



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y
COBRANZAS PARA INDUSTRIAL COMERCIAL REDMARKET
COMPAÑÍA LTDA, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR:

MILTON JULIAN GUANANGA PILCO

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y
COBRANZAS PARA INDUSTRIAL COMERCIAL REDMARKET
COMPAÑÍA LTDA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: MILTON JULIAN GUANANGA PILCO

DIRECTOR: ING. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Milton Julian Guananga Pilco

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, MILTON JULIAN GUANANGA PILCO, declaro que el presente de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citadas y referenciadas.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 23 de junio de 2022.



Milton Julian Guananga Pilco

CI: 060475314-5

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo Proyecto de Investigación, “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA INDUSTRIAL COMERCIAL REDMARKET COMPAÑÍA LTDA, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**”, realizado por el señor: **MILTON JULIAN GUANANGA PILCO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 OLGA MARITZA RODRIGUEZ ULCUANGO	2022-06-23 _____
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	 Firmado electrónicamente por: PEDRO PABLO BRAVO MOLINA	2022-06-23 _____
Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco MIEMBRO DE TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: ANDREA DEL PILAR RAMIREZ CASCO	2022-06-23 _____

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de esfuerzo y sacrificio a mis padres, mi familia, que ha logrado cumplir en mi un deseo de superación y constancia como parte del desarrollo de la vida. Por todo el esfuerzo, y sacrificio se los dedico por ser mi motor y motivación para seguir cumpliendo mis sueños.

Milton

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la oportunidad de la vida, a mis padres, mi familia, a mis maestros y mis tutores de este largo camino profesional y a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que me brindó el gran valor de la educación académica, profesional y me ayudó a fomentar mis valores personales que fueron inculcados siempre por mi familia para seguir cada día con el anhelo de ser una persona de éxito pero ligado a mis principios.

Milton

INDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	4
1.1. Antecedentes de Investigación.....	4
1.2. Marco teórico.....	5
1.2.1. Crédito.....	5
1.2.2. Clasificación del crédito.....	6
1.2.3. Políticas de crédito.....	7
1.2.4. Diseño de política de créditos y cobranzas.....	8
1.2.5. El riesgo crediticio.....	9
1.2.6. Nivel de Riesgo crediticio.....	10
1.2.7. Buró de crédito.....	10
1.2.8. Reporte de referencias crediticias.....	11
1.2.9. Factores y condiciones del otorgamiento de crédito.....	11
1.2.10. Procesos para otorgar un crédito.....	12
1.2.11. Las 5 C's del crédito.....	12
1.2.12. Términos y condiciones del crédito.....	13
1.2.13. Crédito comercial.....	13
1.2.14. Beneficios del crédito comercial.....	13
1.2.15. Contrato de crédito comercial.....	15
1.2.16. Ventajas y desventajas del otorgamiento de crédito comercial.....	15
1.2.17. Cobranza.....	16
1.2.18. Principios generales de la cobranza.....	16
1.2.19. Políticas de cobranza.....	17
1.2.20. Cobranza efectiva.....	17

1.2.21.	<i>Proceso de cobranza</i>	17
1.2.22.	<i>Etapas para hacer o realizar un proceso de gestión de cobranza eficiente</i>	19
1.2.23.	<i>Morosidad</i>	20
1.2.24.	<i>Medidas para reducir la morosidad</i>	21
1.2.25.	<i>Tasa de Morosidad Anticipada</i>	21
1.2.26.	<i>La empresa como entidad de crédito</i>	22
1.2.27.	<i>Definición de PYMES</i>	22
1.2.28.	<i>El crédito que otorgan las empresas ecuatorianas</i>	23
1.2.29.	<i>La administración por áreas</i>	24
1.2.30.	<i>Modelo de gestión en el área de créditos</i>	25
1.2.31.	<i>Análisis FODA</i>	26
1.2.32.	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	26
1.2.32.1.	<i>Construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	27
1.2.33.	<i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	28
1.2.34.	<i>El enfoque basado en procesos crediticios</i>	30
1.2.35.	<i>Análisis del estado financiero en función de cuentas por cobrar</i>	30
1.2.36.	<i>Indicadores financieros y la gestión del crédito</i>	31

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	33
2.1.	Enfoque de investigación	33
2.2.	Nivel de investigación	33
2.3.	Tipo de estudio	34
2.3.1.	<i>Investigación documental</i>	34
2.3.1.1.	<i>Población</i>	34
2.3.1.2.	<i>Muestra</i>	34
2.3.2.	<i>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</i>	35
2.3.2.1.	<i>Métodos</i>	35
2.3.3.	<i>Técnicas</i>	36
2.3.4.	<i>Instrumentos</i>	37
2.3.4.1.	<i>Guía de entrevista</i>	37
2.3.4.2.	<i>Cuestionario</i>	37
2.3.4.3.	<i>Ficha de observación</i>	37
2.3.5.	<i>Idea a Defender</i>	37

CAPÍTULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO	38
3.1.	Análisis e interpretación de resultados	38
3.1.1.	<i>Técnica - Entrevista</i>	38
3.1.2.	<i>Técnica – Encuesta</i>	41
3.2.	Título	50
3.3.	Introducción	50
3.4.	Objetivo General de la propuesta	51
3.5.	Objetivos Específicos de la propuesta	51
3.6.	Estructura del modelo propuesto	52
3.7.	Situación Actual de la Organización	52
3.7.1.	<i>Reseña Histórica</i>	52
3.7.2.	<i>Misión</i>	53
3.7.3.	<i>Visión</i>	53
3.7.4.	<i>Organigrama Institucional</i>	54
3.7.5.	<i>Valores corporativos</i>	54
3.7.6.	<i>Políticas de calidad</i>	55
3.7.7.	<i>Convenios institucionales</i>	55
3.7.8.	<i>Productos que ofrece RedMarket</i>	55
3.7.9.	<i>Localización</i>	55
3.7.9.1.	<i>Macro localización</i>	55
3.7.9.2.	<i>Micro localización</i>	56
3.8.	Diagnóstico del área de crédito y cobranza en la empresa	57
3.8.1.	<i>Cuestionario de control</i>	57
3.8.2.	<i>Indicadores financieros</i>	60
3.9.	Análisis interno y externo	61
3.9.1.	<i>Matriz MEFE</i>	62
3.9.2.	<i>Matriz MEFI</i>	63
3.10.	Determinación de estrategias	63
3.10.1.	<i>Desarrollo de estrategias</i>	64
3.10.1.1.	<i>Manual de funciones para el área de crédito en la empresa RedMarket</i>	64
3.10.1.2.	<i>Políticas</i>	75
3.10.1.3.	<i>Contratación de un buró de créditos</i>	81
	CONCLUSIONES	87

RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Matriz MEFE.....	27
Tabla 2-1:	Matriz MEFI.....	28
Tabla 3-1:	Matriz MEFE Y MEFI	29
Tabla 1-2:	Población de estudio	34
Tabla 1-3:	Frecuencia de compra.....	41
Tabla 2-3:	Forma de pago	42
Tabla 3-3:	Monto de crédito.....	43
Tabla 4-3:	Plazo de crédito	44
Tabla 5-3:	Cancelación de crédito.....	45
Tabla 6-3:	Notificación de vencimiento.....	46
Tabla 7-3:	Soporte de pago	47
Tabla 8-3:	Saldos presentados.....	48
Tabla 9-3:	Políticas de cobranza	49
Tabla 10-3:	Conocimiento del proceso legal	50
Tabla 11-3:	Cuestionario de Control.....	57
Tabla 12-3:	Cuentas por pagar	60
Tabla 13-3:	Cuentas por cobrar	61
Tabla 14-3:	FODA	61
Tabla 15-3:	MEFE	62
Tabla 16-3:	Cuestionario de Control.....	63
Tabla 17-3:	Estrategias	63
Tabla 18-3:	Estructura del manual	64
Tabla 19-3:	Seguimiento de cobranza.....	80
Tabla 20-3:	Cumplimiento de pagos a la fecha.....	80
Tabla 21-3:	Indicadores financieros.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Frecuencia de compra.....	41
Gráfico 2-3:	Forma de pago	42
Gráfico 3-3:	Monto de crédito	43
Gráfico 4-3:	Plazo de crédito	44
Gráfico 5-3:	Cancelación de crédito	45
Gráfico 6-3:	Notificación de vencimiento	46
Gráfico 7-3:	Soporte de pago	47
Gráfico 8-3:	Saldos presentados	48
Gráfico 9-3:	Políticas de cobranza	49
Gráfico 10-3:	Conocimiento del proceso legal	50
Gráfico 11-3:	Factores del área de crédito	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Calificación de la matriz MEFE.....	27
Figura 2-1:	Calificación Matriz MEFI.....	29
Figura 1-3:	Modelo propuesto.....	52
Figura 2-3:	Organigrama Institucional	54
Figura 3-3:	Valores Corporativos	54
Figura 4-3:	Macro Localización de RedMarket	56
Figura 5-3:	Micro Localización de RedMarket.....	56
Figura 6-3:	Estrategias	71
Figura 7-3:	Flujo de crédito	72
Figura 8-3:	Flujo de cobranzas	73
Figura 9-3:	Flujo de políticas del efectivo	75
Figura 10-3:	Flujo de plan de ventas	76
Figura 11-3:	Flujograma de políticas de crédito.....	77
Figura 12-3:	Estructura de las políticas para RedMarket	78
Figura 13-3:	Flujo políticas de cobranza	79
Figura 14-3:	Cobranza en mora	81

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Entrevista al gerente de RedMarket

