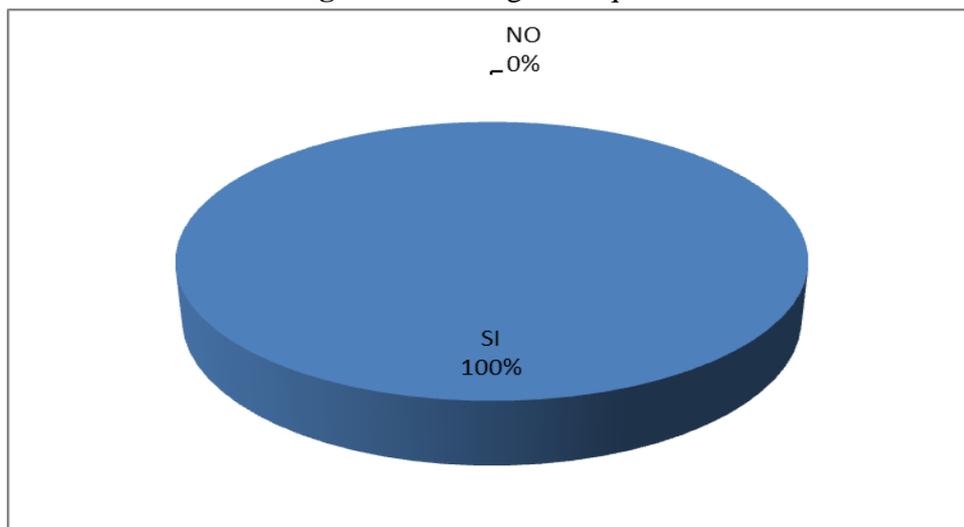
DETALLE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	40	100%
NO	0	0%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

Figura 2. El riesgo de liquidez



Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

La totalidad de la muestra cree que es muy importante medir periódicamente el riesgo de liquidez al que se enfrenta la empresa y así poder estar preparados para reducir los niveles del mismo.

Pregunta 3:

¿Cree usted que una adecuada planeación en el proceso de cobranza contribuye en la recuperación adecuada de la cartera de crédito?

Cuadro 8. El proceso de cobranza

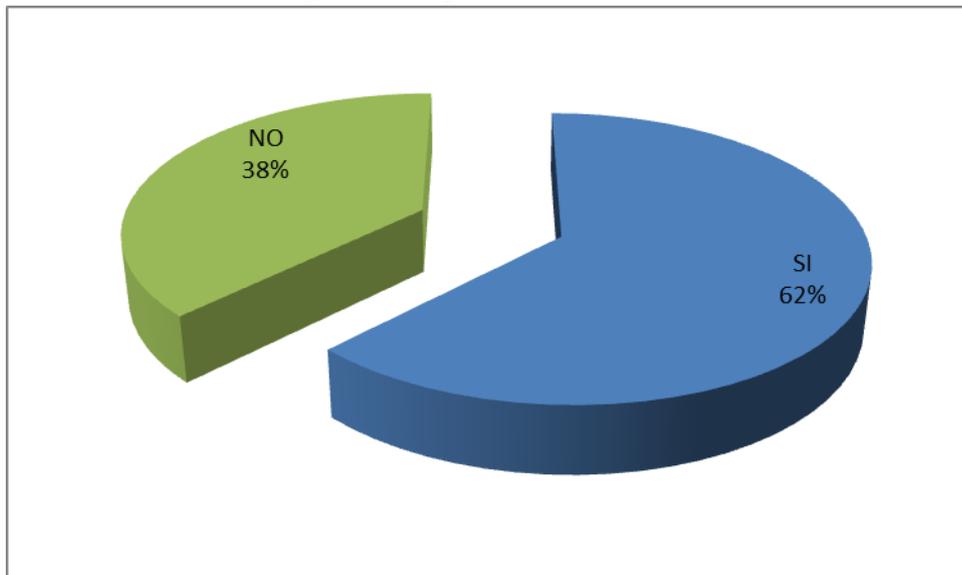
DETALLE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	25	62%
NO	15	38%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

Figura 3. El proceso de cobranza



Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

El 62% de la muestra es decir 25 personas contestaron que para ellos una adecuada planeación en el proceso de cobranza si contribuye en la recuperación adecuada de la cartera de crédito, y el 38% es decir 15 encuestados opinan lo contrario.

Pregunta 4:

¿Cree usted que mejorando la planeación dentro del proceso de cobranza se disminuirá la tasa de morosidad?

Cuadro 9. La planeación dentro del proceso de cobranza

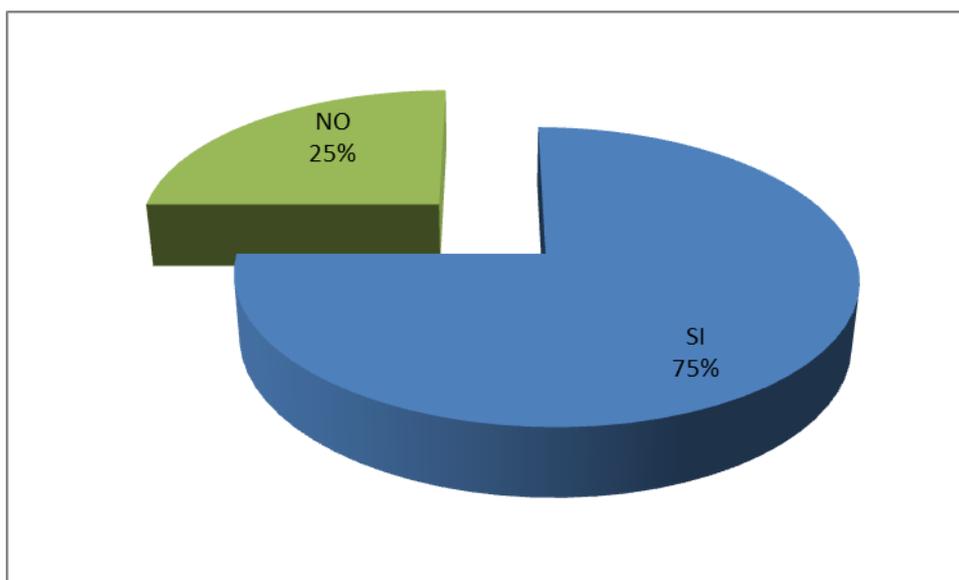
DETALLE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	30	75%
NO	10	25%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

Figura 4. La planeación dentro del proceso de cobranza



Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

De los encuestados 30 personas es decir el 75% creen que mejorando la planeación dentro del proceso de cobranza se disminuirá la tasa de morosidad, pero el 25% de la muestra que corresponde a 10 personas indican que no creen que sea posible reducir estos niveles.

Pregunta 5:

¿Cree usted que modificando los plazos de pagos se aumentará el nivel de cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes?

Cuadro 10. El nivel de cumplimiento

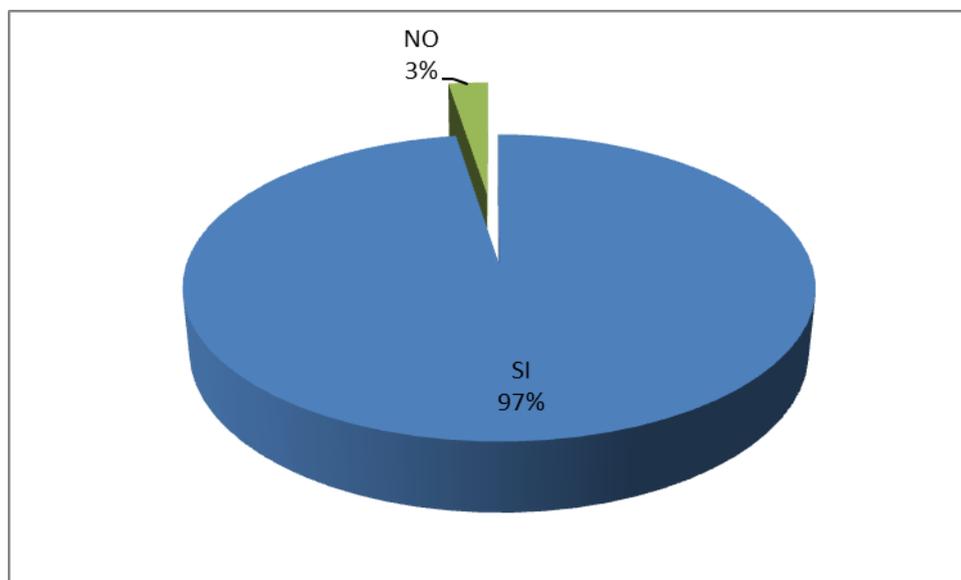
DETALLE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	39	97%
NO	1	3%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

Figura 5. El nivel de cumplimiento



Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

El 97% de los encuestados es decir 39 personas creen que modificando los plazos de pagos se aumentará el nivel de cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes y solo 1 persona opina lo contrario.

Pregunta 6:

¿Cree usted que el cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes depende en mayor parte de las condiciones que se establezcan en el contrato de ventas?

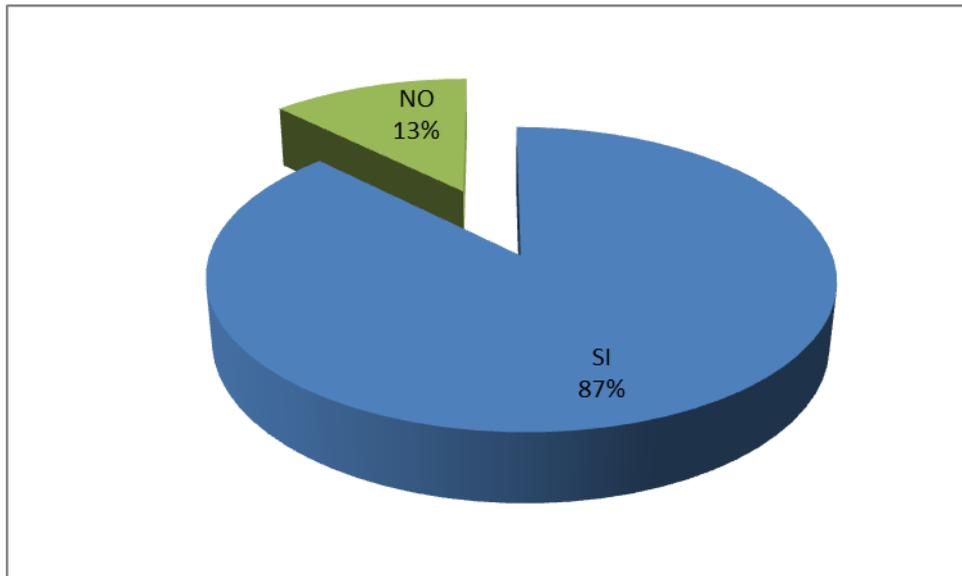
Cuadro 11. Las obligaciones contractuales

DETALLE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	35	87%
NO	5	13%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

Figura 6. Las obligaciones contractuales



Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

De la totalidad de la muestra 35 personas es decir el 87% opinan que el cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes depende en mayor parte de las condiciones que se establezcan en el contrato de ventas, mientras tanto el restante 13% que está representado por 5 encuestados creen que no es así.

Pregunta 7:

¿Cree usted que restableciendo la evaluación crediticia a los posibles clientes la cartera de crédito vencida se mantendrá en niveles aceptables?

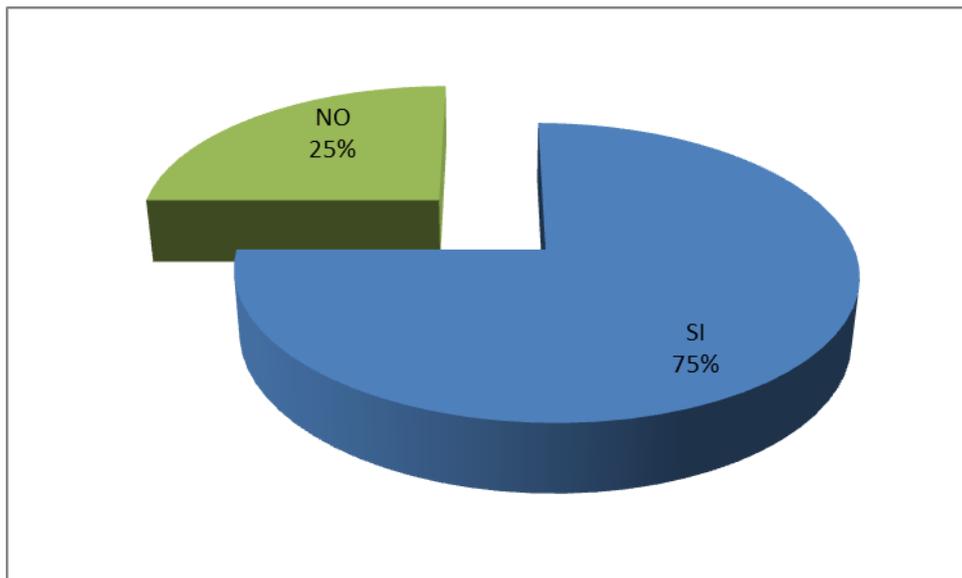
Cuadro 12. La evaluación crediticia

DETALLE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	30	75%
NO	10	25%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

Figura 7. La evaluación crediticia



Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

El 75% de personas encuestadas piensan que reestableciendo la evaluación crediticia a los posibles clientes la cartera de crédito vencida se mantendrá en niveles aceptables, mientras que el 25% opinan que no es posible esto.

Pregunta 8:

¿Cree usted que la cantidad de cartera de crédito vencida que mantenga una empresa es un factor determinante al momento de mantenerse competitiva en el mercado?

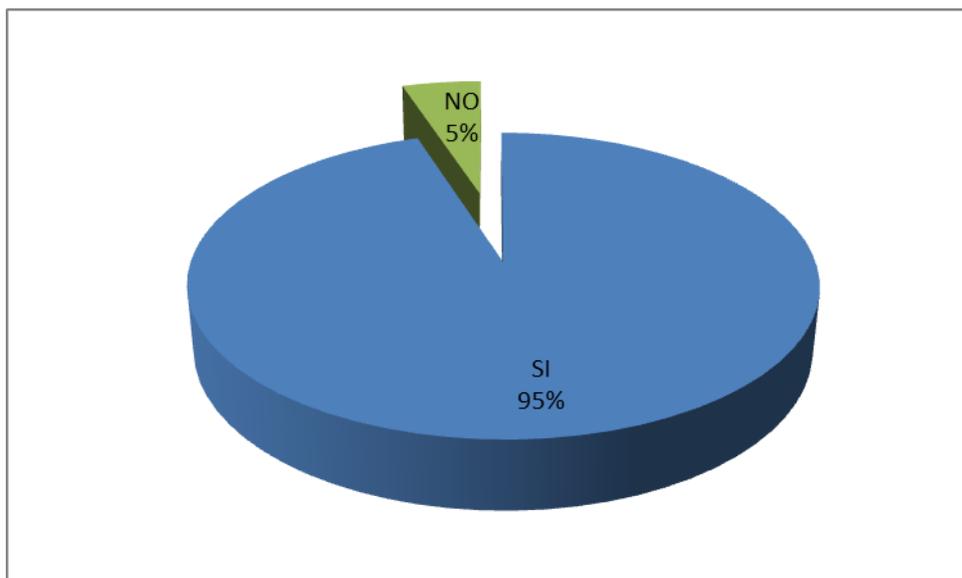
Cuadro 13. Cartera de crédito vencida

DETALLE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	38	95%
NO	2	5%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

Figura 8. Cartera de crédito vencida



Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

De los encuestados 38 opinan que la cantidad de cartera de crédito vencida que mantenga una empresa es un factor determinante al momento de mantenerse competitiva en el mercado, por otro lado 2 creen que no son relevantes dichos niveles para que la empresa siga operando con normalidad.

Pregunta 9:

¿Cree usted que si se controlaran los límites crediticios entonces se aminorará el sobreendeudamiento de los clientes?