ANEXO B: Encuesta a clientes interno

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo principal de diseñar un modelo de gestión de crédito y cobranzas para industrial comercial RedMarket, para mejorar los procesos de concesión, otorgamiento y cobranza de los créditos comerciales otorgados por el supermercado, principalmente a sus clientes externos de firmas y convenios con los que cuenta la empresa. Este trabajo se realizó bajo una metodología de enfoque cualitativo, de diseño descriptivo, no exploratorio de forma documental y de campo; aplicando las técnicas de investigación como la entrevista, la encuesta y la observación y sus respectivos instrumentos como la guía de entrevista, el cuestionario y una ficha de observación utilizado para el cuestionario de control aplicado al departamento de crédito y cobranza con el fin de identificar los principales riesgos. Así, se pudo proponer un modelo basado en componentes que desarrollados delimita la definición de cada elemento y las actividades que se deberán acatar para un adecuado proceso de crédito. Se llegó a plantear cada una de las actividades y a su vez se plantea el control para los procesos. Como conclusión se obtiene que definido cada uno de los componentes del modelo propuesto se puede lograr identificar riesgos inherentes que pueden ser mitigados a partir de las acciones correctivas y en el tiempo adecuado. Se recomienda así que la empresa haga uso del modelo propuesto para que pueda mejorar su proceso crediticio, su cobranza y evite la pérdida de recursos, además que logrará una liquidez y flujo positivo para cumplir de forma adecuada con sus proveedores y clientes internos.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITO>, <CRÉDITO>, <COBRANZA>, <LIQUIDEZ>

05-07-2022

1412-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study was developed with the main objective of designing a credit and collection management model for the commercial industrial RedMarket, to improve the processes of granting and collection of commercial credits given by the supermarket, mainly to its external clients with agreements that the company has. This study was carried out under a qualitative approach methodology, with a descriptive, non-exploratory documentary and field design; applying research techniques such as interview, survey and observation and their respective instruments such as the interview guide, the questionnaire and an observation sheet used for the control questionnaire applied to the credit and collection department in order to identify the main risks. Thus, it was possible to propose a model based on developed components that define the definition of each element and the activities that must be followed for an adequate credit process. Each of the activities was raised and in turn the control for the processes is raised. As a conclusion, it is obtained that by defining each of the components of the proposed model, it is possible to identify inherent risks that can be mitigated from corrective actions and in the appropriate time. It is recommended that the company make use of the proposed model so that it can improve its credit process, its collection and avoid the loss of resources, in addition to achieving liquidity and positive flow to adequately meet its suppliers and internal customers.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <CREDIT MANAGEMENT MODEL>, <CREDIT>, <COLLECTION>, <LIQUIDITY>.



Lic. Luis Fernando Barriga Fray
C.I. 0603010612

INTRODUCCIÓN

Toda empresa, de reciente creación o con más años de trayectoria en su sector, debe asumir que durante el tiempo que permanezca en actividad tendrá que hacer frente a diferentes situaciones de riesgo que determinarán su supervivencia o su cierre. Uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan las empresas está relacionado con la gestión del crédito comercial y el riesgo de crédito. Es decir, y entre los principales aspectos a los que se enfrenta destaca cómo hacer frente ante el impago del deudor o cómo asumir las pérdidas ante la posibilidad de que la operación sea fallida.

Por lo general, esta realidad es característica principal de las entidades financieras y las empresas comerciales, las cuales otorgan sus productos a empresas o a terceros con el objetivo de apoyarlos en su actividad para que puedan desarrollar sus actividades de consumo. En el caso del sector ecuatoriano las empresas comerciales son la base del desenvolvimiento económico generando el consumo y la fluidez de la liquidez.

En Ecuador las micro, pequeñas y medianas empresas son el pilar financiero del país, constituyendo el 95% del total de las empresas ecuatorianas y generando ingresos equivalentes al 52% del Producto Interno Bruto (INEC, 2018). A pesar de ser una fuente muy importante en la economía nacional, las PYMES no siempre cuentan con los recursos necesarios para impulsar su desarrollo, enfrentándose con esto a múltiples conflictos que afectan en gran medida. Uno de los problemas más comunes dentro de las empresas es el control del flujo de efectivo, específicamente lo relacionado con el proceso de cobranza; vender, pero no cobrar a tiempo pone en peligro el equilibrio financiero de la empresa, lo que a su vez puede provocar la suspensión de otros pagos o hasta la quiebra.

Es el caso de la empresa RedMarket, donde si bien la actividad comercial se da de forma continua la gestión de crédito no ha logrado satisfacer el cumplimiento cercano a la liquidez que debe poseer para ejercer su giro de negocio, incluso ocasionando una imagen negativa con sus proveedores. En la actualidad la empresa no cuenta con un modelo documentado formal que imponga la gestión de crédito desde su otorgamiento hasta sus políticas de cobranza y tratamiento de cuentas incobrables; por lo que es imprescindible la generación de dicha herramienta para manejar este proceso y disminuya así el riesgo de pérdida de recursos por parte de la empresa.

Delimitación del problema

Área: Finanzas y Administración

Campo: Finanzas

Aspecto: Modelo de gestión de Crédito

Delimitación espacial:

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Delimitación espacial: Industrial RedMarket

Sistematización del problema

¿De qué manera contribuye el diseño de un modelo de gestión de crédito y cobranzas para Industrial comercial RedMarket compañía limitada en la ciudad de Riobamba, con respecto a su índice de liquidez?

Justificación

El desarrollo teórico del presente trabajo investigativo se lo realiza con la revisión de datos bibliográficos con diversos autores procurando contar con bases académicas y científicas de las principales líneas como libros, artículos científicos, ensayos académicos, tesis y demás documentos físicos y digitales que sirvan como información competente y suficiente para delimitar y respaldar el diseño del modelo de gestión de crédito y cobranzas, ya que se podrá consolidar y ampliar los conocimientos de este proceso en el desarrollo del trabajo de investigación.

En el presente trabajo de investigación se pondrá en práctica una metodología de enfoque cualitativo, por la naturaleza de los datos a analizarse y de los resultados a obtenerse, todo esto a través de métodos deductivos, inductivos, analíticos sintéticos, a través de la aplicación de varias técnicas de investigación y sus respectivos instrumentos que validen la información encontrada para la solución a la problemática establecida. El presente trabajo investigativo se justifica con el diseño de un modelo de gestión de crédito y cobranzas, ya que gracias a este recurso se podrá delimitar funciones, así como políticas y normativas que deberán aplicarse o ejecutarse antes, durante y después del proceso otorgamiento de créditos en la entidad, toda vez que se procura proteger los recursos financieros de la empresa evitando posibles pérdidas o

comprometiendo su liquidez y capital de trabajo. Además, que involucra generar dinamismo en el proceso lo cual facilita el acceso de nuevos clientes frente a los productos ofertados por la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de crédito y cobranza que contribuya al adecuado manejo del crédito, y se acople a las necesidades de Industrial Comercial RedMarket Compañía Limitada de la ciudad de Riobamba.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la información sobre gestión de crédito, cobro, recuperación y cartera de crédito comercial.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de créditos y cobranzas de Industrial Comercial RedMarket Compañía Limitada.
- Diseñar un modelo de gestión de créditos y cobranzas con lineamientos específicos para Industrial Comercial RedMarket Compañía Limitada.

Para resolver esta problemática se presenta el siguiente trabajo de investigación desarrollado en tres capítulos distintos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: *Marco Teórico Referencial*, este capítulo trata del contenido de investigaciones realizadas referentes al tema propuesto, contiene antecedentes de trabajos desarrollados y en su conjunto al marco teórico utilizado para el modelo de gestión de crédito y cobranzas.

Capítulo II: *Marco Metodológico*, cuenta con información del diseño, nivel y tipo de investigación que se ha realizado, además de las técnicas e instrumentos implementados para la recolección de información.

Capítulo III: *Marco Propositivo*, en este capítulo se encontrará los resultados obtenidos luego de aplicar las técnicas de investigación y a su vez el desarrollo del modelo de gestión de crédito y cobranzas. Finalmente se plantearán la conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Después de una revisión exhaustiva de varios trabajos de investigación se ha tomado como referencia los más relevantes:

Tema 1: DISEÑO DE UN MODELO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA EMPRESA CHOVA DEL ECUADOR S.A.

Autor: Valeria Icaza

Universidad: Universidad de las Fuerzas Armadas.

La implementación de un modelo de crédito y cobranzas en Chova del Ecuador S.A. permitirá aplicar y cumplir el Manual de Calidad (procedimientos, instructivos y formatos), tomando en cuenta las características especiales de su cartera de clientes, el mercado y todo el entorno para realizar un análisis exhaustivo para la concesión de un crédito evitando de esta manera que la organización se exponga al riesgo de tener altos niveles de cartera vencida y ya que cuenta con la certificación de gestión de calidad ISO 9001: 2008 la misma garantizará que todos los procesos de la organización sean documentados, implantados y mantenidos, contribuyendo de esta manera a generar confianza en su red de clientes y distribuidores.

Tema 2: DISEÑO DE UN MODELO DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA AUTOMERCADO S.A.

Autor: Alejandro Torres

Universidad: Andina Simón Bolívar.

Luego de realizar la investigación se propone el modelo de crédito y cobranzas para la empresa Automercado S.A, el mismo que presenta mejoras a su sistema informático, diferentes procesos, reglamentos y políticas que deben regirse a la empresa y los clientes; para de esta forma optimizar los procesos de crédito, cobranza y cartera vencida siempre en concordancia a las leyes y reglamentos establecidos en el país.

Tema 3: “MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE LA COMERCIALIZADORA PICA”

Autor: Ana Tobar Mazón

Universidad: Universidad Técnica de Ambato.

El modelo de gestión de crédito propuesto ante el incremento de la cartera vencida de Picca, Dará lugar a una búsqueda para disminución del Riesgo Crediticio de Liquidez, con esto se debe tener un mejoramiento continuo en la forma de recuperar los créditos y mejorar aumentando los servicios financieros y así gestionar el dinero en la toma de decisiones económicas relacionadas con la inversión, logrando así un sistema eficiente de recuperación de cartera, para mejorar los resultados de rentabilidad.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Crédito

Son múltiples las definiciones a la palabra crédito de acuerdo al ámbito de estudio:

El término crédito proviene del latín *creditum*: “*Cantidad de dinero, o cosa equivalente, que alguien debe a una persona o entidad, y que el acreedor tiene derecho de exigir y cobrar*” (Córdova, 2017)

La operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual sea dinero, mercadería o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado (Córdova, 2017, p. 7).

A partir de los conceptos de crédito estudiados lo podríamos definir como una transacción a un plazo determinado que implica una promesa de pago (verbal o escrita) en un tiempo futuro.

El crédito es de vital importancia en la economía y su correcto uso permite:

- Incrementar el volumen de venta.
- Disminuir los costos unitarios por el incremento de producción de bienes o servicios.
- Dar flexibilidad a la oferta y la demanda.
- Compra de bienes a sectores socioeconómicos determinados que carecen de
- posibilidades de pago al contado.
- Ampliar y dar apertura a nuevos mercados, generando movilidad de capital.