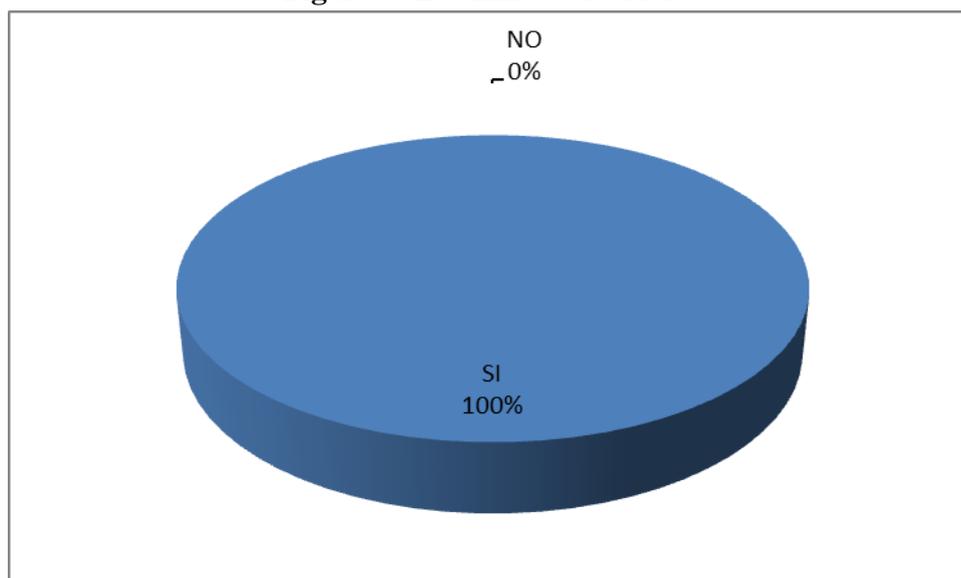
Cuadro 14. Los límites crediticios

DETALLE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	40	100%
NO	0	0%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

Figura 9. Los límites crediticios



Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

El 100% de las personas sometidas a esta encuesta opinan que si se controlaran los límites crediticios entonces se aminorará el sobreendeudamiento de los clientes

Pregunta 10:

¿Cree usted que evitar el sobreendeudamiento de los clientes es también una responsabilidad de la empresa?

Cuadro 15. El sobreendeudamiento de los clientes

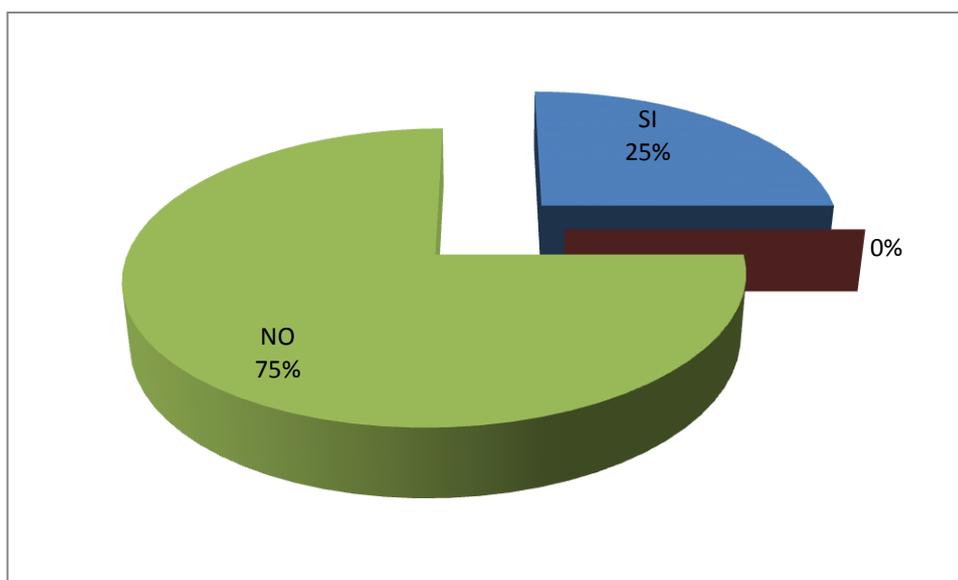
DETALLE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	10	25%
NO	30	75%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

Figura 10. El sobreendeudamiento de los clientes



Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia

ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

El 25% de la muestra, 10 personas creen que evitar el sobreendeudamiento de los clientes es también una responsabilidad de la empresa mientras que el restante 75% cree que la organización no debe involucrarse en este aspecto.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Cualquier empresa que ofrece el crédito, obviamente toma su papel en el riesgo de la inseguridad al igual que con otras actividades económicas y que los intermediarios financieros que tratan de lograr el máximo rendimiento con el menor riesgo posible.

Obviamente, el problema de los préstamos en mora surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a los clientes sin un análisis adecuado de su política de crédito y / o el control y seguimiento de la falta de la cartera. Sin embargo, también hay una posibilidad de riesgo independiente de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representados por las condiciones cíclicas específicas de los clientes y después de la expiración del crédito.

En este sentido, el objetivo de la compañía es la recuperación de la deuda de estos créditos y mantener o aumentar las ventas a los clientes que se refleja en la rentabilidad de la organización y ser capaz de identificar y controlar el porcentaje de clientes que pueden ser un motivo para la insolvencia. Sin embargo, el establecimiento de las políticas de crédito sobre la base de un análisis previo realizado está presente en las grandes organizaciones, mientras que a nivel de las pequeñas y medianas empresas es casi inexistente

4.3 RESULTADOS

- ✓ La Gestión de créditos y cobranzas es una de las tareas más difíciles de realizar. Lo que sea que se haga en materia económica, se espera obtener un margen de beneficio razonable en relación a sus costos y gastos. Empresarios con la agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar de manera efectiva y eficiente la gestión de las políticas y procedimientos de crédito y cobranza lo siguiente: la recaudación de dinero para producir el cobro de los créditos, los instrumentos que utilizan la firma para ejercer un control efectivo sobre los créditos y cobranzas y la aversión al riesgo de los empresarios. Estos procedimientos serán las variables del modelo que está destinado a la consecución de los objetivos de la empresa en el que el volumen de ventas y el nivel de sus ganancias netas periódicas dependen de las ventas a crédito. El 97% de las personas encuestadas opinan que el riesgo de liquidez se reduciría si se regulan las políticas crediticias dentro de la organización, mientras que el 3% piensan que ambas cosas no están relacionadas.
- ✓ Las políticas de crédito de una empresa establecen directrices para determinar si un préstamo se concede a un cliente y como se sabe la empresa no sólo debe hacer frente

a los criterios de aprobación establecidos, sino aplicar correctamente estas normas para el proceso de toma de decisiones. Además, la empresa debe promover el desarrollo de fuentes de información de crédito y métodos de análisis de dicha información. Cada una de estas políticas de crédito es importante para la gestión efectiva de las cuentas por cobrar. La mala aplicación de una buena política de crédito, o una inadecuada aplicación de una deficiente política, nunca produce resultados óptimos. El 62 % de la muestra, es decir 25 personas respondió que una planificación adecuada en el proceso de recolección si ayuda en la adecuada recuperación de la cartera de préstamos, y el 38 % o 15 encuestados no estaban de acuerdo.

- ✓ La NPL es un concepto que se refiere a la incapacidad de las obligaciones de pago. En el caso de los préstamos concedidos por las entidades financieras, por lo general se expresa como una relación entre la cantidad de préstamos en mora a los préstamos totales. Se consideran en las operaciones que por defecto que han retrasado el pago de sus obligaciones de 90 días. De los encuestados 30 personas o el 75% creen que la mejora de la planificación en el proceso de recolección reducirá la tasa de morosidad, pero el 25 % de la muestra que corresponde a 10 personas indican que no creen que es posible reducir estos niveles.
- ✓ El cumplimiento de las obligaciones contractuales se define como el período de tiempo en una negociación dentro del cual debe cumplir con el acuerdo anterior. Estos períodos varían en cada caso y se fijan de común acuerdo de la partes. El 97 % de los encuestados, es decir 39 personas creen que el cambio de las condiciones de pago harán que el grado de cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes se incremente y sólo 1 persona piensa lo contrario.
- ✓ Las condiciones generales de la contratación son las cláusulas que regulan los contratos de adhesión. Son cláusulas redactadas por el empresario para utilizarlas en todos los contratos que vaya a perfeccionar con sus clientes, consumidores o usuarios, sin posibilidad de que éstos las negocien o modifiquen, previendo todos los aspectos de la relación entre uno y otros. De la muestra total de 35 personas, es decir el 87 % cree que el cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes depende principalmente de las condiciones establecidas en el contrato de venta, mientras que el 13 % restante que está representado por 5 encuestados cree lo contrario.

- ✓ El análisis de crédito es considerado como un arte ya que no hay esquemas rígidos para realizarlo. Esta situación influye en el dinamismo y la creatividad requerida por el oficial de crédito o de negocios. Sin embargo, es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito y complementarlas con una buena dosis de experiencia y juicio. También es necesario disponer de la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas a tomar la decisión correcta. 75 % de los encuestados piensan que la reestableciendo la evaluación crediticia a los clientes potenciales la cartera de crédito vencida se mantendrá en niveles aceptables, mientras que el 25 % dice que esto no es posible.
- ✓ Es evidente que el problema de los deudores morosos que pueden afectar a la competitividad en el mercado de la empresa surge principalmente cuando la misma ofrece crédito a los clientes sin un análisis adecuado de sus políticas de crédito y / o falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente de la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representados por las condiciones circunstanciales y clientes individuales que dan lugar a la expiración del crédito. A pesar del riesgo de que los préstamos representa en términos de costos, es una política necesaria que apoya y estimula las ventas y desarrollo de negocios alcanzados en el mediano y largo plazo de los clientes, 38 encuestados dicen que la cartera vencida si es un factor determinante para que una empresa mantenga su competitividad en el mercado, por otro lado 2 creen que estos niveles no son relevantes para que la empresa siga funcionando normalmente.
- ✓ El endeudamiento ha demostrado estar relacionado con la falta de conciencia en términos económicos, que en otras palabras se conoce como la irracionalidad económica. Irracionalidad económica es la falta de normas y la falta de información. En ese sentido se llevan a cabo malas prácticas económicas y financieras, tanto por las entidades como por los clientes que pueden causar las deudas impagables. El 100 % de las personas sujetas a esta encuesta dicen que si se controlaran los límites de crédito, el endeudamiento de los clientes disminuiría. Cuando un cliente está muy endeudado, puede tener problemas para cumplir con sus pagos si no renueva sus préstamos debido a su alto nivel de endeudamiento. La responsabilidad de la deuda es compartida entre el cliente y la empresa, ya que el primero debe ser consciente de la medida en que hace

posible para cubrir las deudas del negocio y la forma en que es aconsejable dar crédito a sus usuarios.

- ✓ El nivel de endeudamiento de un cliente es la relación entre la equidad y la financiación ajena. También llamado índice de autonomía y entre menos endeudada este una empresa, tiene más autonomía en la toma de decisiones de inversión, 25 % de la muestra es decir 10 personas creen que evitar sobreendeudamiento de los clientes es también una responsabilidad de la empresa, mientras que el restante 75% es decir, 30 encuestados cree que la organización no debería participar en este aspecto.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 16. Verificación De Hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACION
Si se regularan las políticas crediticias dentro de la empresa entonces se reducirá el riesgo de liquidez.	Esta hipótesis queda comprobada gracias a los resultados que se tomó donde los encuestados confirman conocer que la definición e implementación de políticas crediticias reducirán el riesgo de liquidez obtenido en la pregunta número 1.
Mejorando la planeación dentro del proceso de cobranza se disminuirá la tasa de morosidad.	Las encuestas nos revelan que la planeación en el proceso de cobranza permitirá disminuir los niveles de morosidad en los clientes de la empresa.
Modificando los plazos de pagos se aumentará el nivel de cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes.	Las personas encuestadas opinan que al modificar los plazos permitirán mejorar los niveles en el cumplimiento de las obligaciones contractuales adquirida por los clientes, lo que comprueba esta hipótesis.
Restableciendo la evaluación crediticia la cartera de crédito vencida se mantendrá en niveles aceptables.	La encuesta demuestra que el restablecimiento de la evaluación crediticia mantendrán los niveles aceptables de la cartera vencida.
Si se controlaran los límites crediticios entonces se aminorará el	Los resultados de la encuesta demuestran que controlando los límites de crédito de los

sobreendeudamiento de los clientes.

clientes se corren menos riesgos del sobreendeudamiento, por lo que se comprueba esta hipótesis.

Elaborado por: ESPINOZA TOVAR Amarilis Jisenia
ESPINOZA TOVAR Amarilis Stefania

Fuente: Encuesta

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

La planificación estratégica en el diseño de políticas de crédito y Riesgo Financiero, como instrumento de gestión crediticia propone resolver el riesgo ocasionado por la morosidad de la cartera, coadyuvando a que la administración cumpla con los objetivos propuestos y la institución cumpla con su misión social. Tomando en consideración lo dicho, la propuesta resolvería en gran parte el grave problema del Riesgo Crediticio.

5.1 TEMA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO PARA REDUCIR EL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA REPUBLICNEG S.A., UBICADA EN EL CANTÓN SAMBORONDÓN, PROVINCIA DEL GUAYAS.

5.2 JUSTIFICACIÓN

La Planificación Estratégica es básica para que las organizaciones usen un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y los empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

La Planificación Estratégica no asegura el éxito de una organización, pero si sabemos dónde estamos y tenemos una idea de cómo hemos llegado ahí, quizá podamos ver hacia dónde nos dirigimos, y si los resultados que se interponen en nuestro camino son inaceptables, podremos hacer los cambios oportunos.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. En realidad, este proceso no termina jamás.

La presente tesis detalla cómo se debe realizar el proceso de la administración estratégica en una organización de cualquier tipo, analizando cada una de sus etapas: la formulación de las estrategias, la implementación de las estrategias y la revisión, evaluación y control de las mismas.

El objetivo principal es auditar el proceso mencionado anteriormente realizado a una empresa mediana del sector industrial, para así poder emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones, ya que el razonamiento de las decisiones estratégicas será más importante que la decisión en sí.

5.3 FUNDAMENTACIÓN

La Planificación Estratégica en el diseño de políticas de crédito y cobro

La planificación es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación.

La planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. Se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o standard para el control de la gestión.

Los estrategas

Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o fracaso de una organización. Sus tres responsabilidades principales son: crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones.

Beneficios de la Planificación Estratégica

Los Beneficios Financieros

Las empresas que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a efecto de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo. Las empresas con sistemas de planificación que se parecen más a la teoría de la administración estratégica, por regla general arrojan resultados financieros superiores a largo plazo, en comparación con los de su industria.

Al parecer, las empresas que obtienen resultados superiores, toman decisiones más informadas y anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo. Por otra parte, las empresas que obtienen malos resultados, suelen realizar actividades miopes y no reflejan bien los pronósticos de las condiciones futuras.

Los estrategas de las organizaciones con malos resultados, con frecuencia están ocupados resolviendo problemas internos y cumpliendo con fechas límites para el papeleo. Normalmente subestiman las fuerzas de sus competidores y sobrestiman las fuerzas de su empresa. Muchas veces atribuyen los malos resultados a factores incontrolables, por ejemplo, la situación económica, los cambios tecnológicos o la competencia extranjera.

Los Beneficios No Financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

La administración estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas “activen” a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización,

facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones.

Este proceso sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

El crédito

El préstamo tiene un cierto significado de palabra variable, todas ellas relacionadas con la realización de transacciones incluyen los préstamos de diversa índole: en sentido estricto, de crédito, de acuerdo con Samuelson (1986) .

Se trata de la concesión de una cosa por una persona a otra para obtener la posesión de algo que pertenece a la primera , sin importar el momento de la autorización; dicho en otras palabras , el crédito es una transferencia de bienes, servicios o dinero en efectivo para el futuro (p. 455) .

Dar crédito es financiar los gastos de otras cuentas de un pago futuro. En general (y más apegado a la etimología de la palabra, que se deriva de crédito) sentido, es la opinión sostenida por una persona o empresa, para cumplir oportunamente sus compromisos financieros. Tener crédito significa que tenga las características o cualidades requeridas para que demás confían en que la persona o institución y que otorgan su confianza.

Son transacciones de poco valor en la actividad se realizan en efectivo, por lo que se puede decir que la sociedad moderna se basa en gran medida, el crédito mutuo entre las diferentes personas que la integran. Es esencial entender el sistema legal y social que garantiza el pago de las deudas y permitir que haga los reclamos, cuando no se cumplen adecuadamente.

Cuentas por Cobrar.

Las cuentas por cobrar son reclamos o derechos frente a terceros en el caso de la organización son los copropietarios, según Kester (1996). "Estos son los ingresos que no han sido recibidos en efectivo y por lo general están cubiertos por los recibos o documentos similares que crean el compromiso de pago. " (P85). Del mismo modo, Gómez (1995), establece que las cuentas por cobrar son "garantías en favor de la empresa, a pagar en el ejercicio normal de la misma, y de sus actividades específicas. (P21).

En esencia, esta definición es importante, ya que los derechos de cobro permitirá a la empresa para cumplir con sus obligaciones para con los clientes con el mismo contrato, lo que representa un margen de beneficio en el corto, mediano o largo plazo. Sin embargo, en la práctica, así significar todo tipo de préstamos, depósitos, anticipos, entre otros que no están representados por pagarés y otros tipos de instrumento formal. Por otra parte, según el boletín del Instituto de Censores Jurados de Cuentas (2003) establece que " De acuerdo con el principio de valor histórico en el esquema de las teorías básicas de la contabilidad financiera, cuentas por cobrar debe registrarse como inicialmente acordado derecho efectivo " (p. 25).

Basado en el principio de realización, el valor acordado debería cambiarse para reflejar lo que se espera razonablemente del dinero en efectivo, en especie o servicios, los elementos que componen las notas que este requiere ser puesto en práctica, o descuentos acordados bonificaciones, así como las estimaciones para cuentas de cobro dudoso.

Reglas generales para las cuentas por cobrar

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1996):

Las Cuentas por cobrar se pueden clasificar como las necesidades inmediatas a corto plazo, cuya disponibilidad es instantánea en un plazo, a una fecha posterior al balance general a excepción de aquellas cosas que el ciclo de funcionamiento normal, supera este período , en este caso debe ser la divulgación adecuada en el cuerpo del balance general o en una nota a los estados financieros ... (p.77) .

El manual indica que las cuentas por cobrar a corto plazo deben presentarse en el balance general como activos corrientes inmediatamente después de que el dinero en efectivo y valores negociables. La cantidad que expirará a más de un año o del ciclo normal de operaciones se levantarán en el activo circulante.

La Gestión de las Cuentas por Cobrar

Cada departamento de las cuentas por cobrar debe tener una buena administración de la gestión, en este sentido, Gómez (1998), cree que la gestión del crédito se divide en tres funciones:

Planificar: La planificación es un sistema operativo que se utiliza para la toma de decisiones.

Delegar: gestión a través de una serie de funciones en los diferentes niveles y debería garantizar una delegación.

Comprobar: es el seguimiento de la evolución de los créditos, por la revisión selectiva de los riesgos (p.265).

En este sentido, la gestión del crédito y cobranza es aumentar las ventas rentables y aumentar así el valor de la empresa para ampliar el crédito a sus clientes. Por esta razón, la gestión de crédito y cobranza juega un papel importante, que es su función, es decir, para identificar los factores que han tenido un impacto negativo en la situación financiera de los clientes y la capacidad de tomar créditos de pago, lo que ayuda a mantener los servicios prestados por pequeñas y medianas empresas.

Con respecto a la rotación de la Kester cobrar (1996), explica el método para obtener la rotación de cuentas por cobrar de la siguiente manera: " Divide las ventas anuales, de preferencia los créditos de ventas, en la media de las cuentas por cobrar saldo final " (P.531).

Además, la medición de la liquidez en la rotación de la cartera por cobrar también llamada se lleva a cabo mediante el análisis de las cuentas por cobrar, ya que la aplicación de este indicador podría arrojar resultados irreales. Todo lo anterior, muestra que para calcular el periodo medio de cobro de la rotación de las cuentas por cobrar es el siguiente: En primer lugar, las ventas a la asignación anual se divide por 360 para encontrar las ventas diarias y medio, y en segundo lugar, las cuentas por cobrar dividido por las ventas diarias para encontrar el número de días de ventas que la empresa tarda para convertir las cuentas por cobrar en efectivo. Él define la facturación como cuentas por cobrar periodo medio de cobro, ya que representa el momento en que la empresa debe esperar después de hacer una venta para recuperar el dinero.

El Sistema de Recolección

De acuerdo con el Curso de Crédito y Cobranza Gestión Estratégica emitida por la Ceange (1999) señala que para que un sistema de recolección sea eficaz, "Esto debería proporcionar monitoreo rápido, regular y debe organizarse para maximizar el uso, los métodos corrientes de comunicación, poco costosos y consumen poco tiempo con los clientes que requieren sólo recordatorios ocasionales »(p.245) .

Por lo tanto, la colección es una operación realizada por la empresa con el fin de recuperar el importe de una venta a crédito, ya sea un servicio o un producto. Cuando se habla de un sistema de recogida se refiere a las políticas de fijación de metas y la recaudación que han aplicado por determinada empresa, en función de la actividad empresarial a la que esta se dedica, que todo esto sea para devolver el dinero de las ventas el momento adecuado, lo que permite el desarrollo normal de la empresa en su compra - venta.

Cuestiones a tener en cuenta en un sistema de recolección

Identificación del sistema del problema : la mayoría de las pequeñas empresas utilizan una vieja cuenta el informe , que sirve para identificar saldos vencidos , pero en realidad no es un problema , que sólo refleja los saldos ya vencidos , este informe debe reflejar la madurez temprano para planear las actividades de recolección .

Actividades de recolección : cómo hacer que la colección puede ser muy variada , aunque no todos tienen efecto inmediato , por lo general utilizados para algunos clientes pueden formar , lo que no significa que los demás son los mismos, la tendencia es utilizar la acción de cobro que genera más dinero y es menos caro de usar.

Esta actividad de recolección puede ser: enviar la segunda copia de la factura original, una primera carta de cobro, una segunda carta de cobro, la segunda colección llamada o la primera vez que usted ha mencionado una acción legal, independientemente de la forma. Es importante destacar que para el sistema de recolección sea eficaz, debe ser conocido cuando se tomen acciones concretas? ¿Cómo se puede llevar a cabo acciones específicas y apropiadas?

Conducta de evitación del deudor: algunos clientes después del ejercicio la acción de cobro llegan constantemente con los pagos, al igual que otros vienen con excusas cuando llegan a la última forma realmente debe determinar si es o no la razón válida por la que no se han cancelado y tratar de poner remedio a la situación de la mejor manera posible.

Al tratar de los clientes que no tienen intención de pagar sus cuentas, usted debe enviar la factura a un abogado especializado colección si el importe justificado, de lo contrario es mejor cancelar la cuenta, ya que los costes de recolección podrán superar el importe de la ganancia potencial. Esto es consistente con la forma de trabajar de la organización y la cuenta de ese

miembro es libro abierto y como pasan los meses de la deuda se acumulará en base a una tarifa fija o mantenimiento adicional, tal como se estipula accionistas.

Según el boletín emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1997) , señala que " de conformidad con el principio de valor histórico en el esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera, las cuentas por cobrar se debe registrar el valor acordado del derecho inicialmente exigible" (p.238) .

Basado en el principio de realización, el valor acordado debería cambiarse para reflejar lo que se espera razonablemente del dinero en efectivo, en especie o servicios a cada uno de los ítems que componen las notas que esto requiere que se les dé el efecto o los descuentos o bonificaciones acordadas, así como las estimaciones para cuentas de cobro dudoso. El boletín indica que los párrafos cuantificar la cantidad de elementos a ser considerados cuentas incobrables o de dudoso cobro, un estudio debe llevarse a cabo como base para determinar el valor de los que se deducirá o cancelado, y ser capaz de establecer o incrementar las estimaciones necesarias en previsión de los acontecimientos futuros que pueden cuantificables efecto la cantidad de ventas.

Políticas de cobranzas

Villaseñor (1998), dijo "La política de trabajo que proviene de la administración superior a la inferior, con el propósito de perpetuar las diferentes técnicas cuya implementación es el resultado de un trabajo de recaudación efectiva dentro de una organización establecida" (p.220).

En particular las políticas de cobro se refieren a todos aquellos parámetros que regulan los procedimientos utilizados por las empresas, con el fin de recuperar los préstamos que han dado a sus clientes. Las políticas deben ser claras, definidas y deben ser por escrito : el establecimiento de políticas de colección es sumamente importante, ya que el personal que trabaja en el departamento de crédito y cobranza , saber hacer y para los que vienen nuevos en la empresa son de gran ayuda , ya que guías los . Esta es la razón por la implementación de políticas para colecciones aporta los siguientes beneficios:

El personal puede tener un derecho sobre la unidad y la recolección.

Los clientes reciben el mismo trato y el personal da las mismas respuestas a los clientes.

Personal subalterno puede actuar de manera más independiente, sin consulta o remitir los casos al área responsable de la aceleración del proceso.

También tener en cuenta algunos aspectos en el diseño de colecciones políticas, en primer lugar, uno debe saber las condiciones de los pagos que pueden servir como cheques, órdenes de pago y los pagos de transferencia, entonces las acciones a seguir en caso de que haya rebotado cheques, debe conocida colección procedimientos de acuerdo con el cliente y el tratamiento que debe darse a los considerados en mora.

Gestión de Cobranzas

En relación con la gestión de cobro Villaseñor (1998), indica que, " El procedimiento de recogida es una de las muchas actividades de una empresa en su conjunto determina su eficiencia" (p.222). Es decir, se refiere a la gestión eficiente del dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas, procedimientos de facturación por cobrar y de recuperación rápida.

La rotación de este dinero es vital para la estabilidad de la empresa, garantizando así un buen flujo de efectivo que le permitirá a la empresa para hacer las operaciones de venta adecuadamente. Otro aspecto a tener en cuenta en la gestión de cobros es el mantenimiento y uso de registros adecuados para proporcionar información precisa y oportuna sobre los clientes que les ha prestado información. Entre estos aspectos se encuentran:

- ✓ Para cada cliente se deben establecer un registro permanente y facturas individuales.
- ✓ El registro individual debe mostrar la fecha, número de factura y el importe de cada compra.
- ✓ Usted debe mostrar la fecha y la cantidad de cada pago recibido realmente.
- ✓ Escriba la vía de la recuperación que se realiza para el cliente como: visitas personales, llamadas telefónicas, cartas de cobro o recordatorio.
- ✓ Se debe asignar a una persona la responsabilidad de mantener estos registros.

En relación con el mantenimiento de los registros indica Ceder (1999), que "la necesidad es importante que éstos individuo de crédito a los clientes de registro es presentada con una precisión y un día, son, probablemente, los registros más importantes y valiosos con su negocio"

Por otra parte, es importante hacer hincapié en que la gestión de cobro en una empresa que está bien organizado, debe realizar los cargos acordados en las fechas de las facturas, así que no deje que el cliente supere la fecha estipulada de colección. Para ello es necesario que se implementara una serie de políticas y reglamentos que rigen la gestión de las colecciones, lo que garantiza un mejor control.

Cabe señalar que para el buen funcionamiento de la unidad de recogida dentro de la organización, es necesario que la persona que realiza el trabajo de recolección, dar cuenta de los recibos de caja diarios recogidos departamento de caja o colección hecha también regresan los documentos pendientes de cobro de las anotaciones y observaciones necesarias para cada caso y preparar la acción de cobro para el día siguiente.

La retención del dinero recaudado, un riesgo y un obstáculo para el desarrollo normal del flujo de caja diario, por lo que el departamento de crédito y cobranza permanece desinformado y no tiene conocimiento de la situación real, por lo que es muy importante el departamento de comunicación existente y la colección personal, ya que esto garantiza una gestión eficaz.

También esta comunicación debe existir entre el departamento de crédito y cobranza y contabilidad, para este disco los movimientos del día y proporcionar información oportuna a la gerencia en la gestión de los resultados realizado, por lo que lo hará más tarde para la toma decisiones sabias.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general

Diseñar e Implantar un Plan de Riesgo Crediticio, para evitar la morosidad en la Empresa Republicneg S.A., ubicada en el cantón Samborondón.

5.4.2 Objetivos específicos

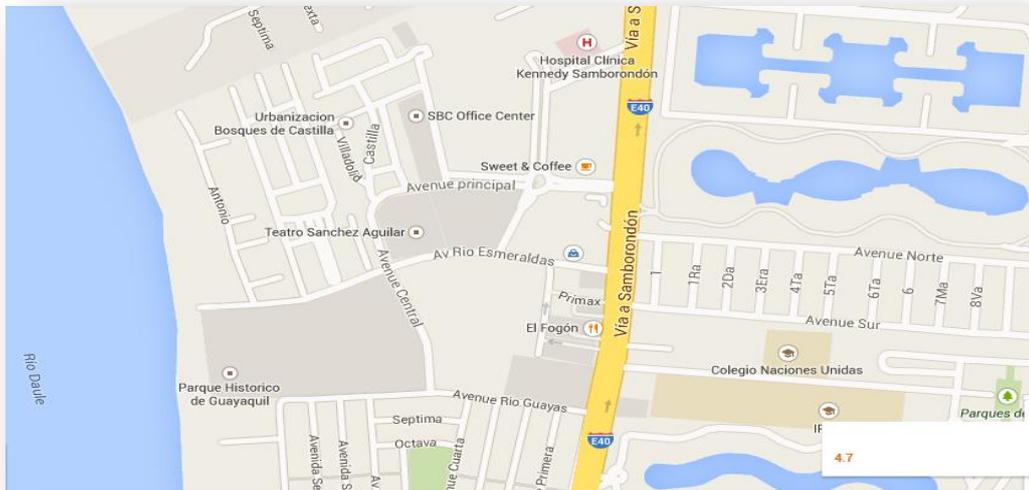
- Aplicar políticas de gestión en la que señale la capacidad de pago y el endeudamiento del cliente.

- Otorgar capacitación permanente sobre las políticas de la organización con respecto al crédito a colaboradores y potenciales clientes de la empresa.

- Establecer un Plan de Riesgo Crediticio que disminuya la morosidad de los clientes de la la Empresa Republicneg S.A.

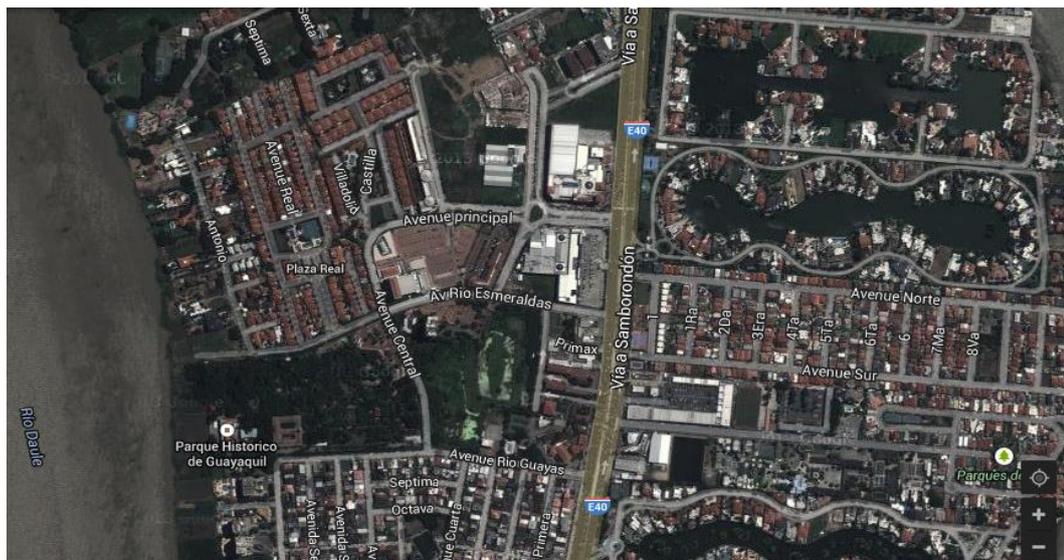
5.5 UBICACIÓN

Figura 11. Ubicación



Fuente: www.google.com

Figura 12. Ubicación



Fuente: www.google.com

5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Factibilidad administrativa

Este proyecto es factible financieramente puesto que los socios aportaran los activos necesarios para el funcionamiento del proyecto, y con los recursos que sean necesarios para el normal desarrollo y funcionamiento de la propuesta. Lo cual se demostrara en el análisis financiero que se ha realizado para este proyecto.