Los inconvenientes del crédito se originan en mayor parte por el abuso del mismo, al obtener u otorgar estos sin el análisis de la situación real del negocio. Afecta directamente a la economía

por motivo de “que la cantidad de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que incrementa precios y produce inflación” (Córdova, 2017, p. 8).

1.2.2. Clasificación del crédito

La actividad crediticia es amplia y diversa, bajo ciertas condiciones podemos mencionar los siguientes tipos de crédito:

a) Según su uso:

Crédito de Inversión: aquel que se otorga con objeto de colocar capitales a largo plazo en manos de terceros, percibiendo adicionalmente un determinado interés. Generalmente este crédito es otorgado para financiar adquisiciones de maquinarias, infraestructura y otros activos destinados a proyectos de inversión.

Crédito bancario: es un crédito de corta duración, otorgado por una institución bancaria, cuyo objeto principal es hacer funcionar las actividades de producción, distribución y promoción de productos o servicios (Aznar, Gallego, & Medianero, 2015).

Crédito entre comerciantes: aquel en que uno de los bienes que da inicio la operación está constituida por mercancía o servicios, donde no incluyen las operaciones de préstamos hechas en dinero o títulos de crédito. Es decir que una empresa opera en calidad de proveedor, fabricante o distribuidor; y otra en calidad de empresa comercial mayorista o minorista con el fin de expandir sus actividades comerciales (Aznar, Gallego, & Medianero, 2015).

Créditos al Consumidor: el que se concede al cliente mediante la entrega directa de bienes o servicios a cambio de recibir su valor en el futuro, con documentos que respaldan la operación y en donde se puede incluir o no intereses o gastos de cobranza (Aznar, Gallego, & Medianero, 2015).

Documentos de crédito bancario y comercial: Esta clasificación se establece en atención al respaldo que, para garantizar las operaciones realizadas, se deriva del documento que justifica la transacción (potencialidad de cobro entrañada por la posesión del documento).

- Documentos de primera garantía (letra y pagaré avalado o garantizado).
- Documentos de segunda garantía (letra y pagare simple).
- Documentos de tercera garantía (cuenta corriente garantizada).
- Documentos de cuarta garantía (cuenta corriente sin garantía) (p.23).

b) De acuerdo a las condiciones de pago:

Crédito normal o contado comercial: Pactado cuando el deudor conviene en pagar lo comprado en un periodo de 30 días (en ocasiones 60 y 90 días), se caracteriza por la inexistencia de un interés aceptado, y casi nunca lo respaldan títulos de crédito.

Crédito a plazos: Consiste en dividir el vencimiento de una obligación en varias partes con fechas de vencimiento separadas entre sí por iguales periodos de tiempo (p.23).

Crédito fijo con periodo renovable: En este se fija al deudor un límite de crédito para las adquisiciones que puede realizar, cuando se llega a ese límite la cuenta queda cerrada para más adquisiciones y vuelve a quedar abierta cuando se efectúa un pago (p.24).

Crédito garantizado: El crédito concedido previo análisis del deudor llega hasta determinado límite y, mientras la cuenta no lo sobrepase, el cobro de la cantidad adecuada queda totalmente garantizado (p.24).

c) Por el Sujeto:

Crédito público: Es para uso del Estado. Comprende los créditos otorgados a instituciones gubernamentales, estados, municipios y gobierno. Por ejemplo, los créditos solicitados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por parte del Estado (p.25).

Crédito privado: el que otorgan o ejercen los particulares, su manejo y ejecución están reglamentados por la ley, y regidos por las condiciones operativas y de mercado. Corresponde a los otorgados por entidades bancarias, cooperativas, entre otros (p.25).

Crédito Mixto: Combinación de los dos anteriores.

1.2.3. Políticas de crédito.

Una política de crédito es la forma en que una empresa quiere que se hagan las cosas en lo relativo a los 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 crédito representan una herramienta que proporciona pautas de trabajo a los empleados para conseguir los mejores resultados en la gestión del crédito comercial (Domínguez, R., 2015).

Las políticas de crédito permiten detectar cualquier contingencia de forma oportuna. Protegiendo la inversión de la empresa en cuentas de los clientes, evitando futuros problemas, controlando el volumen de saldos y la calidad del riesgo de los clientes. RedMarket no cuenta con políticas de crédito definidas, el jefe del área considera a través de ciertas características esporádicas el monto y las condiciones del crédito otorgado a los clientes.

1.2.4. Diseño de política de créditos y cobranzas.

Cada empresa crea una política de crédito y cobranza en relación a sus necesidades, y para ello se enfoca en los dos aspectos importantes: la firmeza a sus clientes y a su empresa. La firmeza a sus clientes es el trato justo que se les da, por motivo de establecerse políticas y procedimientos en los cuales se torna más sencilla la toma de decisiones al haber criterios definidos (Domínguez, R., 2015).

En relación a la firmeza con la empresa, corresponde a plasmar por escrito las políticas determinando que se pretende obtener de cada empleado y que todos forman un equipo.

Se debe tener en cuenta los siguientes puntos clave para crear una política de crédito y cobranza:

- Identificación de la misión y de los objetivos por alcanzar.
- Establecer responsabilidades y límites.
- Análisis de otorgamiento, términos y condiciones del crédito.
- Análisis de la cobranza.
- Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
- Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas, finanzas, contabilidad, legal entre otros.
- Redacción definitiva de las políticas de créditos.
- Aprobación de la Gerencia.
- Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.
- Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.
- Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias (Domínguez, R., 2015).

La política de créditos debe incluir:

Días de diferimiento de pago: la empresa debe tener especificados los vencimientos máximos en los que cobrar una factura: 30, 60 o 90 días fecha factura, que son los diferimientos más habituales (Cruz, 2021).

Política de crédito: deben establecerse unas normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima de la empresa cliente. Si la empresa no llega a dicho nivel exigido, no se le proporcionará el crédito solicitado. Así mismo, debe establecerse un límite máximo de crédito a cada cliente, que nunca debe ser rebasado (Cruz, 2021).

Política de cobro: hay que tener claros los procedimientos a seguir en caso de impagos, tantos los pasos internos (que lleve la empresa personalmente) como los externalizados a empresas de recobro especializadas (en caso de contratarse o ser necesarias) (Cruz, 2021).

Política de descuentos: Una buena forma de acelerar el ciclo de cobro es ofrecer a los clientes descuentos por pronto pago o por pago al contado. Obviamente, este descuento debe estar consensuado y estudiado para que no suponga una merma importante del margen de la venta (Cruz, 2021)

1.2.5. El riesgo crediticio

Para el acreedor existe la expectativa de que el deudor pagará la totalidad del importe adeudado en el plazo previsto, pero siempre existe el factor de incertidumbre del cumplimiento de los términos del acuerdo; es decir la contingencia de que el deudor no efectúe la liquidación de sus obligaciones. Esta incertidumbre es el riesgo de impago del débito que el acreedor siempre debe asumir en el momento de conceder el crédito (Alsina, 2019, p. 22).

El riesgo nace al otorgar el crédito y prevalece a lo largo del proceso de cobranza, hasta su pago total; por ello es importante que al implementar una política de crédito y cobranza se analice la velocidad de alcance para evaluar el riesgo crediticio, como parte importante de la gestión.

El riesgo de crédito da lugar a la pérdida crediticia –dinero no reembolsado por los prestatarios y gastos incurridos por la entidad al intentar recuperarlo–. Esta pérdida es una parte inevitable de las operaciones crediticias y, por lo tanto, afecta a casi todas las unidades de negocio de una entidad financiera.

1.2.6. Nivel de Riesgo crediticio

Aunque el nivel de pérdida varía de mes en mes o de año en año, se puede calcular estadísticamente el nivel medio de pérdida crediticia. La media matemática de la pérdida crediticia se denomina Pérdida Anticipada (PA) y se debe considerar como un coste de negocio.

La Pérdida Anticipada en sí misma no constituye un riesgo. Riesgo implica incertidumbre y si la pérdida incurrida siempre fuera igual a la Pérdida Anticipada, no existiría tal incertidumbre. El riesgo surge de las variaciones en el nivel de la pérdida crediticia, es decir, la Pérdida No Anticipada (PNA). En términos estadísticos, la PNA es la desviación estándar de la pérdida crediticia. Conociendo la PA y la PNA de una cartera se puede estimar una distribución de probabilidad de la pérdida.

La PA puede ser calculada para cada operación, para una cartera, e incluso para una unidad de negocio. Para una cartera o unidad de negocio, la Pérdida Anticipada se obtiene como la suma de las Pérdidas Anticipadas de cada operación en la cartera / unidad.

La Pérdida Anticipada viene dada por tres parámetros: Tasa de Morosidad Anticipada (TMA), Exposición y Severidad, que, en términos de BIS II, serían respectivamente “Probability of Default (PD)”, “Exposure At Default (EAD)” y “Loss Given Default (LGD)”.

La Pérdida Anticipada puede ser calculada como un valor absoluto (miles de dólares) o, más frecuentemente, como porcentaje del tamaño de la operación (%). La Pérdida Anticipada depende de la calidad crediticia del cliente, el tipo de operación y de las garantías. Dos créditos diferentes a un mismo cliente, por ejemplo, un préstamo hipotecario y una tarjeta de crédito, pueden tener Pérdidas Anticipadas muy diferentes debido a diferencias en la Severidad y/o en el nivel de Exposición (o incluso diferencias en TMA en el caso de particulares).

Para mitigar el riesgo del crédito es importante que quienes lo conceden conozcan los datos de experiencia del cliente en este caso, los puntajes establecidos en empresas destinadas a este proceso como un buró de crédito.

1.2.7. Buró de crédito

Un buró no genera la información sobre las personas, solo procesa la información que recibe de sus fuentes de información. Son organizaciones independientes de las instituciones financieras, comerciales y/o gubernamentales, que prestan servicios de referencias crediticias con el objetivo

de que las entidades que otorgan crédito, o bienes o servicios a crédito puedan conocer a la persona con la cual evalúan realizar negocios. El sistema crediticio financiero y comercial está constituido por entidades con diversos enfoques, tales como: bancos, cooperativas, empresas de telecomunicaciones, retail, empresas de venta directa y empresas comerciales con ventas a crédito.

El Buró de Crédito no decide si se entrega un crédito o no, ofrece información con la que las entidades financieras y comerciales, sumadas a otras variables y políticas internas, deciden sobre el otorgamiento (Equifax, 2021).

Por lo tanto, el buró de crédito permite obtener un reporte de referencias crediticias.

1.2.8. Reporte de referencias crediticias

Es un documento que contiene información de una persona o empresa acerca de las deudas registradas en el Buró de Crédito tanto pagadas a tiempo, como con cuotas vencidas. Este reporte muestra la información del sistema crediticio ecuatoriano, consolidando la información de endeudamiento en el sistema bancario, sistema de la economía popular y solidaria, casas comerciales, empresas que otorgan productos o servicios a crédito entre otras categorías. Si las deudas se pagan oportunamente entonces el reporte es favorable para el análisis de crédito y representa una buena señal para obtener mejores condiciones de crédito y realizar negocios más seguros.

1.2.9. Factores y condiciones del otorgamiento de crédito

El otorgamiento de créditos depende de muchos factores y condiciones, el correcto análisis del crédito permite disminuir el riesgo inherente en la concesión del mismo. Por tal motivo, es necesario considerar el comportamiento crediticio histórico del cliente, con el fin de medir el riesgo respectivo al otorgamiento del crédito. Pidiendo esta información a las diferentes empresas como los burós de crédito.

En el caso de otorgar un crédito a un cliente es necesario especificar las pautas, normas, pagos y responsabilidades para administrar todo el proceso; el cual está compuesto de:

1.2.10. Procesos para otorgar un crédito

Los procesos dependerán en varios casos de la empresa que va a concederlo, sin embargo, este proceso de forma general puede seguir los siguientes:

Investigación: Conocimiento de la capacidad financiera del cliente para contraer endeudamiento.

Análisis: Se analizan los hábitos de pago del cliente y su capacidad de pago para atender a sus compromisos.

Investigación del cliente: Al terminar la investigación y el análisis, si se otorga la línea de crédito, se debe calcular un límite de tolerancia en función de su capacidad de pago a tiempo (montos sugeridos).

1.2.11. Las 5 C's del crédito

En las 5 C's del crédito se muestran los elementos que deben investigarse para otorgar un crédito, los cuales son:

Carácter: Historial Crediticio del solicitante para satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales, reputación y experiencia de pago.

Capacidad: Es la disposición del solicitante de pagar una obligación precisa en dinero cuando se adeuda. La información a evaluar es: operación histórica y capacidad de generar flujos de efectivo.

Capital: Es la solidez financiera del solicitante y se puede medir por su posición como propietario de activos. Los factores a evaluar son: ciclo económico, recursos de deuda, capital y rentabilidad.

Colateral: Cantidad de activos que el solicitante tiene disponible como garantía de que pagará el crédito. Factores a considerar: cuentas alternas de pago, contratación de seguro.

Condiciones: Términos de pago en función de la situación empresarial actual y de las tendencias económicas generales del país. Factores a considerar: riesgo sectorial.

1.2.12. Términos y condiciones del crédito

Las condiciones del crédito especifican el período durante el cual se extiende el crédito, es decir, si existe pago de contado o pago anticipado y el tipo de instrumento de crédito.

Período del crédito:

El otorgamiento de más días de crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar, aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación.

Descuentos por pronto pago:

Se fija un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como un incentivo para pagar antes del vencimiento de la cuenta por cobrar, y que a la vez sea conveniente para la empresa (Fernández, 2018).

1.2.13. Crédito comercial

El crédito comercial es una forma común de financiamiento a corto plazo prácticamente en todos los negocios. Es la mayor fuente de fondos a corto plazo para las compañías pequeñas, principalmente porque los proveedores son generalmente más liberales en el otorgamiento de crédito que las instituciones financieras (Fernández, 2018).

1.2.14. Beneficios del crédito comercial

Los vendedores deben encontrar puntos de equilibrio para ser flexibles sin ceder demasiado, porque ello acabaría poniendo en riesgo su tesorería y el cumplimiento de sus propias obligaciones (Fernández, 2018).

Los clientes, como beneficiarios del crédito, deben ofrecer también soluciones de pago que proporcionen confianza y faciliten el acuerdo.

Es fundamental que cada uno cumpla su parte y que toda la documentación que se genere esté en regla y firmada. No solo la propiamente comercial: presupuestos, contratos, albaranes, facturas; sino cualquier otra garantía que se haya establecido.

Algunos de los requisitos que las empresas imponen para ofrecer crédito son:

Requisitos de solvencia: algunas organizaciones tienen un departamento de riesgos para evaluar a los clientes y decidir cuánto crédito se les puede conceder. También es usual encargar informes comerciales para analizar el historial crediticio (Fernández, 2018).

- Trabajar con pagarés. Este título compromete al cliente con su firma, tiene valor legal y es una garantía sólida de pago de una factura.
- Solicitar avales: la firma de un tercero comprometiéndose a pagar si el deudor no lo hace es otro requisito que se puede contemplar.
- Pagos por adelantado: en función de la operación el proveedor puede solicitar un porcentaje por adelantado y ser más flexible en los pagos posteriores.
- Garantías adicionales: se trata de aumentar la seguridad solicitando otros documentos como un seguro de crédito o una garantía bancaria.
- Lo más importante es la cobertura de la morosidad o los impagos, por eso se otorga la máxima relevancia a los mecanismos que aseguren el cobro en la fecha pactada (p.2).

RedMarket maneja el crédito comercial en un rango de 30 a 120 días, de acuerdo al sujeto de crédito.

La empresa mantiene las siguientes formas de crédito con sus clientes:

- Crédito simple.
- Crédito documentado.

El crédito simple se lo concede a los clientes analizando las garantías que mantiene con la empresa, su promesa de pago es de gran valor. Este crédito consiste en la garantía personal del cliente.

El crédito documentado está respaldado por documentos de tratamiento legal como:

- El pagaré
- Letra de cambio (Fernández, 2018).

1.2.15. Contrato de crédito comercial

El contrato de crédito comercial se puede establecer con los modelos de contratos mercantiles habituales para las operaciones de suministro entre las empresas o entre la empresa y una persona natural (Rea, 2021). En un contrato deben aparecer bien representadas las dos partes y los representantes legales en su caso. Las cláusulas generales en relación a una transacción comercial y la forma de pago son:

- Detalle de la mercancía o servicio, cantidades e importes.
- Total, de la operación e impuestos aplicables.
- Cómo y cuándo se emitirán las facturas.
- Indicación clara de la fecha exacta para efectuar el pago y el importe que se abonará.
- Forma y medio de pago (pagaré bancario, transferencia, abono en cuenta).

Se puede incluir cualquier otra condición contractual que sea necesaria o sirva para reforzar las condiciones de pago (aplicar intereses de demora, indemnizaciones, gastos de reclamación, entre otros.) (Fernández, 2018).

1.2.16. Ventajas y desventajas del otorgamiento de crédito comercial

Para las empresas lo ideal es cobrar al contado, pero si no ofrecen facilidades serán penalizados e incluso perderán ventajas competitivas. Esta coyuntura la pueden subsanar con un servicio de descuento de pagarés.

Para los clientes, el aplazamiento en el pago ofrece estas ventajas:

- Es una fuente de financiación automática y sin coste.
- Es fácil de conseguir. Hay sectores donde forma parte de la práctica habitual de negociación.
- Ayuda a la comercialización y las operaciones del día a día. De otro modo habría que afrontar salidas inmediatas de efectivo por parte del cliente.
- Es clave para gestionar mejor la tesorería y extender el efectivo para los gastos corrientes y mantener un remanente para gastos inesperados (Fernández, 2018).

En cuanto a las desventajas:

- El crédito comercial va en las dos direcciones y obliga a un estricto control de los cobros y pagos aplazados para tener siempre cubierta la tesorería.
 - Al manejar distintos vencimientos (a 30, 60 o más días) hay que tener cuidado para asegurar la liquidez en las fechas más cargadas (el final de mes o el pago trimestral de impuestos).
 - Si se utiliza algún tipo de financiación bancaria se agrava la exposición en el buró de crédito.
- Un modo eficiente de gestionar el crédito comercial es aprovechar los aplazamientos en el pago como cliente y anticipar los cobros como proveedor. Esto da un gran margen de maniobra y evita tener que endeudarse por otros medios (Rea, 2021).

1.2.17. Cobranza

De Acuerdo con (Carrera, 2018) “En términos generales, por cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio”.

La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, lo que se conoce popularmente como cobranza bancaria.

La cobranza es de vital importancia porque corresponde a la recuperación de la inversión, es decir de los servicios o productos ofrecidos a crédito y constituye uno de los activos circulantes de fuente de liquidez para el funcionamiento del negocio (Domínguez, R., 2015).

1.2.18. Principios generales de la cobranza

La función principal de un buen proceso de cobranza consiste en cobrar dentro de las condiciones señaladas por la empresa, conservando la buena voluntad del deudor, además de ayudar a incrementar las ventas (Fernández, 2018).

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La lentitud de la cobranza da como resultado la acumulación de cuentas vencidas, y esto puede ocasionar deterioros en su liquidez.
- A mayor tiempo de retraso en el pago por parte del deudor, incrementaría el riesgo de cobro de esta cuenta.

- El no poder ejercer el cobro en forma eficaz, tiende a ayudar al comprador imprudente a endeudarse más, conociendo que la empresa vendedora le concederá mayores plazos antes de emprender una acción legal drástica en su contra (Fernández, 2018).

El prestigio de la empresa, por una política de cobro efectiva, constituye así mismo un factor importante que consigue la puntualidad de los pagos en la casi totalidad de los adeudos (Córdova, 2017).

1.2.19. Políticas de cobranza

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

Una efectiva labor de cobranza está relacionada con una rigurosa política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación. Una política de cobranza debe basarse en su recuperación de los recursos, sin afectar la permanencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros (Córdova, 2017).