Factibilidad presupuestaria

Este proyecto es factible presupuestariamente ya que el Ecuador basa su economía en las actividades agrícolas, cultivos permanentes como caña de azúcar, café, cacao, principalmente el banano. Según el banco central la cifra pasó de \$ 4.102,02 millones en el 2011 a \$ 4.006,97 millones generados por ventas en el año 2012.

Factibilidad técnica

Este proyecto es factible técnicamente debió a que en él se desarrollaran plenamente los conocimientos adquiridos durante la vida universitaria de las egresadas, se cumplirán con todos los requerimientos materiales que serán necesarios para la implantación de este proyecto.

Factibilidad legal

Este proyecto es factible legalmente debido a que a cumplirá con todos los requerimientos legales del proyecto para su operación y aprobación respectiva:

Obligaciones tributarias- tiene las siguientes obligaciones tributarias⁹:

- a) Anexo de compras de retenciones en la Fuente por Otros Conceptos
- b) Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades
- c) Declaración de Retenciones en la Fuente
- d) Declaración Mensual de IVA

Permiso y patente municipal

⁹Servicios de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/88>

Este permiso o documento se lo obtiene en las oficinas de la muy ilustre municipalidad del cantón. Presentando la siguiente documentación¹⁰:

- Registro único de (RUC). contribuyentes
- Copia de la cedula de identidad del representante legal.
- Copia del certificado de votación del representante legal.
- Formulario de declaración para obtener la patente.

Obligaciones ante el Instituto de Seguridad Social

Obligaciones del empleador en Ecuador:

- Celebrar un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
 - Requisitos para la Inscripción al IESS
 - Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del patrono y del empleado (a color).
 - Copia del contrato de trabajo debidamente legalizado en el Ministerio de Trabajo.
 - Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono del patrono.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 340.00 usd (SBU 2013).
- Asumir el porcentaje (11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

Afiliación a la cámara de comercio

¹⁰Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Milagro:
<http://milagro.gob.ec/servicios/ordenanzas/>

Emitido por la cámara de comercio donde se vaya a realizar las actividades comerciales, en este caso las gestiones de afiliación deberán realizarse en las instalaciones de la cámara de comercio del cantón Milagro, presentando los requisitos necesarios y el recibo oficial de caja.

5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Todo el manejo del crédito y de la cartera es un verdadero proceso que comprende cuatro etapas: estudio de la solicitud, asignación del crédito, administración de la cartera y cobranza. Es necesario observar estrictamente cada una de ellas para que el resultado final sea la exitosa recuperación de la cartera. Ignorar o realizar defectuosamente este proceso trae su pérdida o una serie de dificultades, a veces muy difíciles, para recuperarla.

Un proceso al decir de Michael Hammer es “un conjunto de actividades, que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el deudor”¹¹. Daniel Morris lo define como “una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos”¹²

En las definiciones anteriores se encuentran los tres elementos que conforman un verdadero proceso: un conjunto de actividades, que se ejecutan por etapas para obtener un producto. Estos elementos se encuentran en la concesión de un crédito y su posterior administración. En efecto, las actividades son las realizadas para investigar al solicitante; los análisis para decidir sobre la conveniencia de otorgar el crédito; para la administración de la cartera y para su posterior recuperación mediante las gestiones de cobranza. Están también las etapas que en su orden son la investigación del solicitante, la asignación del crédito, el seguimiento de las cuentas y su recuperación. Finalmente, mediante las actividades y las etapas se obtiene un producto: la cartera.

5.7.1 Actividades

El presente manual tiene como objetivos fundamentales:

Determinar las políticas de seguimiento, control y cobranza de la cartera de crédito, buscando implementar procedimientos técnicos para la administración eficiente de la misma.

Ajustar las políticas y procedimientos de seguimiento, control y cobranza de la cartera de crédito a la Circular Básica Contable y Financiera

¹¹ Reingeniería, Pág.37, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1994

¹² Reingeniería, cómo aplicarla con éxito en los negocios, Mc.Graw Hill, ImpreAndes, Bogotá, 1994

1.1 Estudio de la solicitud de crédito

a) Se hace con la investigación del solicitante. Consiste en verificar los datos consignados en la solicitud de crédito e investigar las cuatro Cs. (carácter o moralidad, capacidad de pago, capital y condiciones tanto internas: contrato, monto, tasa, amortización, garantías, plazo, descuentos; como externas: circunstancias sociales, políticas y económicas que pueden modificar seriamente las condiciones en que se concedió el crédito). En esta etapa de los créditos deben analizarse principalmente los siguientes aspectos, acertadamente expuestos por Mario Zaldívar que se reseñan aquí.¹³ y han sido ratificadas y ampliadas en otras oportunidades por diferentes técnicos en la materia entre los cuales se cuenta Francisco Rodríguez Oróstegui¹⁴. Son elementos de los cuales depende en gran parte la posterior calidad de la cartera:

- a) El antecedente del posible cliente, por ser un buen indicador de que el deudor cumplirá con su obligación.
- b) El monto de la deuda debe ser tal, que permita la recuperación del crédito.
- c) Las garantías, las cuales deben respaldar suficientemente la deuda
- d) La tasa de interés debe revisarse periódicamente a fin de impedir la descapitalización del fondo de crédito.
- e) Los períodos de amortización deben ser tales que faciliten el pago. De lo contrario se propicia la mora y la pérdida de cartera.
- f) La capacidad financiera del deudor y de su familia

La experiencia enseña que muchas de las cuentas problema tuvieron su origen en la inobservancia de estos elementos.

1.2. La Asignación del Crédito

Para decidir si se otorga o se niega la solicitud se cuenta con tres herramientas: los resultados obtenidos de la investigación del solicitante, la aplicación las políticas de crédito y en el recto criterio de quien tiene la función de tomar la decisión.

¹³ Crédito Educativo y Sociedad, Pág.109

¹⁴ Rodríguez, Francisco (1992) Análisis del Crédito Educativo para Postgrados: El caso de América Latina. Apice, Bogotá

En efecto: los resultados del análisis del perfil del solicitante deben confrontarse con las políticas establecidas por la institución crediticia para constatar si coinciden con ellas y de no hacerlo, analizar hasta qué punto de apartan como para negar el crédito solicitado o para hacer una aplicación más flexible sin correr riesgos innecesarios e irrazonables.

La toma de esta decisión exige en la persona que tiene la función decisoria un alto grado de recto criterio, juicio o discernimiento, que es la rara cualidad de decidir pronta y acertadamente. A juicio de Jorge Téllez Fuentes¹⁵ (5) “en el futuro la eficiencia de los programas de crédito en América Latina y el Caribe depende de reformas para mejorar los mismos”

1.3 Administración de la cartera

Al conceder el crédito, se genera la cartera. Tomando un ejemplo de la generación humana, podría decirse que los genes de la cartera de los cuales depende que sea sana o enferma, son la adecuada investigación del deudor y la acertada toma de decisión. Generada la cartera es necesario realizar su seguimiento mediante una adecuada administración.

Administrar técnicamente la cartera es aplicar a ella las fases de la administración: planeación, organización, dirección, ejecución y control.

En el crédito comercial una de las más influyentes causas del deterioro de la cartera está en su poca o nula administración. Son pocos los sistemas con que se cuenta para hacer el seguimiento continuo de todos y de cada uno de los créditos otorgados. Además de esta deficiencia, hay otra: con frecuencia no se cuenta con personal en número suficiente y con la capacitación debida.

El continuo y cuidadoso seguimiento del deudor, en los aspectos de cultura del pago es medio eficaz, para minimizar el riesgo y así garantizar, hasta donde es posible, el futuro retorno de la inversión hecha en dicho cliente.

1.4 Cobranza

¹⁵ Programas de Crédito Educativo en América Latina en El Crédito Educativo como Inversión Social Permanente pág. 64. Editora Guadalupe, Bogotá, 1999

En el proceso de crédito las tres etapas anteriores son como una medicina preventiva. Sin embargo, a pesar de la adecuada aplicación de ellas, muchas cuentas bien “generadas” se “degeneran” (morosidad) por diversos motivos. La cobranza es la medicina curativa.

Para que realmente la cobranza sea efectiva se requiere conocer y aplicar técnicas adecuadas.

2. NATURALEZA, OBJETIVOS, CARACTERÍSTICAS Y CLASES DE COBRANZA

2.1. Persuasiva, administrativa, corriente o persuasiva.

a) Consiste en persuadir al deudor mediante argumentos positivos que demuestren los beneficios que le trae la cancelación oportuna de la deuda.

b) Los argumentos positivos excluyen las amenazas o las motivaciones de carácter negativo, que convencen más no persuaden. En este último caso quizá suceda que el deudor pague porque fue vencido, (eso significa el verbo convencer: con-vencer), pero más tarde, cuando debe mantenerse con él la relación, pretenderá también vencer no pagando oportunamente.

c) Objetivos. Persigue el pago de la deuda y la normalización de la conducta del deudor para continuar otorgándole créditos. Es decir deudor, dinero, nuevos créditos.

d) ¿Con cuáles deudores realizarla?

- ✓ Con quienes desean pagar pero tienen dificultades. Por ejemplo, los que interpretaron erróneamente las condiciones del crédito; o con quienes se encuentran en situación de iliquidez transitoria.
- ✓ Los malacostumbrados por culpa de la institución acreedora que les ha tolerado su habitual incumplimiento en los pagos. Son los casos en que no se paga porque la deuda es pequeña o porque la entidad no ha cobrado, etc. y que se originan en la falta de una cultura de pago en el deudor.

e) Medios para realizar la cobranza persuasiva.

- ✓ **Cartas**, que para que sean efectivas deben tener las siguientes cualidades:

- Ser breves. En la actualidad no hay tiempo para leer largos discursos. Vale la pena recordar la sentencia del gran escritor español Baltasar Gracián: “lo bueno, si breve, dos veces bueno”.

- Saber comunicarse. Se logra cuidando el vocabulario, empleando palabras conocidas; cuidando la estructura de las frases: que sean cortas y con buena puntuación; finalmente evitando las frases muy comunes.
- Dar al deudor la oportunidad de una “salida” o excusa, aunque no sean ciertas, pues a nadie le agrada que le demuestren que ha sido incumplido.
- Decir cuánto se debe. Es lo más importante. Tener cuidado de indicar si en la cifra se incluyen intereses de mora y de ser así, hasta qué fecha están liquidados.
- Indicar qué debe hacer el deudor. Por ejemplo, venir a las oficinas, consignar, explicar la causa del atraso, etc.
- Evitar el sarcasmo, pues de seguro que el deudor reaccionará negativamente.

Clases

- De recordatorio. Sugieren que el deudor ha tenido una momentánea distracción o que él o la institución están en un error o que su pago se extravió o que se está cruzando con la carta.
- De investigación. Da la oportunidad de aclarar que no se ha pagado, porque esa no es la suma.
- De apelación a juego limpio, o a conservar la buena reputación y el honor.
- De última oportunidad. Avisan que, si no hay pago, habrá acciones más drásticas. - No deben enviarse sino cuando realmente se vaya a proceder de este modo.

Características.

- Tamaño: Tanto el de la carta como el del sobre deben ser grandes.
- Repetición: El éxito de las cartas depende de esta repetición.
- Presentación: Debe ser excelente en cuanto a diseño, contenido .etc.
- Colores Los más cercanos al rojo llaman más la atención.
- Novedad: Frases ingeniosas, tipografía especial, etc.

Ejemplos de estas cartas se encuentran en el anexo

- La carta recomendada o certificada. Buen medio que asegura el que el deudor reciba el requerimiento. Generalmente se certifica únicamente la última carta.
- El Fax y la Internet. Son excelentes por su rapidez y por la certeza de que el destinatario recibirá el mensaje. Normalmente hay que utilizar mensajes muy cortos; se utilizan como últimos medios escritos. Dan plazo estipulado en horas.
- Visita personal. Mediante los gestores de cobranza debidamente capacitados y en algunos casos mediante el mismo responsable de la cartera o jefe de cobranzas.

Esta visita tiene dos formas de hacerse: o bien visitando al deudor o bien atendiendo al deudor en las oficinas de la institución crediticia

El peso que tiene el sitio donde se reúnen deudor y gestor se ejerce desde dos aspectos: el simbólico y el efectivo.

- En el caso del valor simbólico el hecho de ir al lugar donde trabaja o reside el deudor puede interpretarse como una sumisión o una inferioridad de condiciones
- En el caso del valor efectivo el lugar es de tenerse en cuenta porque normalmente, por un simple efecto psicológico, cuando el gestor está en su propio terreno tiene una ventaja sobre el deudor, y por el contrario, quien lo hace en lugar o terreno ajeno, vale decir, en el lugar de la otra parte, está habitualmente en desventaja.

La reunión en el lugar del acreedor tiene dos ventajas: se cuenta con el aspecto psicológico. Normalmente uno se siente más seguro en su propio terreno. Por otra parte, en caso necesario tiene la posibilidad de acudir a otros en busca de apoyo; y se tiene la posibilidad de consultar textos, documentos, etc.

Pero también tiene desventajas. Las posibilidades de interrupciones, que restan ritmo al proceso, distraen, dan lugar a que el otro disfrute de pausas que lo ayuden a valorar mejor lo que está sucediendo. También impide la posibilidad de abandonar el lugar, cuando las circunstancias lo requieran.

La reunión en el lugar del deudor ofrece la posibilidad de retirarse oportunamente. Es una ventaja. Las desventajas son el aspecto psicológico y las dificultades para buscar apoyo y efectuar consultas de documentos, textos, etc.

Visita que el deudor hace a la oficina de la institución. Es necesario anotar lo que sigue:

- a) El funcionario, antes de recibir al deudor debe estudiar cuál es su situación de cartera y, si le es desconocido, enterarse por medio de quienes lo han tratado personalmente o por teléfono qué clase de persona es.
- b) Recibirlo con amabilidad en un lugar donde se pueda guardar la privacidad para que pueda exponer francamente cuál es su problema. Impedir las interrupciones.
- c) Después de que haya expuesto su caso ofrecerle fórmulas de arreglo adecuadas a su situación.
- d) Conducir la entrevista. No dejar que el deudor sea quien lo haga.
- e) Obrar cortésmente pero con seguridad.
- f) Si el acuerdo es para pago posterior a la visita, concretar con el deudor el día, la hora y el lugar en que lo hará.
- g) Antes de terminar la entrevista, hacer un resumen de los puntos tratados y acordados.
- h) En cualquiera de los casos: haya habido pago o no, despedirlo cortésmente
- i) Hacer en el historial del deudor la correspondiente anotación

✓ **El teléfono (La Telecobranza)**

Para que las llamadas telefónicas produzcan efectos positivos ténganse en cuenta estas observaciones:

Todo lo relativo a la cobranza hecha en forma personal, de la cual adelante se trata, debe aplicarse a la cobranza telefónica. Además:

Buscar el momento oportuno para hacerla, para que el deudor pueda prestar la atención debida.

- Ser breve. Para lograrlo, con anterioridad debe prepararse muy bien: el mensaje persuasivo, personalidad del deudor, características de la deuda, posibles soluciones, etc.

- Usar la cortesía: Cuando se habla por teléfono, lo que se percibe es un ser humano, no una cosa. De ahí que siempre deberán observarse todas las normas sociales de respeto y cortesía.
- Uso adecuado de la voz. Los interlocutores no pueden valerse de sus características personales, excepto de la voz. Por tanto, tienen mucha influencia su timbre, el ritmo de la conversación, la entonación, el énfasis en las palabras o en las frases, etc. Cuidar que no exprese ni dominio ni sumisión.

La cobranza telefónica tiene las siguientes ventajas:

- Demanda atención: hace que el deudor suspenda otras actividades, lo cual no siempre sucede en la entrevista personal.
- Se obtienen respuestas rápidas. Como hay poco lugar para la reflexión, las respuestas generalmente son espontáneas; así se ofrece la oportunidad de valorar los verdaderos motivos del deudor. Por eso es preciso estar atento a todo lo que dice, aún si se trata de cosas aparentemente sin importancia.
- Puede concluirse con facilidad y a voluntad de cualquiera de las partes, lo cual es conveniente cuando la conversación se hace tensa. En este caso obrar con tacto y delicadeza.