1.2.20. Cobranza efectiva

El éxito en la gestión de la cobranza corresponde a los siguientes aspectos:

- Correcta evaluación de las solicitudes de crédito.
- Implementación y cumplimiento de políticas de cobranza.
- La capacitación del personal de cobranzas en la función de comercialización y sobre todo en el desarrollo de habilidades que orientan a mejorar su capacidad negociadora y de comunicación, son importantes para obtener resultados favorables en la gestión de cobranzas (Gallardo & Maldonado, 2016).
- La automatización de los procesos internos de la empresa, relacionados con la gestión de cobranzas permite ejercer dicha función con mayor orden, rapidez y calidad en la información, colocando a la organización en un nivel competitivo.

1.2.21. Proceso de cobranza

Para muchas empresas el proceso de cobranza empieza con el vencimiento de la cuenta por cobrar, sin embargo, el verdadero proceso de cobranzas empieza desde la emisión de la factura, es decir realizar labores proactivas para el cobro de la misma, en lugar de esperar a su vencimiento (García, 2021). Estos procesos o procedimientos deben planificarse de modo que sigan un patrón ordenado de etapas cuyo objetivo sea la maximización del cobro y minimizar el riesgo. Todo procedimiento de Cobranza tiene cuatro etapas tradicionales conocidas: el recordatorio, exigir respuesta, la insistencia y finalmente la acción drástica. pérdidas en cuentas por cobrar.

En cada una de las etapas, se aplica la técnica respectiva, sin embargo, antes que una empresa inicie el procedimiento de cobranzas, debe tener dentro de sus prácticas de control actividades como envío de estados de cuentas mensuales a los deudores y un sistema de recordatorio del departamento de cobranzas (García, 2021).

El envío de estados de cuentas mensuales a los clientes es una de las prácticas más comunes. Los estados de cuenta sirven para que el deudor pueda verificar los cargos que se le han hecho en cuentas por sus compras, cargos financieros y los abonos por sus pagos (García, 2021).

El proceso de cobranza, es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de venta de un producto o servicio. El proceso de cobranza incluye:

- Gestión de documentos, facturas
- Gestión de Pagaré
- Gestión de Valores
- Políticas
- Indicadores
- Reportes
- Proceso o workflow

La utilización de políticas, indicadores y reportes de cobranza, permiten medir el desempeño y son el marco a partir del cual podemos planificar la gestión de cobranzas y ejecutarla mediante una estrategia de cobranza. Eso permitirá definir y estandarizar procesos de cobranza, medirlos y controlarlos.

1.2.22. Etapas para hacer o realizar un proceso de gestión de cobranza eficiente.

Procesar y analizar la información de cobranza, organizar y validar la información

- Disponer de una política documentada. Nos permitirá definir y estandarizar procesos, medirlos y controlarlos
- Ese procedimiento debe ser conocido y utilizado por el área de cobranzas
- El proceso de cobranza se inicia en el momento que se emite la factura
- La política debe incluir un proceso previo de análisis crediticio
- La validación de datos de facturación, con los detalles que eviten la impugnación
- Incluir un proceso de aceptación de la factura
- Tener el OK del proceso comercial de orden de pago con una orden de compra previa
- Especificar los medios de pago y su recepción.

Segmentar de la cartera de cobranza. Organizar los clientes a gestionar

- El equipo de gestión y las acciones automáticas de contacto se deben concentrar en los clientes que más impacto tendrán para la cobranza
- La segmentación es el paso previo a interactuar con nuestros clientes, es un paso muy importante debido a que la estrategia de gestión de cobranza, la aplicaremos sobre los clientes previamente segmentados.

Definir y automatizar la estrategia de contacto, de avisos y reclamos con los canales y la priorización de contacto de los clientes para realizar una cobranza eficiente.

- La estrategia de cobranza permite definir las acciones a aplicar en cada segmento o etapa de gestión
- Los clientes van evolucionando en las distintas etapas de gestión y los recursos se van a ir asignando para maximizar la gestión en cada una de ellas, minimizando los costos a fin de realizar una asignación inteligente de los recursos.
- Debemos comenzar analizando los recursos con los que contamos pues definen el marco de gestión y su alcance.
- Los canales de comunicaciones con los que disponemos
- Automatizar los canales digitales, coordinando SMS, mail, chatbots de WhatsApp.
- Utilizar las llamadas personales como complemento

Ejecutar la campaña de contacto, basado en la estrategia pre definida

- Eligiendo los canales en que queremos contactarlos y la coordinación y seguimiento a las acciones previas.
- De esta manera, elegir con mayor precisión los canales de comunicación y las soluciones de pago que más se ajusten a sus necesidades.
- Contactar a los clientes por distintos canales coordinados, automatizados, incluyendo chatbots de WhatsApp y llamadas telefónicas.
- Gestionar con todos los canales de contacto en forma omnicanal, respetando el plan de cobranzas.
- Que incluya las llamadas telefónicas en base al status de cada cliente y las prioridades en la cobranza.
- Controlar el plan de cobranza de acuerdo a la definición estratégica (Fernández, 2018).

Realizar un control del proceso, medir y controlar la gestión del proceso de cobranza

- Todo proceso de cobranzas debe ser medido y controlado
- Utilizar reportes en tiempo real mostrando la evolución de los principales indicadores de cobranzas.
- En base a estos indicadores o KPI's de cobranza poder ajustar la estrategia de cobranzas
- Haciendo eficiente el trabajo del equipo de gestión de cobranzas (Calero, 2021).

1.2.23. Morosidad

La morosidad es aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación (Escobar, 2021).

La morosidad mide el grado de demora en los pagos, por lo que suele ser una ratio de interés en el campo de las finanzas, así como en las transacciones comerciales. Por ello resulta importante conocer el índice de créditos y deudas que no se han satisfecho a su término tanto a nivel general como en un sector determinado, cubriéndose así de los posibles riesgos que puedan ocasionar ciertos agentes (Escobar, 2021).

1.2.24. Medidas para reducir la morosidad

Lo primero es saber que, en todo el proceso de venta, entrega, facturación y cobro al cliente, en la mayoría de los casos (más del 75 %) de impagos se alega problemas de entrega como causa de reclamación de la factura y demora en su pago. El alegar problemas de calidad, de diferencias en el número de unidades entregadas, de lugar o documentación de entrega, o incluso de diferencias de precios suelen ser causas (sean reales o no) utilizadas frecuentemente como causa para no cumplir con la factura a su vencimiento. Un buen sistema de calidad y control de la entrega nos evitará muchos problemas (Tesoralia, 2021).

Además de ese control podemos aplicar algunas medidas que nos ayuden a reducir los problemas de cobrabilidad de las facturas:

1. Realizar previsiones de tesorería. Saber lo que se debe cobrar cada día, permitirá iniciar los procesos de reclamación tan pronto como se produzca el impago. Y en el proceso de reclamación, la inmediatez en el inicio de acciones es crucial para obtener buenos resultados (Tesoralia, 2021).

2. Hacer llamadas de recordatorio de los vencimientos. Aunque parezca redundante no está de más el avisar antes del vencimiento a los clientes de que en breve deben atender al pago de nuestras facturas (Tesoralia, 2021).

3. Controlar diariamente la tesorería: saldos y movimientos. Si no sabemos diariamente el saldo de nuestras cuentas nos podemos encontrar con desagradables sorpresas de saldos descubiertos o insuficientes para atender a nuestros compromisos de pago (Tesoralia, 2021).

Una revisión diaria de los movimientos de cobros, y su cotejo con las previsiones de tesorería, es fundamental para tener el control de los posibles impagos, y el rápido inicio de acciones de reclamo (Tesoralia, 2021).

1.2.25. Tasa de Morosidad Anticipada

La Tasa de Morosidad Anticipada (TMA) se define como la probabilidad de que el cliente entre en mora en un período determinado (en general, 12 meses o la duración de la exposición al riesgo de crédito). La morosidad se define, típicamente, como un impago tanto del principal como de los intereses, o una reestructuración de las condiciones del préstamo para evitar dichos

impagos. Esta definición es consistente con la utilizada por la mayoría de las agencias externas de rating, como S&P y Moody's.

Aunque la TMA se pueda calcular para cualquier período de tiempo, se suelen calcular probabilidades de entrada en mora para el mismo período, permitiendo comparaciones consistentes entre diferentes productos financieros. Sin embargo, la TMA puede y suele variar con el tiempo; la probabilidad de que una empresa entre en mora durante el segundo año de un préstamo es diferente que en el primer año.

La TMA está completamente separada de los otros componentes de la Pérdida Anticipada, en línea con las recomendaciones del BIS. Los elementos que describen el riesgo de una operación en particular, como el tipo de garantías utilizadas, están incluidos en la Severidad y en la Exposición. Sin embargo, en algunos segmentos, determinados factores de riesgo tienen un doble impacto en la Pérdida Anticipada por afectar tanto a la TMA como a la Severidad.

1.2.26. La empresa como entidad de crédito

La empresa es una entidad económica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común (Rodríguez, 2006, p. 33). Para lograr sus metas comerciales parte de sus estrategias, es la concesión de créditos, estrategia que contribuye a movilizar su inventario y ganar la fidelidad de sus clientes.

1.2.27. Definición de PYMES

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.

- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Las PYMES en el país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo (SRI, 2018).

1.2.28. El crédito que otorgan las empresas ecuatorianas

Cuando una empresa da crédito a sus clientes les está concediendo un determinado plazo para pagar las facturas emitidas por la venta de un producto o la prestación de un servicio. Dar crédito a los clientes es una práctica habitual en casi todos los sectores, aunque cada empresa debe estudiar bien cuál es el crédito necesario y el límite de riesgo a conceder a sus nuevos clientes. Pero antes de esto ha de comprobar una serie de aspectos acerca de sus empresas, ya que el dar crédito supone hacer una inversión en capital de trabajo. Al dar crédito, la empresa financia sus clientes, dándoles facilidades de pago con el fin de que esa “inversión” redunde en un incremento de las ventas y, por tanto, de la facturación. Sin embargo, implica riesgos y las empresas han de estar preparadas para gestionarlos (SRI, 2018).

Según Sánchez (2021) existen cinco aspectos a considerar para decidir si dar crédito a nuevos clientes:

Liquidez. Es la tesorería o efectivo disponible en caja y bancos, el realizable o activos que se pueden transformar fácilmente en efectivo, como son los créditos concedidos a los clientes y las existencias. Aunque los activos circulantes sean superiores a los pasivos exigibles a corto plazo, es necesario profundizar en análisis. Por ejemplo, el balance de un cliente puede tener existencias elevadas que, por sus características, tardarán en venderse o tiene cuentas de clientes de difícil cobro y efectos a cobrar pendientes de vencimiento. En este caso quizá no sea recomendable dar crédito a dicho cliente.