2.2. Cobranza prejudicial, prejurídica o persuasivo-coactiva

¿En qué consiste?

Es un esfuerzo para evitar la acción judicial o coactiva. Se denomina persuasivo-coactiva, pues, aunque aún se aducen argumentos positivos, también se emplean los negativos o coactivos, que hacen ver los perjuicios de una demanda judicial

Objetivo

Como en la cobranza persuasiva, se busca el pago de la deuda y con ello la puesta al día del deudor para continuar haciéndolo objeto de crédito, pero se insiste más en la recuperación de la deuda que en la recuperación del deudor. Es decir, los objetivos son: deuda, retorno del deudor y posibilidad del otorgamiento de nuevos créditos.

¿Con cuáles deudores realizarla?

Con los deudores a quienes se les cobró persuasivamente sin resultados positivos, que teniendo la capacidad de pagar y que habiendo recibido una labor educativa, se resisten a pagar.

¿Cómo realizar la cobranza pre jurídica?

Ante todo es necesario ofrecer soluciones. Nada tan negativo como cobrar sin proponer al deudor algunas salidas. Entre éstas pueden ofrecerse las siguientes:

- Refinanciar la deuda. Respetando las condiciones básicas en que se concedió el crédito, se concede la posibilidad de cancelar la deuda dentro del plazo previamente establecido.

Mientras no existan bases muy ciertas de que el deudor contará con los recursos necesarios para ponerse al día en la fecha acordada, no debe utilizarse, pues generalmente el deudor por salir del mal paso acepta la fecha sin contar con los recursos con lo cual su situación y, por consiguiente, la de la entidad crediticia se agrava cada vez más.

- Reestructurar la deuda. En este caso se cambian las condiciones en que inicialmente se concedió el crédito. Se trata de lo que jurídicamente es una novación: la sustitución de una obligación que queda cancelada por otra nueva

En este caso los criterios que la deben acompañar son los siguientes:

- Estudio de la situación financiera del deudor y de sus codeudores. Esto incluye: capacidad de pago y solvencia: características del crédito, liquidez esperada según los flujos de caja.
- Liquidez, cobertura e idoneidad de las garantías: celeridad para hacerlas efectivas, valor técnicamente establecido en el mercado, costos de realización, cumplimiento de los requisitos legales para hacerlas exigibles.
- Información financiera actualizada y documentada de las Centrales de Riesgos.
- Servicio de la deuda: atención oportuna de todos los aspectos de ésta y de los términos de cumplimiento pactados.
- Antecedentes comerciales y crediticios del deudor.

2.3. Cobranza jurídica o coactiva

¿En qué consiste?

Es un proceso contencioso en el cual el acreedor-demandante busca el pago de una obligación mediante su ejecución forzada. Se realiza mediante el proceso ejecutivo.

Observaciones previas

- La cobranza jurídica debe ser el último recurso, para exigir el pago de una deuda, pues es costoso, engorroso, y muchas veces, con pocas posibilidades de éxito.

Sin embargo, aún en estos casos, la decisión de acudir a la acción judicial debe tomarse con mucha cautela, pues medidas excesivamente fuertes pueden crear una imagen negativa de la institución con lo cual sus objetivos se verían obstaculizados.

- Debe respetarse la autonomía de los abogados.
- Hay que seleccionar con especial cuidado el personal tanto interno como externo responsable de esta clase de cobranza.
- El responsable de la cartera tiene especial responsabilidad sobre la cartera en cobranza judicial; por eso debe controlarla minuciosamente.

¿Cuándo debe iniciarse?

- Cuando la obligación cumple el límite de días permitido por las políticas de cobranza y se hayan agotado todos los medios de la cobranza tanto persuasiva como de la pre jurídica.
- Cuando – aunque no se haya cumplido el límite – se comprueba que el deudor es de mala fe.
- Cuando a juicio de los responsables de la cartera así deba procederse.

También en algunos países las siguientes pueden ser causales para iniciar el cobro judicial:

- Cuando se tenga conocimiento o se haya sido notificado de la existencia de procesos concursales (concordato o quiebra) o de cualquier otro tipo que afecten el patrimonio del deudor o de los codeudores.
- Cuando el bien afectado con hipoteca o prenda a favor del acreedor es embargado por otro acreedor, la obligación se hace exigible – encontrándose o no en mora – y en este caso el acreedor puede hacer uso de la cláusula aceleratoria a condición de que esto se exprese en el pagaré.

Controles

Las diferentes gestiones de cobranza hay que controlarlas y evaluarlas. Es inútil adelantar una gestión sin ejercer un control que indique su efectividad o su inoperancia para hacer los ajustes y así lograr una gestión eficiente.

Un procedimiento de cobranza puede ser efectivo en unas circunstancias y obsoleto en otras. Por eso es preciso ejercer un adecuado control sobre los resultados que un determinado procedimiento esté obteniendo.

Como normas prácticas de control, se sugieren las siguientes

- No suspender el envío de la cuenta mensual a los deudores demandados.
- Mediante visita personal a juzgados, controlar los informes suministrados por los responsables de esta cobranza. Para este control se puede contar con estudiantes de derecho o con empresas especializadas en prestar este servicio.
- Utilizar las publicaciones en las que se suministra información sobre lo actuado diariamente en los juzgados. Además de ser un eficiente control es una excelente fuente de información sobre personas y entidades demandadas
- Utilizar algunos gráficos o cuadros de control tanto de la cobranza jurídica en general como de cada uno de los abogados responsables de las cuentas. En el anexo 1 se ofrecen algunos ejemplos.

3. LA ADECUADA ROTACIÓN DE LA CARTERA, CLAVE PARA LA RENTABILIDAD DEL CRÉDITO

Es tal vez el más importantes objetivo de una entidad, el seguimiento de la cartera, es decir recuperar la cartera dentro de los plazos.

La rotación de la cartera enseña varias cosas: a) ¿Cuál es el promedio de días en que la cartera generada por los préstamos otorgados se recupera? b) también indica cuán eficientemente se están utilizando los recursos de la cartera de la entidad, ya que si el giro es el correcto, los recursos de la entidad producen beneficios.

Un número alto indica una rápida rotación. Si es baja, puede ser debido a una o varias de las siguientes causas: difícil situación del deudor, los cambios en las normas para la concesión de préstamos en momentos especiales, marcadores para aumentar el volumen de créditos concedidos; préstamos defectuosos; cartera que ha caído en la impunidad.

Hay varias formas de establecer la rotación de la cartera. El más común es: el valor neto total de los préstamos concedidos en el período / cartera total = veces.

En el primer elemento (valor total neto de los préstamos concedidos en el período) se incluye sólo el valor total de los préstamos concedidos durante el período a analizar; por ejemplo, un período de dos meses, trimestre, semestre, año, etc. El segundo elemento (cartera total) está formado por todas las deudas pendientes de pago, incluidos los no vencidos, tanto como sí lo son y con independencia de la edad de esta cartera.

El resultado indica el número de veces durante el período de tiempo analizado en que ha girado o rotado la cartera; es decir, el número de días en que la cartera se recuperó.

Una segunda fórmula es el total de préstamos / valor total de préstamos netos en el espacio X = período de días. Como se puede ver, es el mismo que el anterior, pero a la inversa. En este caso, el resultado indica el número promedio de días en que la cartera se está recuperando

La tasa de rotación de la cartera se puede aplicar tanto a la totalidad de la cartera de la entidad como a una clase particular de crédito

El conocimiento de la antigüedad o los préstamos en mora ayuda a analizar la rotación. Su fórmula es: Morosidad en total / cartera total =%

4. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LOS CRÉDITOS EDUCATIVOS EN MORA

4.1. Factores internos

Son fallas de orden administrativo originadas en la institución. Entre las principales se cuentan las siguientes:

- a) El monto del crédito concedido es superior a la capacidad de pago.
- b) Retardo en comenzar la gestión de cobro. Cuanto más crezca la edad de la mora de la deuda tanto más se dificulta su puesta al día.
- c) Personal deficiente en número y/o en preparación para administrar el crédito y la cartera. Como antes se dijo, posiblemente es la causa más frecuente de las deficiencias en el cobro y, por consiguiente, de que los deudores no paguen oportunamente.

d) Deficiencias en el control de los pagos efectuados, que suelen originarse en la desorganización de Crédito, carencia de tecnología, etc. Nada tan negativo para la imagen de la entidad como cobrar a quien ya ha efectuado el pago.

4.2. Factores externos

Son las principales causas que por parte del acreedor suelen originar el incumplimiento en los pagos. Pueden enumerarse las siguientes:

a) Mala interpretación de las condiciones en que fue otorgado el crédito. Algunas veces los funcionarios de la institución crediticia por ignorancia, por recargo de trabajo u otras causas informan erróneamente sobre las condiciones en cuanto plazo, monto, tasas de interés, etc. en que fue concedido el crédito.

b) Otras veces son los mismos beneficiados con el crédito, quienes de buena fe malinterpretan las condiciones en que se les concedió el crédito. De aquí surge la necesidad de que, antes de hacer efectivo el crédito, se expliquen claramente al beneficiario en qué condiciones (tasa de interés, plazo, garantías, sanciones, etc.) se le otorgará el préstamo.

c) Mala administración de la propia economía, que generalmente se debe a la falta de planeación para invertir correctamente los ingresos.

d) Posición financiera deficiente. Suele ser uno de los motivos más frecuentes para el incumplimiento en el pago de las deudas.

e) Utilización del dinero para otros fines. Algunos deudores- ya profesionales - distraen sus recursos económicos en objetivos distintos a satisfacer sus necesidades primordiales y a cumplir con sus obligaciones económicas. .

f) Insolvencia. Son muy raros los casos en que la insolvencia sucede intempestivamente. Los incumplimientos se deben generalmente por falta de seguimiento de las cuentas y/o porque se es demasiado complaciente con el deudor moroso.

5. PRINCIPIOS EN LOS CUALES DEBE BASARSE LA COBRANZA

5.1. El crédito es instrumento social de carácter financiero

La inversión que haga un país en crédito educativo tiene importantes efectos en su desarrollo.

”La inversión en Capital Humano, aunque bien podría entenderse como la destinación de recursos sociales al mejoramiento de las condiciones actuales de vida de los habitantes en un determinado país o región, hace referencia por lo general a la dedicación de recursos económicos que hace la sociedad a la educación de sus miembros. Se entiende como inversión porque supone la obtención de utilidades futuras, aunque no necesariamente monetarias. Es al final de la cadena formada por los elementos principales de la realidad actual como aparece, entonces...la educación superior”¹⁶

5.2. Todo deudor puede cambiar

Los buenos deudores, si no se les hace un seguimiento permanente, pueden convertirse en malos deudores. Por el contrario, a buena parte de los que no son buenos, mediante tácticas profesionales de cobranza y un continuo seguimiento, es posible mejorarlos.

5.3. La cobranza debe generar nuevos créditos

La gestión de cobro debe realizarse de tal manera que sea productiva y generadora de nuevos créditos. Sobre este aspecto se hablará más adelante al tratar el tema de las tácticas de cobranza.

5.4. La cobranza debe planearse

La cobranza en todas sus etapas debe responder a un plan. Nada tan inoperante como una gestión de cobro improvisada. El fruto de la improvisación siempre será el fracaso.

6. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE COBRANZA

Cualquiera sea el proceso empleado, debe ser

6.1. Ágil

- Produce una efectiva presión psicológica en el deudor
- Hace expedita la rotación de la cartera
- Reduce los costos de la cobranza
- Reduce la pérdida de cuentas
- Causa una buena imagen en el deudor

¹⁶ Páez, César Alejandro, “la Inversión en Crédito Educativo y su efecto social en el desarrollo nacional” en “El Crédito Educativo como inversión social permanente”, editora Guadalupe, Bogotá, 1999, pág.34

- Favorece el incremento de nuevos créditos.
- Lapsos muy largos entre las etapas hacen que el deudor olvide la obligación.
- Evita la acumulación de las deudas.

6.2. Normativo

Una cobranza sin normas claras y precisas produce el caos en el manejo de la cartera.

6.3. Planeado

- ✓ El Proceso de cobranzas debe responder a un sistema (conjunto ordenado de normas) y a un plan (conjunto de cosas que se piensan hacer y modo de hacerlas).
- ✓ La improvisación es causa del fracaso.

7. LAS POLÍTICAS DE COBRANZA Y SU RELACIÓN CON LAS DE CRÉDITO

7.1. Determinar las normas eficaces, que una entidad adopte para trazarse y cumplir una inteligente política de cobranzas, depende de las circunstancias sociales, políticas y económicas del país y particularmente del sector en que la entidad acreedora trabaja y de su propia situación financiera.

7.2. Las políticas de cobranza se dividen en duras y blandas. Las primeras significan que el tiempo durante el cual se tolera que el deudor permanezca en mora, es largo. Las segundas son lo contrario: el tiempo de tolerancia es corto.

7.3. Normalmente las políticas, ya sean duras o blandas, deben estar enfrentadas a las de crédito. Es decir, que a políticas de crédito duras (en las que se exigen muchos requisitos y de esta manera el riesgo se minimiza o se estabiliza), corresponden políticas de cobranzas blandas. Por el contrario, a políticas de crédito blandas, (con las que el crédito se concede fácilmente y, por consiguiente, el riesgo se aumenta), corresponden políticas de cobranza duras.

7.4. Para que las políticas de cobranza sean eficaces deben ser:

- a) Uniformes: aplicarlas a todos los solicitantes.
- b) Flexibles: deben tener en cuenta la situación de cada solicitante. La flexibilidad se refiere al solicitante.

c) Adaptables a las circunstancias sociales, políticas y económicas del entorno, del tiempo, del país, del lugar, etc. La adaptabilidad se refiere al entorno de la entidad crediticia.

d) Rutinas eficientes. Existen las que se podrían llamar rutinas rutinarias, que son las acciones que se repiten sin mayor creatividad y eficiencia. Por el contrario, las rutinas eficientes son las que por aplicarse con la debida flexibilidad y adaptación, producen resultados eficaces.

Las medidas para saber hasta dónde se pueden y deben adaptar y flexibilizar las políticas tanto de concesión del crédito como en su recuperación de la cartera morosa y poseer un recto criterio, sobre lo cual anteriormente se trató son

Las políticas crediticias y de cobranza deben revisarse con frecuencia porque dependen de las variables antes nombradas: circunstancias sociales, políticas y económicas del país, del entorno, de la entidad crediticia, etc.

Cuadro 17. Políticas De Cobranzas

POLÍTICAS DE COBRANZAS

Al entrar en estado de mora con las deudas pendientes con La Empresa Republicneg S.A., el cliente asumirá los gastos de cobranza incurridos en la gestión, de acuerdo con las siguientes condiciones:

Desde el primer día de vencido, serás contactado por gestores o agente de cobranzas internos y/o gestores de cobranzas externos (casas de cobro), quienes están facultados para realizar acuerdos de pago y se identificarán según corresponda.

Los agentes externos están facultados para efectuar acuerdos de pago dentro de las políticas vigentes de la entidad, pero no están facultados para recibir dinero en forma directa.

La gestión de cobro será realizada a través de mensajes automáticos de audio, gestión telefónica, correo certificado y visitas, recordando el pago de tus obligaciones, con el fin de llegar a un acuerdo en el menor tiempo posible.

El horario de contacto será de lunes a viernes entre 7:00 a.m. y 8:00 p.m. y el fin de semana entre 8:00 a.m. y 4:00 p.m.

Al presentar vencimiento en alguna de las obligaciones de los clientes, el plazo inicialmente pactado se puede declarar extinguido e igualmente se declara anticipado el vencimiento de

cualquier otra obligación con La Empresa Republicneg S.A.

Si el cliente alcanza un vencimiento superior a 10 días, reconocerá y cancelará los gastos de cobranza incurridos en la gestión, de acuerdo con las siguientes tarifas:

- ✓ Vencimiento entre 10 a 30 días: 2% (más IVA) sobre el saldo en mora.
- ✓ Vencimiento entre 31 a 60 días: 5% (más IVA) sobre el saldo en mora.
- ✓ Vencimiento entre 61 a 90 días: 10% (más IVA) sobre el saldo en mora.
- ✓ Vencimiento entre 91 a 120 días: 15% (más IVA) sobre el saldo en mora.
- ✓ Vencimiento a 120 días: 15% (más IVA) sobre el saldo total.

Estos valores serán cancelados al momento de realizar el pago. El pago de la obligación vencida por capital, intereses o demás cargos, no te exime al cliente del cobro y cancelación de los gastos de cobranza.

Técnicas de cobranza persuasiva

Para saber cuáles técnicas de cobranza persuasiva deben aplicarse con los deudores, se necesita conocer su comportamiento y algunas técnicas que ayuden a obtener el pago. Estas técnicas reciben el nombre de particulares y son las más importantes, Pero también existen técnicas generales, es decir, que pueden y deben aplicarse con todos los deudores sin importar cuál sea su comportamiento. Por eso, aquí se habla tanto de las técnicas generales como de las particulares.

a) De carácter general.

Diálogo. El término “diálogo” está formado por dos vocablos griegos: dia (diá), que significa:” a través de” en el sentido de “calar”, “penetrar”, “horadar” y logo (lógos), que traduce “palabra”, “verbo”, “mensaje”, “argumento”.

Por consiguiente, diálogo equivale a una palabra, mensaje, argumento, etc. que cala, penetra al que lo recibe. ¿Y cuándo el mensaje impacta? Cuando le interesa.

Aplicando lo anterior a la cobranza se concluye que, cuando se cobra, es necesario demostrarle al deudor, con razonamientos positivos (y no negativos) todos los beneficios que para él se derivan si cancela la deuda.

Cobranza personalizada. El ser humano es persona, que equivale a estar dotado de inteligencia. ¿Y qué es la inteligencia? La capacidad de razonar y de elegir, de preferir (amar). O dicho en otros términos, es la capacidad de entender y de querer.

Así, pues, cobranza personalizada significa que al deudor hay que motivarlo con argumentos racionales y emotivos (más los primeros que los segundos), que lo lleven a cancelar la deuda.

Cobranza individualizada. Mientras el término “persona” se aplica a todos los seres humanos, el término “individuo” designa a una persona concreta y determinada; a esta persona, considerada aisladamente de los demás.

Hay que tener en cuenta que cada ser humano es único, exclusivo, sólo, irrepetible en la creación. Es lo que los filósofos griegos llamaron un microcosmos: un mundo pequeño.

Por consiguiente, la cobranza individualizada supone que, para que esta gestión sea efectiva, es necesario conocer hasta dónde más sea posible, todo lo referente al deudor: personalidad, concreta situación que lo determina a ser éste deudor y no otro; su carácter, costumbres y acciones (etopeya) que lo hacen ser una persona única, exclusiva, irrepetible y distinta a cualquiera otra.

Estimular el ego. Nada más estimulante que estimular el ego de un individuo. ¿Cómo hacerlo en la cobranza? Convencer al deudor de que él es importante, que le interesa a la entidad, que ella no lo quiere perder como deudor, pues quiere seguir prestándole la ayuda para que concluya sus actividades y que por estas razones le conviene pagar.

Apelar al sentido de la honradez Decirle al deudor que se está seguro de que, si no ha pagado, ha sido por poderosas razones y no porque le falte honradez, y que, por lo tanto, el acreedor está dispuesto a ayudarle buscando junto con él una solución.

Apelar al sentido de justicia. El ser humano posee el sentido innato de la justicia. Exige que se observe no sólo con él sino con los demás.

Decirle al deudor que la entidad cumplió con todo lo acordado: monto, plazo, etc., y que ahora es él quien debe cumplir con lo acordado: el pago puntual.

Obrar con prudencia y energía. La prudencia ayuda a tener buen juicio, ecuanimidad, mesura en la toma de decisiones. Es muy necesaria porque ningún ser humano es igual a otro, ni ninguna situación es igual a otra. La prudencia ayuda a tomar con cada deudor y en cada

caso la decisión más acertada. Aquí “energía” significa poseer ante el deudor la seguridad y firmeza necesarias, que nacen de saber qué se busca y cómo se busca. Cuando el deudor descubre la inseguridad del gestor sacará partido imponiendo lo que él quiere.

b) Técnicas particulares

Por razón del riesgo. Erróneamente se piensa que las únicas causas de la gravedad del riesgo de una cuenta morosa están en la edad de la mora y en su monto. Como a continuación se expresa, hay además de estos factores, otros igual o mayormente importantes.

- ✓ **De riesgo mínimo.** Deudores de moralidad (carácter) y capacidad de pago excelentes, pero que en ocasiones se atrasan. Son de absoluta confianza y que llegarán a un pronto arreglo. Trato: con mucho tacto y delicadeza.
- ✓ **De riesgo aceptable.** Son deudores lentos para pagar porque tienen una capacidad mediana de pago, lo cual hace que su moralidad crediticia sea regular. Es necesario tratarlos con mucha atención y cuidado, pues si se descuidan, fácilmente se convierten en incobrables.
- ✓ **De riesgo alto.** Son deudores de muy poca o nula moralidad: quienes pudiendo pagar, no lo quieren hacer; a él también pertenecen los insolventes o al borde de la insolvencia.

Generalmente los deudores no llegan repentinamente a esta situación; poco a poco se va llegando allá y también poco a poco la situación se va manifestando. Con ellos debe iniciarse cuanto antes la cobranza judicial.

Por razón de su comportamiento ante el gestor. Se califican y cualifican por la actitud que toman ante la persona que hace el cobro.

- El ignorante o preguntón. Finge ignorar las condiciones en que el crédito se concedió para postergar el pago. Sin discutir, proporcionarle información completa y luego exigir el puntual y exacto cumplimiento de sus obligaciones.

- El Hostil. Hace sentir al gestor como a un funcionario de poca importancia; dice que hablará con otro funcionario de mayor jerarquía en la institución.

Responder que el gerente (director, etc.) delegó en él la responsabilidad de esta gestión y que tiene plena autoridad para resolver el asunto. Si insiste en que hablará con otro funcionario, desistir e inmediatamente comunicarse con este funcionario para recibir pleno apoyo.

- El agresivo. Reacciona agresivamente porque es su temperamento o porque finge ser así.

Esperar tranquilamente a se calme. Jamás interrumpirlo, mientras esté hablando. No desconcertarse. Cuando haya concluido, con cortesía darle el mensaje impactante (diálogo) que lo motive positivamente a pagar

- El terco. Hace reclamos injustificados y aunque se le den suficientes explicaciones y argumentos, no admite estar equivocado. Esta actitud es fruto de su escasa inteligencia.

Tener mucha paciencia, dar explicaciones muy sencillas e ir comprobando que las ha entendido.

- El apático o indiferente. Es inteligente: tiene argumentos tanto a su favor para no pagar como en su contra. Se encuentra indeciso, duda y por esto no toma ninguna decisión .Se le debe motivar con argumentos muy poderosos, que lo convenzan del pago.

- El trágico. Siempre que se atrasa expone dramáticamente su situación, para conmover y lograr nuevos plazos. Inventa “historias”. Cuando esta actitud es continuada, es necesario mostrar mucha energía para no aceptar estas razones y exigir cuanto antes el pago. Esta gestión debe realizarla mediante carta otro funcionario de cobranza de mayor jerarquía.

- El charlatán. Habla de todo fuera del tema y lo hace en forma incontenible y con mucha fluidez para impedir que el gestor hable y para distraer su atención e impedirle su trabajo.

Con mucho tacto detener el torrente de palabras, yendo al grano. Si persiste, suspender la entrevista con una rápida y cordial despedida y hacer – como en el anterior caso - que otro funcionario le envíe una carta.

- El excesivamente amable. Colma de atenciones al gestor para comprometerlo e impedirle que le cobre. Si esta actitud es frecuente, rechazar con amabilidad las atenciones y concretarlo de una vez respecto al asunto que tanto el gestor como el deudor tienen entre manos: el pago de la deuda.

- El burlador. En forma muy gentil y amable siempre da la cara y pone plazos que nunca cumple. Como en el caso del trágico, después de que el gestor infructuosamente ha trabajado, debe intervenir un funcionario superior y apersonarse del caso.

- El que realmente permanece muy ocupado. Averiguar las horas en que está menos ocupado. Que habitualmente son las primeras de la mañana y las últimas de la tarde. Preferir las

primeras, cuando tanto deudor como gestor todavía” no están con el sol auestas”. Mucha insistencia y paciencia, no desanimarse y continuar con la gestión.

- El que siempre está ausente. Dejar siempre un mensaje: si es la cobranza telefónica indicar quién llamó, de qué entidad, número telefónico. En sus comienzos el mensaje debe ser muy prudente, pero si no responde, cada vez el mensaje debe ser más explícito. Si la cobranza es personal: dejar constancia escrita de la visita.

- El que manifiesta no tener dinero. Carecer de dinero para pagar es quizá la más frecuente disculpa para no pagar. Por eso el gestor debe planear varias fórmulas de pago, que ofrecer. Si después de haberlas ofrecido, el deudor insiste en este argumento, es necesario que el gestor indague cuál es la verdadera razón para el no pago. En muchos casos el deudor no quiere pagar por otras razones, que, en un principio no se atreve a manifestar.

Mediante hábiles preguntas lograr que se expongan los verdaderos motivos y, una vez conocidos, y si son justos, especialmente cuando se trata de reclamos, buscar soluciones y concertar el pago.

- El soez o vulgar. Trata al gestor con palabras vulgares. Con esta actitud busca desconcertarlo o enfurecerlo, para que reaccione de igual manera.

Sin airarse, pero sí con suficiente energía, exigirle respeto. Si no se corrige, suspender la entrevista y comunicar a la autoridad competente para que sea enviado a cobro.

Por razón del comportamiento ante la deuda. Aquí se incluyen las principales razones sobre la deuda, que aducen los deudores para no pagar.

- Honestamente malinterpretaron las condiciones del crédito. Aclarar las condiciones en que se otorgó el crédito. Si hubo perjuicios, la entidad debe asumir la responsabilidad. Arreglados estos obstáculos, exigir el pago.

- Negligentes. Como se dice en el lenguaje familiar, a ellos “les duele pagar”. Lo mismo que en otros casos, insistir en la injusticia que cometen con la entidad con quien se comprometieron a cancelar oportunamente el crédito y con muchas otras personas que esperan se les conceda el crédito educativo y no lo reciben por falta de fondos en la entidad crediticia.

- No pagan oportunamente aunque la cuenta es pequeña. Su atraso se origina porque no tienen la capacidad económica, que ya existía, cuando se concedió el préstamo o sobrevino

posteriormente. Analizar cuidadosamente la situación. Posiblemente sea el caso de una reestructuración de la deuda

- Atrasados esporádicamente porque sus fechas de pago no coinciden con sus ingresos. Si el deudor es bueno, es mejor cambiar las fechas de pago haciendo que coincidan con las de sus ingresos.

- Atrasados esporádicamente por las condiciones de fuerza mayor. En ocasiones surgen circunstancias imprevistas que impiden cumplir con los pagos. En estos casos hay que ser muy comprensivos. Esperar a que estas circunstancias negativas desaparezcan para exigir el pago. Cuando el deudor ha sido buen pagador, la entidad debe anticiparse a darle todo su apoyo.

- Iliquidez transitoria. No pagan para utilizar el dinero en otras actividades. Este grupo presenta uno de los problemas más desagradables de la cobranza. Dicen que pagarán intereses de mora. Con ellos es necesario adoptar una actitud firme y enérgica argumentando que el contrato no fue ese. Además insistirles que su comportamiento negativo es perjudicial y falta de solidaridad porque impide que la entidad pueda ayudar a otros que necesitan el crédito educativo.

Todas las anteriores clasificaciones y su correspondiente trato deben aplicarse también a los codeudores, a quienes se debe acudir oportunamente y no esperar a que la situación del deudor se haya complicado de tal manera que la intervención del codeudor sea inútil

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

El análisis financiero es el punto más importante de un proyecto de inversión ya que este determina si este proporcionara a los inversionistas la rentabilidad esperada o no.

Dentro de este se establece cuáles serán los recursos necesarios para la aplicación del mismo, los gastos, los costos de aplicar la propuesta.

Cuadro 18. Recursos Financieros

RECURSOS	CANTIDAD	VALOR INDIVIDUAL	VALOR TOTAL
Rema de Hoja	3	3.50	10.50
Esferos	12	0.40	4.80
Lápiz	7	0.35	2.45
Transporte (2 personas)	2	65.00	130.00
Refrigerios	2	35.00	70.00
Borradores	7	0.25	1.75
Carnet de identificación	2	2.00	4.00
Resaltadores	2	1.75	3.50
Grapadora	1	4.25	4.25
Impresiones	30	0.40	12.00
Copias	50	0.05	2.50
Carpetas	6	0.25	1.50
Anillado	1	3.00	3.00
TOTAL			250.25

Cuadro 19. Descripción de los recursos

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
4	Computadoras	800.00	3200.00
4	Escritorios	150.00	600.00
4	Sillas de oficina	55.00	220.00
2	Archivadores	110.00	220.00
2	Dispensadores de Agua	30.00	60.00
2	Impresoras	125.00	250.00
8	Sillas de espera	20.00	160.00
4	Teléfonos	30.00	120.00
TOTAL			4,830.00

Cuadro 20. Análisis Financiero

DESCRIPCIÓN	VALOR DEL ACTIVO	PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Mueble y enseres	1380.00	10%	115.00	138.00
Equipo de Computación	3450.00	33%	912.50	10950.00
TOTAL	4830.00		1027.50	11088.00

CARGO	SUELDO	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE IESS
Jefe Administrativo	650	54,17	28,33	27,08	61,43
Auxiliar Administrativo	400	33,33	28,33	16,67	37,80
Contador	1000	83,33	28,33	41,67	94,50
Auxiliar Contable	400	33,33	28,33	16,67	37,80
Total	2450	204,17	113,33	102,08	231,53

DETALLE	MENSUAL	ANUAL
Limpieza	450.00	5400.00
Agua	120.00	1440.00
Luz	268.00	3216.00
Teléfono	150.00	1800.00
Internet	75.00	900.00
Depreciación	1027.50	11088.00
TOTAL	2,090.50	238,44.00

5.7.3 Impacto

Al realizar una inversión financiera en la implementación de políticas de cobro el impacto sería positivo en la empresa ya que mejoraría los niveles de rentabilidad y liquidez de la misma mejorando las posibilidades de inversión y reinversión de la empresa.

Mientras que a nivel de empresa, es decir en lo económico, esta obtendrá los beneficios de tener los resultados de forma oportuna y veraz, siempre en el tiempo preciso para la adecuada toma de decisiones.

- Mejorar el control interno.
- Organización administrativa efectiva.
- Información oportuna y toma de decisiones precisas.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 21. Cronograma

No.	ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3
1	Reunión con el dueño de la compañía.			
2	Levantamiento de información de los procesos con el personal involucrado.			
3	Diseñar procesos			
4	Elaboración del manual			
5	Elaboración del manual			
6	Aprobación del manual			
7	Reunión con jefes departamentales.			
8	Exponer los puntos revisados para la implementación de políticas.			
9	Reunión con todo el personal			
10	Explicar los nuevos procedimientos involucrando las áreas críticas.			
11	Analizar los avances de la implementación.			
12	Identificar los niveles de aceptación y desenvolvimiento del personal implicado.			
13	Aplicación de mejora continua.			

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.

Los lineamientos que se tomaran en cuenta para evaluar esta propuesta serán:

- Realizar evaluaciones constantes a gestión de control de las cuentas por cobrar.
- Mantener constante comunicación con los clientes habituales y buscar nuevos clientes para asegurarse que ellos conozcan las nuevas políticas de cobro.
- Cumplir con todos los procesos de control de los colaboradores del departamento contable y la cartera vencida.
- Realizar constantes campañas publicitarias para dar a conocer de nuestros servicios a los clientes potenciales.