Solvencia: Es la capacidad del cliente de cubrir los pagos tanto a medio como a largo plazo y se puede obtener mediante ratios a partir del balance. No sería prudente dar crédito a una empresa con poca solvencia.

Resultados: La cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa da información de sus beneficios y a partir de ellos se puede analizar su rentabilidad. También informa de su cash flow o flujo de

caja que indica la liquidez que la empresa es capaz de generar para cubrir sus pagos. Si la empresa del cliente presenta pérdidas, es un motivo para no otorgarle crédito, aunque habría que analizar casos concretos, como por ejemplo que sea una empresa de reciente creación en la que interesa arriesgar. Es conveniente analizar en conjunto la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de la empresa cliente.

Endeudamiento: La estructura financiera de una empresa puede ser sólida o precaria. Hay que analizar el porcentaje que suponen las deudas sobre el pasivo de la empresa, el valor de los ratios de endeudamiento y exigibilidad.

Políticas de pago y hábitos de pago reales: Es importante conocer este aspecto porque la empresa cliente puede retrasar sus pagos de facturas a pesar de tener liquidez o de ser solvente a largo plazo. Es decir, se debe conocer la reputación comercial de la empresa.

Para realizar este análisis, la información necesaria se puede obtener por diferentes medios: acceso a la información mercantil pública, como son los depósitos de cuentas de las empresas o cualquier hecho inscrito en el registro mercantil, los cambios de administradores, ampliaciones y reducciones de capital.

También se puede acceder a registros públicos de morosos, información sobre sentencias judiciales de las empresas, entre otros. De igual forma, se debe tomar contacto de primera mano con los comerciales, escuchar a otros proveedores que hayan trabajado con los clientes en cuestión, entre otros.

1.2.29. La administración por áreas

El enfoque de la administración moderna corresponde a reseñas nuevas y vigentes que ayuden a la sociedad humanista, buscan desarrollar nuevas tácticas aplicándose en diversos contextos tales como: empresa, sociedad, sistema educativo, religión entre otros. Debido a que su campo de estudio es amplio y complejo. Sin embargo, es importante señalar que los métodos o teorías del ayer son trascendentes para una administración moderna, ya que estas teorías juegan un papel importante para que la administración moderna logre alcanzar el éxito esperado (Costa, 2018).

La tarea de un administrador será incierta, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre (Costa, 2018). Para que una organización funcione adecuadamente necesita un gerente, la persona idónea para el puesto adecuado, con liderazgo y

que se maneje sin titubeos, con mano firme, a un grupo humano organizado haciendo funcionar un conjunto de medios materiales e intelectuales; para desarrollar una determinada actividad, proporcionando bienes y servicios así lograr una función social como un ejecutivo moderno (p.4).

Es de vital importancia mencionar que el gerente moderno debe mantener un equilibrio entre los diversos elementos de la empresa, tanto internos como externos, con el fin de que siempre esté en concordancia con las exigencias de un progreso económico, técnico y social; equilibrio que sólo alcanzará y mantendrá quien esté debidamente preparado y capacitado.

Donde es importante que, al conocer cada área, el nivel administrativo podrá incluir herramientas que contribuyan a mejorar los procesos de la empresa, entre las áreas más álgidas están:

Área de Compliance

Área de Crédito y cobranza

Área de Talento Humano

1.2.30. Modelo de gestión en el área de créditos

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Un modelo de gestión refleja la elección que han hecho los altos ejecutivos de una empresa, en cuanto a definición de objetivos, motivación de esfuerzos, coordinación de actividades y asignación de recursos; en otras palabras, cómo definen el trabajo gerencial (Costa, 2018).

Inspiradas en el cambio de expectativas de sus empleados, las nuevas capacidades tecnológicas y las ofertas de los competidores emergentes, algunas compañías están descubriendo que un modelo de gestión distintivo puede constituir un impulsor clave de la competitividad.

Para la aplicación de un modelo de gestión es importante realizar un análisis interno y externo de la empresa o entidad donde se pretende implementarlo, ya que se debe recordar que esta herramienta deberá considerar todos los factores que serán afectados o mejorados luego de la implementación y seguimiento.

Entre las herramientas utilizadas para lograr el diseño de un modelo se cuenta con:

- Análisis FODA

- Análisis MEFE
- Análisis MIFE
- DAFO
- Cuestionarios de control
- Indicadores financieros
- Indicadores de gestión

1.2.31. Análisis FODA

“Es producto de haber realizado un análisis estratégico interno de la empresa, cuyo resultado son las Debilidades y Fortalezas y, de haber realizado un análisis estratégico externo de la empresa, cuyo resultado son las Amenazas y Oportunidades” (Martínez Conesa, 2018, p. 56).

Por lo que se puede manifestar que el análisis FODA es una herramienta útil en una organización que sirve para realizar una evaluación interna y externa cuyo fin es determinar las fortalezas y debilidades existentes, aprovechar los aspectos positivos que se presenten, así como también prevenir o mitigar ciertos factores que pueden afectar el funcionamiento de la misma.

1.2.32. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

“Resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal, económica y financiera, social, cultural, y demográfica, tecnológica, ecológica y ambiental y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno” (Hernández, 2016).

Tiene como fin evaluar diferentes aspectos externos que se puedan presentar de los cuales no se tiene control e identificarlos si pueden ser aprovechados como una oportunidad de crecimiento o considerado como una amenaza que pueda perjudicar la actividad económica de una compañía.

Factores clave de éxito	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			

SUBTOTAL AMENAZAS			
TOTAL			
Oportunidad mayor=4	Amenaza	mayor=1	
Oportunidad menor =3	Amenaza menor=2		

Tabla 1-1: Matriz MEFE
Fuente: Hernández, 2016.
Realizado por: Guananga M, 2021.

1.2.32.1. *Construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

1. Identificar los factores de oportunidades y amenazas de la organización.
2. Asignar el peso de cada factor, de los cuales 0.0 significa sin importancia y 1.0 significa muy importante, que al final de una suma igual a 1.0.
3. Asignar una calificación en donde 1 y 2 corresponde a las amenazas y entre 3 y 4 a las oportunidades, como se presenta en la gráfica a continuación:



Figura 1-1: Calificación de la matriz MEFE
Fuente: Hernández, 2016.
Realizado por: Guananga M, 2021.

4. Multiplicar el peso de cada factor por la calificación asignada para determinar resultado ponderado.
5. Sumar el resultado ponderado de todos los factores para determinar el total ponderado de la organización.
6. El valor derivado se lo interpreta de la siguiente manera: si es por debajo de 2.5 se considera que la organización no está aprovechando las oportunidades y se encuentra expuesto a problemas externos, si es mayor a 2.5 significa que la organización está respondiendo de manera eficiente a las oportunidades y amenazas de la empresa (Hernández, 2016).

1.2.33. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

“Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas” (Hernández, 2016).

Tiene como finalidad realizar una evaluación interna de la empresa en donde se identifiquen puntos clave que puedan ser considerados como una fortaleza de la empresa o como una debilidad, con el fin de establecer estrategias para un mejor desempeño de la misma.

Tabla 2-1: Matriz MEFI

Factores clave de éxito	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
SUBTOTAL FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
SUBTOTAL DEBILIDADES			
TOTAL			
Fortaleza Mayor=4 Fortaleza Menor =3	Debilidad Debilidad Menor=2		Mayor=1

Fuente: Hernández, 2016.

Realizado por: Milton Guananga, 2021.

Construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de éxito de la organización.
2. Asignar el peso de cada factor, de los cuales 0.0 significa sin importancia y 1.0 significa muy importante, que al final de una suma igual a 1.0.
3. Asignar una calificación en donde 1 y 2 corresponda a las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, como se presenta en la gráfica a continuación:

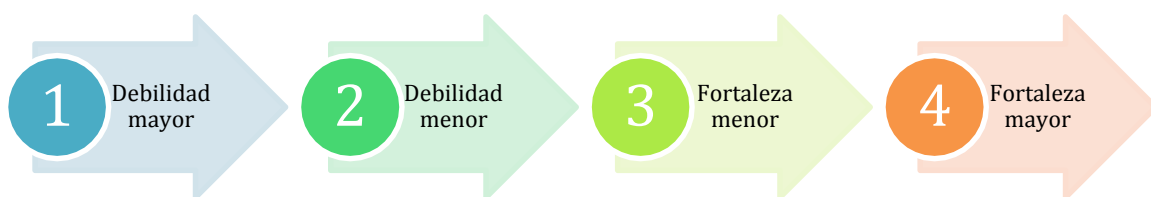


Figura 2-1: Calificación Matriz MEFI

Fuente: Hernández, 2016.

Realizado por: Milton Guananga, 2021

4. Multiplicar el peso de cada factor por la calificación asignada para determinar su resultado ponderado.
5. Sumar el resultado ponderado de todos los factores para determinar el total ponderado de la organización.
6. El valor derivado se lo interpreta de la siguiente manera: si es por debajo de 2.5 se considera que la organización presenta problemas internos, si es mayor a 2.5 significa que la organización se encuentra fortalecida por lo tanto no presenta problemas internos.

Al final se representa mediante un gráfico los dos resultados obtenidos de las matrices anteriores, el presente cuadro sirve para tomar decisiones estratégicas en donde:

- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y Construir.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VII: Retener y Mantener.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VI, VIII o IX: Cosechar o Des intervenir.

(Hernández, 2016).

Tabla 3-1: Matriz MEFY MEFI

I	II	III	Alto (3-4)	Nivel Interno	
IV	●	VI			Medio (2-3)
VII	VIII	IX			Bajo (1-2)
Alto (4-3)	Medio (3-2)	Bajo (2-1)	Nivel Externo		

Fuente: Hernández, 2016.

Realizado por: Milton Guananga, 2021.

Mediante toda la información obtenida del análisis interno y externo de la compañía se procede a elaborar objetivos estratégicos claros y precisos en donde mediante el Cuadro de Mando Integral se conseguirá llevar un mejor control y seguimiento de las estrategias, verificando si las metas planteadas se están cumpliendo a cabalidad.

1.2.34. El enfoque basado en procesos crediticios

La dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones (Fernández, 2018).

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos (García, 2015).

1.2.35. Análisis del estado financiero en función de cuentas por cobrar

El análisis del estado financiero proporciona información a los interesados de los resultados financieros sobre el funcionamiento de una empresa. El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

La importancia del análisis de estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa (Lara, 2021). Es el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al responsable de préstamo o el inversor en bonos. Su importancia relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado.

Los tipos de análisis financiero son el interno y externo, y los tipos de comparaciones son el análisis de corte transversal y el análisis de serie de tiempo.

Los principales entornos en cuanto a la evaluación financiera de la empresa:

- Liquidez.
- Endeudamiento
- Rentabilidad
- Cobertura (p.9).

1.2.36. Indicadores financieros y la gestión del crédito

Los indicadores de utilizados para la gestión del crédito son también conocidos como de eficiencia o actividad y miden qué tan eficiente es una empresa a la hora de convertir sus activos en efectivo.

La eficiencia es un factor clave para que una empresa sea rentable. Por eso, estas ratios se encargan de medir la actividad de una empresa: desde cuánto tiempo les lleva cobrarles a sus clientes hasta cuánto tardan en convertir el inventario en efectivo.

Rotación de cuentas por cobrar

La ratio de rotación de cuentas por cobrar indica cuánto tiempo tarda una empresa para cobrar sus ventas a crédito. Es decir, mide el lapso de tiempo en que una empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo durante el año.

Rotación de activos

El índice de rotación de activos muestra la eficiencia que tiene una empresa para movilizar sus activos y producir ventas. Es un índice que indica el número de ventas que se generan por cada dólar de los activos.

Rotación de inventarios

El índice de rotación de inventarios mide la facilidad que tiene una empresa para convertir su inventario en efectivo o cuentas por cobrar. Es una ratio que calcula cuántas veces se repone el stock durante el año o en un periodo específico.

Periodos de cobro

Ratio de periodos de cobro mide el tiempo promedio en que una empresa recupera las ganancias generadas por sus ventas a crédito.

Rotación de proveedores

En cambio, el índice de rotación de proveedores mide el tiempo en que una gerencia tarda en pagar sus deudas con los proveedores.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque cualitativo para (Cabezas, Andrade, & Torres, 2018) mencionan que:

Es un tipo de investigación sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, estilos de los investigadores, reconstrucción de hechos producidos, no asignando en general la prueba de hipótesis como algo necesario en el juicio investigativo. Los instrumentos cualitativos pretender definir las preguntas de investigación. (p.65).

El presente trabajo investigativo está enfocado a diseñar un modelo de gestión de cobranza, a través de la recolección primaria de la información adquirida a partir de sus actores y la consecución de la base técnica.

2.2. Nivel de investigación

La investigación descriptiva para (Dalen & Meller, 2006) mencionan que:

Reside en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes preponderantes a través de la descripción exacta de las acciones, objetos, causas y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (Dalen & Meller, 2006).

En el presente estudio se utilizó de forma significativa para describir cada variable, y la información identificada a través de la aplicación de los instrumentos.

Según (Muñoz N., 2011) la investigación exploratoria se utiliza: Si las formalidades de la investigación pueden extenderse o si se exponen métodos, instrumentos y técnicas adecuados o demasiados complejos.

Se utilizó este nivel para incluir a las variables, pero no modificarlas a lo largo de la investigación. A su vez, acude a los resultados para exponer la gestión que puede realizarse en la concesión de créditos.

2.3. Tipo de estudio

2.3.1 Investigación documental

A partir de los documentos obtenidos en la investigación, se logró identificar datos precisos y procesos que se han realizado en la empresa y aquellos procesos que aún pueden mejorarse para incluir el modelo de gestión de cobranza propuesta.

2.3.1. Población y Muestra

2.3.1.1. Población

Según (Arias, Villasis, & Miranda, 2016, p. 202) la población la precisan como: “Un conjunto de casos, determinado, limitado y accesible, que formará el relativo para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios establecidos.”

La población está dada por los clientes internos y externos de Redmarket.

Tabla 1-2: Población de estudio

Población	N°
Clientes internos:	8
Clientes externos:	5488
Total	5496

Realizado por: Guananga M, 2021.

2.3.1.2. Muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2}}{1} + \frac{\xi^2 * p(1-p)}{e^2 * N}$$

N = tamaño de la población

e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)

z = puntuación z

$$n = \frac{\frac{1.96^2 * (1-0.05)}{0.05^2}}{1} + \frac{(1.96^2 * (1-0.05))}{0.05^2 * 5488}$$

N=110

2.3.2. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.3.2.1. Métodos

Inductivo

Según (Rodríguez & Pérez, 2017, pág. 10) la inducción es: “Una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos específicos a un conocimiento más general, que irradia lo que hay de común en los fenómenos característicos.”

Este método parte de lo particular a lo general, dentro de la investigación se utilizó para la obtención de datos del proceso de ventas en la empresa Red Market y así proponer posibles soluciones.

Deductivo

Según (Prieto, 2017) el método deductivo se basa en: “El razonamiento, el cual permite pasar de principios ordinarios a hechos particulares, de igual manera basa sus cimientos en explícitos compendios teóricos hasta llegar a conformar hechos o prácticas particulares.”

Mediante este método se logró plantear y estructurar la propuesta para la empresa RedMarket.

Analítico

Según (Rodríguez & Pérez, 2017, p. 9) el método analítico es: “Un procedimiento lógico que posibilita trastornar mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes, permite estudiar la conducta de cada parte.”

Dentro de este método es significativo considerar las variables del entorno económico, social y cultural, e identificar aspectos claves una vez aplicados los instrumentos de investigación para de esta manera conocer el nivel de impacto dentro del proceso de cobro y las perspectivas de RedMarket.

2.3.3. Técnicas

Entrevista

Para (Troncoso & Amaya, 2016) la entrevista lo definen como: Uno de los instrumentos para la recolección de datos más utilizados en la investigación cualitativa, consiste en estructuración de datos o indagación del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador. También está consecuente del acceso a los aspectos cognoscentes que presenta una persona o a su conocimiento de factores sociales o personales que condicionan una determinada realidad. (p.330)

Esta técnica favoreció con la recolección de la información en el área administrativa - financiera, siendo el Gerente de la Empresa, quien facilitó los datos puesto que está a cargo de la organización, y pudo inferir las debilidades y fortalezas que posee su organización.

Encuesta

Según (López & Fachelli, 2015, p. 14) la encuesta es estimada como: “Una técnica de acumulación de datos a través de la interpelación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se proceden de una problemática de investigación anticipadamente construida.”

Es un método de investigación y recopilación de datos manejados para obtener información. Fija una serie de interrogantes en el cual se ejecuta preguntas mediante cuestionarios con el propósito de conocer los problemas existentes en RedMarket. Esta técnica fue aplicada a clientes internos y externos de RedMarket.

Observación

Para (Campos & Lule, 2012) la observación puede ser entendida como: “La forma más coordinada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se procura conocer”; es decir, es captar de la manera más imparcial posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde un aspecto científico; a diferencia de lo que ocurre en el mundo empírico, en el cual el hombre en común maneja el dato o la información observada de manera práctica para resolver problemas o satisfacer sus necesidades. (p.49). Se manejó esta técnica para observar el comportamiento del componente de gestión para la concesión y otorgamiento de crédito y cómo suceden en su medio natural las actividades realizadas en RedMarket.

2.3.4. Instrumentos

2.3.4.1. Guía de entrevista

Según López & Fachelli, (2015, p. 25) aluden que: “Es un protocolo para el encuestador que va desde la elección hasta la finalización de la entrevista, la cual está sujeta preguntas y aspectos significativos a considerar a los entrevistados para de esta manera receptar una respuesta conveniente a las interrogantes.

2.3.4.2. Cuestionario

Según Meneses & Rodríguez, (2011) mencionan que: “El cuestionario es el instrumento estandarizado que se maneja para la obtención de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, primordialmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas.”, el cual se empleó para verificar procesos en la institución.

2.3.4.3. Ficha de observación

Para Cabezas, Andrade, & Torres, (2018) la ficha de observación lo definen como: Instrumentos de la investigación de campo. Se usan cuando el investigador debe inspeccionar datos que contribuyen otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se exhibe la problemática; son la integridad del diario de campo, de la entrevista y son el primer acercamiento del investigador a su universo de trabajo. La ficha de observación es otro de los instrumentos aplicados a la empresa RedMarket, para conocer la situación actual mediante la observación del investigador.

2.3.5. Idea a Defender

- **Variable independiente**

Análisis crediticio

- **Variable dependiente**

Liquidez

CAPÍTULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1. Análisis e interpretación de resultados

3.1.1. Técnica - Entrevista

Dirigida a: Gerente de RedMarket

Objetivo: La entrevista está encaminada exclusivamente al gerente de RedMarket, a través de la cual se podrá conocer de cerca la situación actual de la empresa.

1. ¿La empresa cuenta con políticas de crédito?

La empresa tiene políticas, pero no han sido actualizadas y con las circunstancias económicas actuales sería conveniente revisarlas.

2. ¿Cuál es el procedimiento al momento de otorgar un crédito?

Se revisa en la base de datos si es un cliente frecuente, si ha cumplido cumplidamente con las fechas de pago.

3. ¿Qué tipo de información solicita a los clientes para conceder créditos?

Su cédula de identidad y documentos de que acrediten sus ingresos.

4. ¿Existe una estructura organizacional definida?

Si, pero puede ser actualizada.

5. ¿Mantiene registros contables de los créditos que concede la empresa a los clientes?

Sí se tiene registros, pero no todos legalizados.

6. ¿Ha realizado el respectivo análisis de los informes de antigüedad de saldos de clientes?

Sí se lo ha realizado. Para poder actualizar la base de datos.

7. ¿Existe personal calificado que se encargue de la revisión de las cuentas vencidas?

Personal encargado sí pero puede necesitar una capacitación adecuada sobre el tema.

8. ¿Existen cuentas pendientes por cobrar difíciles de recuperar?

Prácticamente, un 4% de nuestra cartera es irrecuperable.

9. ¿Mantiene un control en la gestión de cobranza?

Un control que se ha realizado en función del trabajo de los cobradores que se han contratado.

10. ¿El dinero recibido por cobros de créditos son depositados en las cuentas de la empresa?