CONCLUSIONES

- La empresa ha tenido dificultades en cuanto a la recuperación de la cartera de créditos ya que no se encuentran establecidas políticas o normas crediticias que les permitan a los encargados de venta saber con certeza la manera en que deben proceder durante la gestión de ventas.
- Se ha evidenciado la escasez de políticas crediticias que minimicen el riesgo de liquidez lo que ha producido la existencia de cuentas incobrables en exceso, ocasionando en ciertos momentos la falta de efectivo, que además ha retrasado el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores, e incluso con los empleados de las diferentes haciendas
- Existe un retraso en el cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los mismos debido al inapropiado establecimiento de plazos de pago.

RECOMENDACIONES

- Se debe tratar de mantener la cartera de crédito vencida en niveles aceptables; la empresa debe considerar mejorar el análisis crediticio al cual los clientes son sometidos antes de culminar la negociación.
- Tanto las empresas como los clientes deben hacer conciencia de su realidad económica y tratar de evitar el mismo, para los clientes esto significa tomar decisiones prudentes y juzgar su capacidad de repago y para la empresa evaluar adecuadamente a los posibles clientes.
- Se recomienda la aplicación de la propuesta ya que los resultados de la investigación confirman las hipótesis y la gran necesidad del establecimiento de políticas adecuadas para mejorar los niveles de liquidez y disminuir el riesgo crediticio de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- AAMODT, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. WADSWORTH-CENGAGE Learning.
- BARZMAN, S. (2008). *Credit Checking, National Association of Credit Management*, . BARZMAN, S, Credit Checking, National Association of Credit Management, New York, .
- BESLEY, S., & BRIGHAM, E. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: CENGAGE Learning.
- BRANCHFIELD, P. (2009). *Gestión del Circulante: Bases Conceptuales y Aplicaciones Prácticas*. Barcelona: PROFIT EDITORIAL.
- BRANCHFIELD, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Barcelona: PROFIT.
- BRANCHFIELD, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Barcelona: Profit Editorial.
- BRANCHFIELD, P. (2010). *Cobro de impagados y negociación con deudores: como cobrar los impagados sin confrontación con los deudores*. Barcelona : Profit Editorial.
- BRANCHFIELD, P. (s.f.). *Gestión de* .
- CEGARRA SÁNCHEZ, J. (2012). *Los métodos de Investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- CEGARRA, J. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Díaz de Santos.
- CHRISTI, G. y. (2007). *Credit Management, Credit Research Foundation Inc*. New York.
- CUPELL, R. J. (2001). *Organización de Créditos y Cobranzas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- DEL CASTILLO, A. M. (2008). *18 Axiomas Fundamentales de la Investigación de Mercado*. La Coruña: Netbiblo.
- ESCUDERO, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. España: Paraninfo.
- ESPASA, J. (s.f.). *Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana*. Barcelona: Jose Espasa e hijos Editores.
- ESTÉVEZ-BRETÓN A, M. (1999). *Técnicas de Negociación Aplicadas a la Cobranza*. Bogotá: Cargraphics.
- GAMA FUERTES, M. d. (2008). *Biología: Biogénesis y microorganismos*. México: Pearson Educación.
- GENTO, S., & HUBER, G. (2012). *La Investigación en el tratamiento educativo de la diversidad*. Madrid: Aranzadi.
- GUZMAN, E. (2003). *Crédito y Cobranzas*. Bogotá. : Ediciones Tercer Mundo.
- KITZING, D. R. (2001). *Credit and Collections for small Business*, . New York I : Mc. Graw Hill Inc.,.

- MERINO, M., PINTADO, T., SÁNCHEZ, J., GRANDE, I., & ESTÉVEZ, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- NIETO, S., & RODRÍGUEZ, M. J. (2010). *INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO*. Salamanca: AQUILAFUENTE.
- ORTIZ GARCIA, J. (2011). *Operaciones Auxiliares de Gestión de Tesorería*. Editex.
- PERELLÓ, S. (2011). *Metodología de la investigación social*. Madrid: DYKINSON.
- PÉREZ, L. (2010). *El impacto de la crisis económica en las personas con discapacidad y sus familias*. Madrid: Cinca.
- RUIZ, J. (2012). *Teoría y Práctica de la investigación cualitativa*. Deusto Digital .
- SASTRE, M. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Madrid: Ecobook.
- VENEGAS, F. (2008). *Riesgos Financieros y Económicos*. México: CENGAGE Learning.

ANEXOS

a. Anexo 1: Matriz

Figura 13. Matriz

	Problema / subproblemas	Formulación/sistematización	Objetivo general/ específicos	Hipótesis General/ Particulares	Variables	
					Independientes	Dependientes
PP	Escasez de políticas crediticias para reducir el riesgo de iliquidez en la empresa Republicneg S.A. ubicada en el cantón Samborondón, Provincia del Guayas.	¿De qué manera afecta la escasez de políticas crediticias al riesgo de iliquidez de la empresa Republicneg S.A. ubicada en el cantón Samborondón, provincia del Guayas?	Identificar los factores que afectan a la liquidez en la empresa Republicneg SA mediante un estudio crediticio para reducir el riesgo de pérdida, para evitar el cese de operaciones de la organización.	Si se regularan las políticas crediticias dentro de la empresa entonces se reduciría el riesgo de liquidez.	Políticas crediticias	Riesgo de liquidez
SP1	Ausencia de planeación en el proceso de cobranza que ocasiona el aumento de la tasa de morosidad	¿Qué incidencia tiene la ausencia de planeación en el proceso de cobranza en el aumento de la tasa de morosidad?	Analizar que incidencia tiene la ausencia de planeación en el proceso de cobranza en la tasa de morosidad.	Mejorando la planeación dentro del proceso de cobranza se disminuirá la tasa de morosidad.	Planeación en el proceso de cobranza	Tasa de morosidad
SP2	Inapropiado establecimiento de plazos de pago causando retraso en el cumplimiento de las obligaciones contractuales	¿Cómo influye el inapropiado establecimiento de plazos de pago al retraso en el cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes?	Identificar como influye el inapropiado establecimiento de plazos de pago al cumplimiento de las obligaciones contractuales de los clientes	Modificando los plazos de pagos se aumentará el nivel de cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes.	Plazos de pago	Cumplimiento de obligaciones contractuales
SP3	Inadecuada evaluación crediticia a nuevos clientes provocando así el crecimiento de la cartera de crédito vencida	¿Cómo perjudica la inadecuada evaluación crediticia a nuevos clientes al crecimiento de la cartera de crédito vencida?	Diagnosticar de que manera la inadecuada evaluación crediticia esta perjudicando a la cartera de crédito vencida.	Restableciendo la evaluación crediticia la cartera de crédito vencida se mantendrá en niveles aceptables.	Evaluación crediticia	Cartera de crédito vencidas.
SP4	Inexistencia de límites crediticios aplicables a los clientes ocasionando un sobreendeudamiento de los mismos	¿Bajo qué circunstancias la inexistencia de límites de crédito está ocasionando la existencia de clientes con sobreendeudamiento?	Reconocer bajo que circunstancias la inexistencia de límites crediticios está ocasionando el sobreendeudamiento de los clientes	Si se controlaran los límites crediticios entonces se minorará el sobreendeudamiento de los clientes.	Límites crediticios	Cientes con sobreendeudamiento

b. Anexo 2: Formato de Encuesta



UNIVERSIDAD ESTADAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Encuesta dirigida al: personal encargado de ventas y crédito de la empresa Republicneg S.A.

Objetivo: Conocer las debilidades existentes en cuanto al establecimiento de políticas de crédito y cobro de la empresa Republicneg S.A. a través de una encuesta.

Pregunta 1:

¿Cree usted que si se regularan las políticas crediticias dentro de la empresa entonces se reduciría el riesgo de liquidez?

SI

NO

Pregunta 2:

¿Cree usted que es importante medir constantemente el riesgo de liquidez al que se enfrenta la empresa?

SI

NO

Pregunta 3:

¿Cree usted que una adecuada planeación en el proceso de cobranza contribuye en la recuperación adecuada de la cartera de crédito?

SI

NO

Pregunta 4:

¿Cree usted que mejorando la planeación dentro del proceso de cobranza se disminuirá la tasa de morosidad

SI

NO

Pregunta 5:

¿Cree usted que modificando los plazos de pagos se aumentará el nivel de cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes?

SI

NO

Pregunta 6:

¿Cree usted que el cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los clientes depende en mayor parte de las condiciones que se establezcan en el contrato de ventas?

SI

NO

Pregunta 7:

¿Cree usted que reestableciendo la evaluación crediticia a los posibles clientes la cartera de crédito vencida se mantendrá en niveles aceptables?

SI

NO

Pregunta 8:

¿Cree usted que la cantidad de cartera de crédito vencida que mantenga una empresa es un factor determinante al momento de mantenerse competitiva en el mercado?

SI

NO

Pregunta 9:

¿Cree usted que si se controlaran los límites crediticios entonces se aminorará el sobreendeudamiento de los clientes?

SI

NO

Pregunta 10:

¿Cree usted que evitar el sobreendeudamiento de los clientes es también una responsabilidad de la empresa?

SI

NO

c. Anexo 3

Cuadro 22. Cuadros para el control de la gestión de cobranza

ANÁLISIS COMPARATIVO MENSUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA					VARIACIÓN	
MES	ORDINARIA	PREJURÍDICA	JURÍDICA	TOTAL RECUPERADO	\$	%
ENERO	24.210.465	9.232.117	4.312.810	37.755.392	3.455.879	8.38
FEBRERO	25.344.232	9.932.927	5.934.112	41.211.271	872.916	2.07
MARZO	26.798.883	8.747.104	6.543.200	42.084.187		
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						

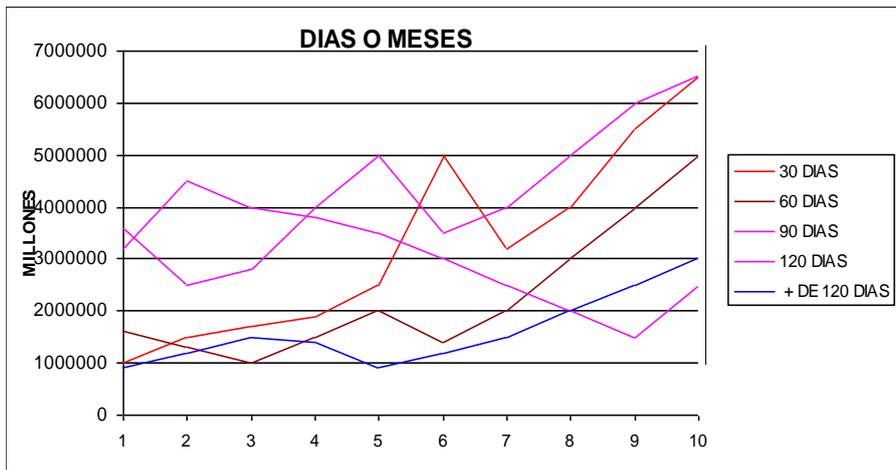
ETAPAS DE COBRANZA POR CUMPLIR DIARIAMENTE

FECHA MARZO 8 DE 1997						
CARTA 1	CARTA 2	FAX	TELEGRAMA	TELEFONO	VISITA	JURIDICA
ngel & Cia. Ltda	Aceros Ltda.	Alvarado Pedro	Angarita & Cia.	Alares S.A.	Axiomar	Surcar S.A.
Becariat Ltda.	Bonanza S.A.	Calcáreos	Bueno y Zea	Dilanas	Franco Juan	Amaya Pablo
Turriago José	Ceballos L.	González Alex	Rueda Ltda.	Romero Manuel	Canales Ltda.	Llantas S.A.

CARTERA POR COBRAR

Fecha de corte 30 de noviembre de 1		2.002					
Codigo	Nombre	Dirección	teléfono	Documento	Tipo	Vence	Saldo
001	Javier Mendez	Cra. 123 N° 89-08	2435465	1234	INTS.	01/09/97	1.160
				1234	FAC.	01/09/97	14.000
				Total cliente			15.160
002	Marimar	Cil. 110 N° 7-98	2304153	1235	INTS.	01/09/97	2.845
				1235	FAC.	01/09/97	1.203
				Total cliente			4.048
003	Gabriel Vega	Cil. 63 N° 98-76	942-766545	1236	INTS.	01/09/97	1.087
				Total cliente			1.087
004	Joaquin Matta & Cia.	Av. norte N° 4-32	987-66445	1237	INTS.	01/09/97	1.643
				1237	INTS.	01/09/97	547
				Total Cliente			2.190
				GRAN TOTAL			22.485

RECUPERACION (O INCREMENTO DE LA CARTERA MOROSA)



Control de Cobranza por Semanas

<u>Contactos Telefónicos Semanales</u>	1a	2a	3a	4a
Llamadas Efectivas				
Llamadas Realizadas				
Presupuesto Llamadas				
% Cumplimiento				
% Efectividad				

<u>Contactos Personales Semanales</u>				
Visitas Efectivas				
Visitas Realizadas				
Presupuesto Visitas				
% Cumplimiento				
% Efectividad				

<u>Recaudo Semanal</u>				
Recaudo Total				
Presupuesto Recaudo				
% Cumplimiento				

GESTIONES DIARIAS DE COBRANZA

	1	4	5	6	7	8	Total Semana
	VIERNES	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	
Llamadas efectivas							
Llamadas no efectivas							
Llamadas realizadas							
Visitas efectivas							
Visitas no efectivas							
Visitas Cte. desaparecidos							
Certificados - otros							
Visitas realizadas							
Valor cheques							
Valor efectivo							
Recaudo total							

COMPARATIVO DE RECAUDOS POR MES Y POR AÑO

MES	2.001			2.002			
	CARTERA POR COBRAR	COBRADO	%	CARTERA POR COBRAR	COBRADO	%	DIFERENCIA
ENERO	32.773	30-333	92.55	34.789	33.644	96.71	4.15
FEBRERO	30.450	28.110	92.32	35.490	33.120	93.32	1.01
MARZO	32.920	30.810	93.59	37.921	35.720	94.20	0.61
<i>ABRIL</i>	<i>33.444</i>	<i>30.982</i>	<i>92.64</i>	<i>36.443</i>	<i>32.897</i>	<i>90.27</i>	<i>-2.37</i>
<i>MAYO</i>	<i>31.840</i>	<i>28.662</i>	<i>90-02</i>	<i>34.669</i>	<i>30.272</i>	<i>87.32</i>	<i>-2.70</i>
JUNIO	35.943	34.720	96.60	39.104	38.012	97.21	0.61
JULIO	35.720	32.104	89.88	39.907	37.202	93.22	3.34

Controla las épocas en que suele haber mayor dificultad para la cobranza como aparece en el presente cuadro en los meses de abril y mayo

d. Anexo 4

CONTROL DE LA CARTERA DE LOS DEUDORES Y DE LA GESTIÓN DE COBRANZA

(Tomado del libro “Administración de la Cobranza- Programación y Control” – Agustín Montaña – Editorial Trillas, México, D.F. 1987, páginas 85 – 95)

El control de los deudores se establece con una serie de registros que permitan analizar la tendencia de determinados puntos claves que sirvan para tomar decisiones administrativas oportunas, con el fin de corregir los resultados y conseguir las metas señaladas en los programas.

Con dicho sistema de control se puede tener disponible la información siguiente de carácter general:

- Relación entre créditos concedidos y totales.
- Relación entre la cartera y los créditos totales.
- Antigüedad de saldos y su tendencia.
- Eficiencia de la cobranza y su tendencia.
- Importancia de la cobranza.
- Costos fijos y variables del departamento.
- Productividad del departamento.
- Deficiencia de la cobranza.
- Punto de equilibrio.
- Índice de rentabilidad de la cobranza.
- Rotación de los deudores.
- Plazo medio.
- Saldo vencido promedio.
- Saldo vencido por día.
- Estudio estadístico de las causas de la morosidad.

También se puede tener como información por deudor de lo siguiente:

- Potencial

- Importancia.
- Créditos acumulados.
- Tendencia de los créditos.
- Saldo.
- Tendencia del saldo.
- Antigüedad del saldo.
- Días de mora.
- Pago promedio.

A continuación se presenta la forma de llevar estos controles, mediante un procedimiento manual con la ayuda del computador, con programas elaborados para tal efecto para que se pueda adaptar a cualquier tipo de empresa: pequeña, mediana o grande.

Las columnas que tienen la marca corresponden a las cantidades de entrada del sistema informadas por los funcionarios responsables de la asignación de los créditos y el de cobranzas. Dichas cantidades son la base del cálculo para el resto de las columnas.

El manejo y uso de las columnas son los siguientes:

1. *Mes.* Se anota el mes de operación.
2. *Créditos totales del mes.* Se anotan las cantidades totales mensuales de créditos concedidos.
3. *Créditos acumulados.* Se suman los créditos de la columna anterior, lo cual corresponde a los créditos concedidos hasta el mes operado.
4. *Cuentas por cobrar.* Representa el saldo de las cuentas por cobrar, tanto las que ya están vencidas como las que están por vencer. Al saldo del mes anterior se suman los créditos de la columna 5 y se resta la cobranza del mes, de la columna 7.
5. *Créditos del mes.* Se registran los créditos correspondientes al mes indicado.
6. *Créditos acumulados.* Se suman las cantidades de la columna anterior, que representa los créditos otorgados hasta dicho mes.
7. *Cobranza del mes.* Se anota la cantidad total cobrada por el departamento en el mes.
8. *Cobranza acumulada.* Se suman las cantidades de la columna anterior, lo cual representa el total cobrado desde el principio del ejercicio hasta el mes que se opera.

9. *Eficacia de la cobranza*. Representa la proporción que se ha logrado cobrar, tomando como base la meta igual a los créditos acumulados. Para obtener este indicador, se divide la cantidad de la columna 8 entre la cantidad de la columna 6 del mes operado.
10. *Incremento de la cobranza*. Representa la tendencia de la eficacia de la cobranza, o sea, la cantidad que en promedio se incrementa o se disminuye por mes. Este indicador puede calcularse mediante el empleo de la fórmula que corresponde a la pendiente de una recta.

Este procedimiento se recomienda para conservar los antecedentes de la tendencia y es muy simple, pues se calcula sólo el renglón correspondiente a un mes.

Las cinco primeras columnas contienen cantidades constantes y corresponden a los meses.

1. (χ). Se anotan los números consecutivos del mes.
2. ($\Sigma\chi$). Se acumulan las cantidades de la columna anterior
3. (χ^2). Se elevan al cuadrado las cantidades de la columna 1.
4. ($\Sigma\chi^2$) Se acumulan las cantidades de la columna anterior.
5. (F). Se acumulan las cantidades de la columna anterior, empezando por cero. Estas cantidades representan el factor divisor que aparece como denominador en la fórmula de la tendencia α , o sea, el resultado de las operaciones siguientes: $[\eta(\Sigma\chi^2) - \Sigma\chi(\Sigma\chi)]$
6. (y). Se anotan las cantidades correspondientes a la variable de estudio. En el ejemplo aparece el indicador mensual de eficacia de la cobranza.
7. (Σy). Se acumulan las cantidades de la columna anterior.
8. (xy). Se multiplican las cantidades de las columnas 1 y 6 y el resultado se anota en esta columna.
9. ($\Sigma\chi y$). Se acumulan las cantidades de la columna anterior.
10. [$n(\Sigma\chi y)$] Se anota el producto de multiplicar las cantidades de las columnas 1 y 9.
11. [$\Sigma\chi(\Sigma y)$]. Se anota el producto de multiplicar las cantidades de las columnas 2 y 7.
12. (Diferencia) Se anota la diferencia resultante de restar la cantidad de la columna 11 de la cantidad de la columna 10. Esta diferencia es el denominador de la fórmula de la tendencia.
13. (α) Tendencia mensual. Es la cantidad que resulta de dividir la cantidad de la columna 12 entre la cantidad de la columna 5.

11. *Costos fijos departamentales.* Se anota mensualmente el total de los costos fijos, como los de arrendamiento, depreciación, sueldos, prestaciones, etc. También se anota la cantidad fija de los gastos semifijos, como los gastos de teléfono y luz.

Como ejemplo de la cantidad que aparece en la hoja de análisis mensual de la cobranza, para el mes de enero, se presenta el cuadro siguiente, con los gastos departamentales divididos en fijos y variables.

GASTO	FIJO	VARIABLE	TOTAL
Arrendamiento	2.500		2.500
Luz	50	150	200
Teléfono	2.150	850	3.000
Papelería		1.700	1.700
Depreciación	800		800
Sueldos - Prestaciones	134.000		134.000
Incobrables		30.000	30.000
Gasto por morosidad		43.000	43.000
	139.500	75.7000	215.300

12. *Gastos variables departamentales.* En esta columna se anotan los gastos variables del departamento de crédito y cartera como papelería, cuentas incobrables, gastos legales, etc. y la parte variable de los gastos semifijos.

13. *Gastos totales departamentales.* Corresponde al gasto mensual del departamento. Es la suma de los gastos fijos más los gastos variables.

14. *Productividad.* En términos generales, la productividad es la proporción del resultado obtenido y un recurso utilizado. En este caso, se mide la cantidad cobrada en el mes con el gasto total mensual. En proporción unitaria, el indicador de productividad revela qué cantidad se logra cobrar con cada peso gastado en la cobranza.

En el ejemplo se ve que existe una tendencia a incrementarse la productividad y en el último mes se observa que se logró cobrar 4.51 por cada peso gastado en su cobranza. Para calcular la productividad, se divide la cantidad anotada en la columna 7 entre la cantidad de la columna 14.

15. *Deficiencias de la cobranza.* Estrictamente, corresponden a las cuentas no cobradas y a los gastos de cobro; sin embargo, en la práctica suele tomarse el importe de los gastos variables que aparecen en la columna 13.

16. *Deficiencia acumulada*. Es la suma acumulada de las cantidades que aparecen en la columna 16 anterior.

17. *Indicador de la deficiencia*. Es la proporción de la deficiencia acumulada y la cobranza acumulada. Dividir el importe de la columna 17 entre la cantidad de la columna 8.

18. *Cobranza por cobrador*. Es el promedio de lo cobrado por cada gestor. Se divide el importe de la cobranza mensual de la columna 7 entre el número de gestores. En el ejemplo, se consideraron 5 gestores de planta.

19. *Deudores atendidos en el mes*. Esta es una información estadística proporcionada por el Cartera, que sirve para conocer la tendencia de lo cobrado a cada deudor en promedio, como aparece en la columna 21 siguiente.

20. *Cobranza por deudor*. Es el promedio cobrado a cada deudor. Dividir la cantidad cobrada mensualmente que aparece en la columna 7 entre el total de los deudores atendidos de la columna 20.

21. *Gastos fijos por cobranza*. Es un factor necesario para calcular el punto de equilibrio del departamento. Multiplicar la cantidad de la columna 12 por la cantidad de la columna 7.

22. *Cobranza mensual menos gastos variables*. Es el factor divisor para calcular el punto de equilibrio. Restar el importe de la columna 13 a la cantidad de la columna 7.

23. *Punto de equilibrio*. Representa la cantidad mínima que debe cobrarse mensualmente para justificar el gasto del departamento. Dividir la cantidad de la columna 22 entre la cantidad de la columna 23. $\text{Punto de equilibrio} = \text{fijos} \times \text{cobranza} / \text{cobranza} - \text{variables}$

24. *Rentabilidad*. Es la cantidad cobrada por arriba del punto de equilibrio. Restar la cantidad de la columna 24 a la cantidad de la columna 7.

25. *Índice de rentabilidad*. Representa la proporción de la cobranza rentable y el total de la cobranza mensual. Dividir la cantidad de la columna 25 entre la cantidad de la columna 7.

26. *Plazo medio*. Indica los días promedio que se toman los deudores para pagar su deuda. Incluye los créditos por cobrar y por vencerse. Debe compararse con el plazo concedido. Se calculan los tiempos concedidos a cada deudor en la forma siguiente:

Número de Deudores <i>n</i>	Días de crédito <i>d</i>	<i>Nd</i>	$\text{Días crédito} = \frac{nd}{n} = \frac{1290}{13} = 56.1$
13	30	390	
5	60	300	
2	90	180	
2	120	340	
1	180	180	
23		1290	

27. *Saldo total vencido.* Se le denomina cartera vencida y corresponde a las cuentas ya vencidas y no cobradas.

28. *Saldo vencido promedio.* Es el saldo total de la columna anterior, dividido entre el número de deudores componentes de la cartera.

29. *Saldo vencido por día.* Es el saldo total vencido dividido entre el número de días de mora promedio.

30. *Ingreso probable.* Es el pronóstico calculado con la recta interpolada en las cantidades cobradas con anterioridad de la columna 7. Se usa la fórmula $Y = a(x) + b$ y se procesa con la siguiente hoja de cálculo del pronóstico:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
X		x^2	$\sum x^2$	F	Y	$\sum y$	$\sum xy$	$\sum xy$	$x(\sum y)$	$\sum x(\sum y)$	Diferencia	a	$a(\sum x)$	$\sum y - a(\sum x)$	$\frac{\sum y - a(\sum x)}{x}$			Y'
1	1	1	1	0		426	426	426	426	426	0	0	0	426	426	0	426	
2	3	4	5	1		615	1031	1210	1636	3272	3093	179	179	537	494	247	537	784
3	6	9	14	6		647	1678	1941	3577	10731	10068	663	110.5	663	1015	3.383.333.333	442	780.33
4	10	16	30	20		1079	2757	4316	7893	31572	27570	4002	200.1	2001	756	189	1000.5	1189.5
5	15	25	55	50		973	3730	4865	12758	63790	55950	7840	156.8	2352	1378	275.6	940.8	1216.4
6	21	36	91	105														
7	28	49	140	196														

Las trece primeras columnas corresponden al procesamiento de la tendencia, cuyo cálculo se explicó anteriormente. Las columnas siguientes se procesan como sigue:

14. $[\alpha(\sum \chi)]$. Se multiplica la cantidad de la columna 13 por la cantidad de la columna 2.
15. $[\sum \gamma - \alpha(\sum \chi)]$. Se resta la cantidad de la columna 14 de la cantidad de la columna 7.
16. $[\sum \gamma - \alpha(\sum \chi) / \chi]$. Se divide la cantidad de la columna 15 entre la cantidad de la columna 1.

17. $[\alpha(\chi-1)]$ Se multiplica la cantidad de la columna 13, que es la tendencia, por la suma de la cantidad de la columna 1 más uno.
18. (Y'). Para obtener el pronóstico se suman las cantidades de las columnas 17 y 18.

e. Anexo 5

EJEMPLOS DE CARTAS DE COBRANZA

1. CARTAS RECORDATORIO

Estimado señor:

Su cuenta está vencida desde el _____ del presente por la suma de \$ _____. Posiblemente se deba a una distracción de su parte o tal vez se deba a un involuntario error de nuestra parte. En caso contrario, sea tan amable de cancelar hoy

Atentamente

.....
...

Es fácil olvidar el pago de una cuenta. Quizá esto le sucedió respecto a la última cuenta que le enviamos. Se le olvidó...y por eso le recordamos que su cuenta se halla vencida desde el.....

Si aún no ha pagado, sírvase cancelar hoy mismo la suma de \$ _____.

Atentamente,

.....

2. CARTAS DE INVESTIGACION

Estimado señor:

Su cuenta muestra una deuda por \$..... vencida desde el

Si ello se debe a un error nuestro, le rogamos nos lo haga saber. Si tiene alguna otra razón para no haber pagado, también le rogamos nos lo haga saber.

Atentamente,

.....

Estimado señor:

Debe haber una buena razón por la que Usted no haya cancelado su deuda por \$..... vencida desde el
¿Podemos hablar de ello?

Atentamente,

.....

3. CARTAS DE APELACION

a. Juego limpio.

Estimado señor:

Su deuda por \$..... aún continúa vencida desde el , y todas nuestras anteriores cartas no han recibido contestación.

Cuando Usted solicitó el crédito educativo que originó esta deuda, con razón esperaba que lo hiciéramos dentro de las condiciones de monto y plazo estipuladas, aspectos que nuestra entidad cumplió a cabalidad.

A cambio de ello, nosotros esperábamos el puntual cumplimiento de las condiciones. No ha sido así.

Recuerde que con la mora en el pago está impidiendo que otras personas iguales a Usted tengan la posibilidad de contar con una ayuda para sus estudios. ¿Lo había pensado?

Todavía es tiempo de que salve su crédito con nosotros con la pronta cancelación de la deuda.

Esperamos sus noticias al respecto.

Atentamente,

.....
.....

Estimado señor:

Estamos encantados de servirle a usted como a un beneficiario del crédito educativo. Estamos seguros de que ha encontrado en nuestro servicio lo que esperaba. Por nuestra parte hemos encontrado que nuestras relaciones con Usted han sido placenteras en el pasado y esperamos que también lo sigan siendo en el futuro.

Por el momento no son así, porque Usted ha faltado a su parte en nuestro arreglo. Usted no ha sido justo con nosotros ni con muchos otros cuya ayuda por parte nuestra depende de su pago oportuno.

Cuanto antes sírvase cancelar su deuda de \$..... que está vencida desde el

Atentamente,

b. Apelación al honor

Estimado señor:

Realmente nos cuesta trabajo escribir esta carta a una persona que, como Usted, ha gozado de un gran privilegio como pocos que tienen esa oportunidad .Además, ya no sabemos qué otros argumentos podamos darle para que cancele su deuda por \$..... vencida desde el

Atentamente,

.....
c. Llamado a mantener la buena reputación

Estimado señor:

Nosotros enviamos información a los bancos de datos y las centrales de riesgo sobre la forma como nuestros deudores cumplen con sus obligaciones de crédito. Esta información la suministramos en forma veraz y gratuita, pues esperamos de ellos reciprocidad.

Los deudores cumplidos tienen la ventaja de que sus solicitudes de crédito sean atendidas con prontitud. Nos complace dar buenos informes de nuestros deudores, siempre y cuando ello sea posible.

Su estado de cuenta muestra una deuda por \$..... vencida desde el.....

Sírvase cubrir hoy mismo esta deuda y concédanos la satisfacción de dar buenas referencias de Usted.

Atentamente,

.....
4. DE ÚLTIMA OPORTUNIDAD

Estimado señor:

Desde el su cuenta está vencida por \$..... y
Desde esa fecha en diversas formas lo hemos invitado a ponerse al día. Ante todas estas gestiones Usted ha guardado silencio, por lo que presumimos que no piensa pagar esta deuda. Esta negativa no nos deja otra alternativa que remitirla para su cobro jurídico a nuestros abogados externos, a menos de que sea cancelada **antes de 48 horas.**

Atentamente,

.....
.....

Estimado señor:

No podemos soportar más esto, Nos hemos esforzado por ser muy pacientes y razonables con Usted respecto a la deuda que por \$ tiene vencida desde el , pero de nada ha servido.

En consecuencia, **SI ANTES DE 48 HORAS** Usted no ha cancelado en las oficinas de los abogados (XXXXXX) (aquí la dirección y teléfonos), ellos iniciarán el proceso judicial.

Atentamente,

.....

...

AVISO FINAL

ANTES DE PROCEDER JUDICIALMENTE

Atentamente,

f. Anexo 6 Carta de Autorización

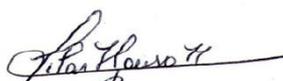


Samborondón, 07 de mayo de 2014

Carta de Autorización

Por medio de la presente, la señora Pilar del Roció Alonso Mera en calidad de Gerente de la empresa REPUBLICNEG S.A. autoriza a las Srtas. Espinoza Tovar Amarilis Stefania y Espinoza Tovar Amarilis Jisenia egresadas de la Universidad Estatal de Milagro de la carrera Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoria – CPA, realizar el proyecto de tesis, cuyo tema es diseño e implementación de políticas de crédito y cobro para reducir el riesgo de liquidez en la empresa REPUBLICNEG S.A., ubicada en el cantón Samborondón, provincia del Guayas.

Para lo cual las suscritas, cuentan con la total aprobación y autorización de solicitar la información requerida para dicho proyecto.



Pilar Alonso

Gerente Administrativa

**Km 1 vía Samborondón, Centro Comercial Bocca, oficina #104
Tlfs.: (042) 832693 - 097232 - 830324**

g. Anexo 7 Fotos de la encuesta

Figura 14. Foto de la Encuesta realizada a la Cpa. María Esther Morán



Figura 15. Foto personal Administrativo de Republicneg S.A.