Sí, generalmente son por depósitos.

11. ¿Existen documentos que respalden el cobro de los créditos?

En algunos casos sí, se cuenta con pagarés de cobro; sin embargo, muchos están extraviados.

12. ¿El plazo de concesión de créditos es manejado en relación al tiempo que le concede los proveedores?

En pocas ocasiones se ha logrado pero varias veces es imposible ya que los créditos concedidos en relación de la demanda de los clientes.

13. ¿Elaboran informes sobre el estado de cuenta de los clientes y realiza el respectivo análisis?

No. Se pasa un listado cuando se revisan saldos, pero no es de forma constante o con un periodo establecido.

14. ¿Elaboran un presupuesto que afronte los gastos que generan la gestión de cobranza?

No se ha diseñado, pero se ha destinado alguna cantidad de recursos para cubrir pérdidas.

15. ¿Existen dificultades dentro del ámbito financiero?

Por la situación económica actual, sí no se han logrado metas ni cobros pendientes en nuestras ventas por lo que la rentabilidad ha sido menor a comparación de otros años.

16. ¿Realiza el respectivo análisis financiero de los resultados del periodo contable?

Si se realiza para conocer aspectos específicos como la rentabilidad que se ha logrado.

17. ¿Cree usted que implementando un modelo de crédito y cobranza; se mejoraría la situación actual dentro del departamento de cartera?

Sí ya que es una forma técnica de controlar aspectos y consideraciones que debemos tomar en cuenta en la empresa para no perder recursos por incobrables que puedan presentarse.

18. ¿Proporcionaría la información necesaria que determine los efectos que produce la falta de un modelo de crédito y cobranza en REDMARKET?

Por supuesto, la información necesaria será suministrada conforme requiera para realizar la propuesta que será implementada.

3.1.2. Técnica – Encuesta

Dirigida a: los clientes de RedMarket.

Objetivo: Conocer la preferencia por los productos adquiridos y su forma de pago.

1) Las compras que realiza en la empresa, son:

Tabla 1-3: Frecuencia de compra

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentes	50	45%
Permanentes	41	37%
Temporales	19	17%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

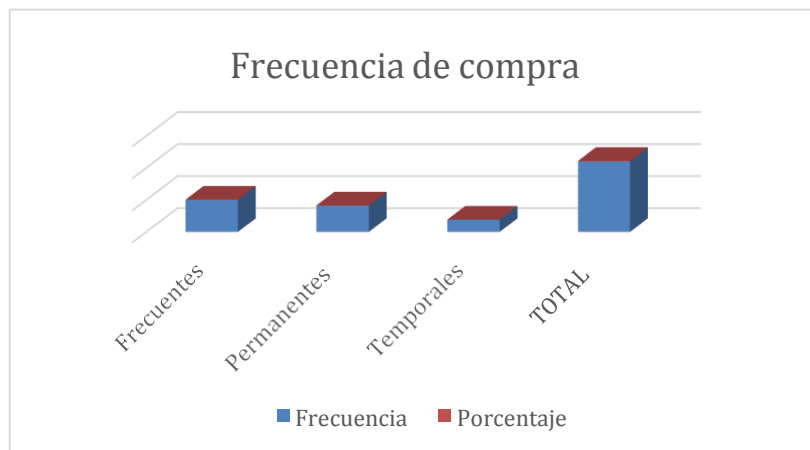


Gráfico 1-3: Frecuencia de compra

Fuente: Tabla

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Análisis: de la población encuestada el 45% confirma que sus compras realizadas son de forma frecuente; el 37% señala que son permanentes y el 17% temporales.

Interpretación: según los datos obtenidos por parte de los clientes externos de RedMarket, se puede determinar que en su gran mayoría realizan compras frecuentes y es parte de su comportamiento habitual hacer uso de este establecimiento comercial, por lo que, de contar con este segmento tan consolidado es importante mejorar las condiciones que se ofrece a los clientes, como la forma de pago.

2) La forma de pago que mantiene con la empresa es de:

Tabla 2-3: Forma de pago

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Contado	59	54%
Crédito	47	43%
Las dos anteriores	4	4%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

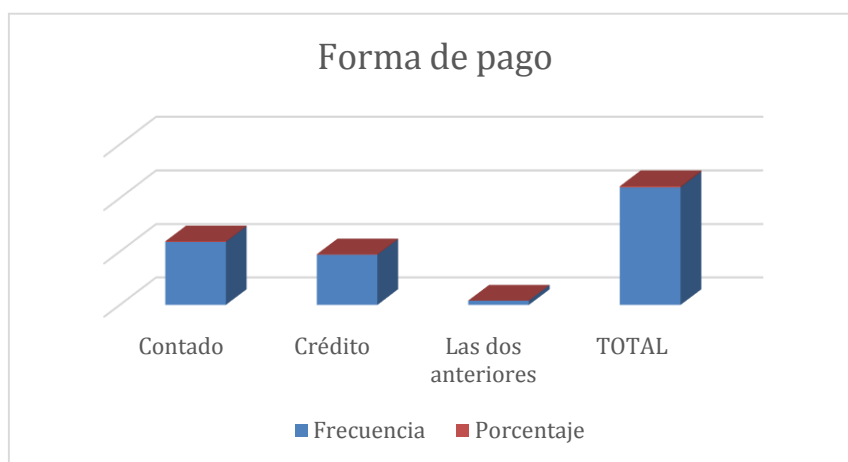


Gráfico 2-3: Forma de pago

Fuente: Tabla

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Análisis: de la población encuestada el 54% manifiesta que su forma de pago en las compras realizadas en RedMarket son al contado; mientras que el 43% de la población lo hace a crédito y el 4% lo realiza de las dos formas.

Interpretación: según los datos obtenidos por parte de los clientes externos de RedMarket, se puede determinar que en su gran mayoría realizan compras de forma de contado, sin embargo, gran parte de la población utiliza la facilidad del crédito de la institución; por lo cual, es importante que se delimiten y se realice una adecuada gestión del crédito concedido para evitar pérdidas a futuro.

3) Cuál es el monto de crédito que la empresa le concede:

Tabla 3-3: Monto de crédito

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$500,00	68	62%
Entre \$500,00 a \$1.000,00	36	33%
Más de \$1.000,00	6	5%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

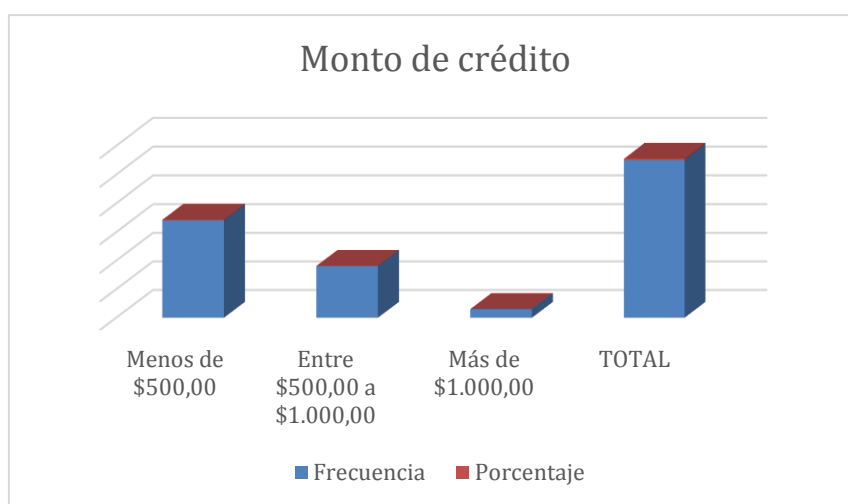


Gráfico 3-3: Monto de crédito

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Análisis: de la población encuestada el 62% manifiesta que en caso de compras a crédito ha utilizado un monto de menos de \$500.00; el 33% con un monto entre \$500.00 y \$1000.00 y el 5% con un monto de más de \$1000.00.

Interpretación: según los datos obtenidos por parte de los clientes externos de RedMarket, se puede determinar que el monto máximo de crédito que se ha otorgado es de \$ 1000.00, sin embargo, el porcentaje obtenido en valores menores de \$500,00 es el mayor y de ser contabilizado en pérdida sería muy importante en la empresa.

4) Cuál es el plazo de crédito que le concede la empresa:

Tabla 4-3: Plazo de crédito

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
30 días	41	37%
60 días	50	45%
90 días	11	10%
360 días	8	7%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

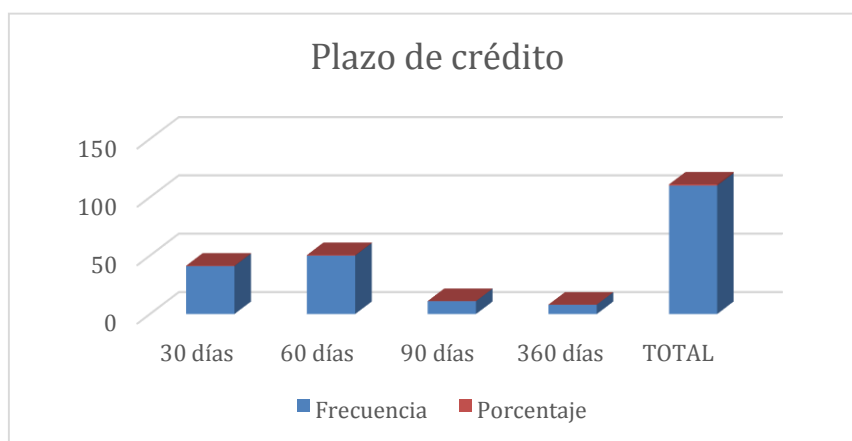


Gráfico 4-3: Plazo de crédito

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Análisis: de la población encuestada el 45% manifiesta que ha obtenido un plazo para cubrir su crédito de 60 días, mientras que el 37% 30 días; el 10% 90 días y el 7% 360 días.

Interpretación: según los datos obtenidos por parte de los clientes externos de RedMarket, se puede determinar que el plazo máximo de pago ha sido de 360 días; por lo que, se debe disponer de un fondo para incobrables anual y planificado según los plazos en los que ido otorgando créditos.

5) ¿Cancela sus deudas en el plazo determinado?

Tabla 5-3: Cancelación de crédito

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	89%
No	9	8%
A Veces	3	3%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

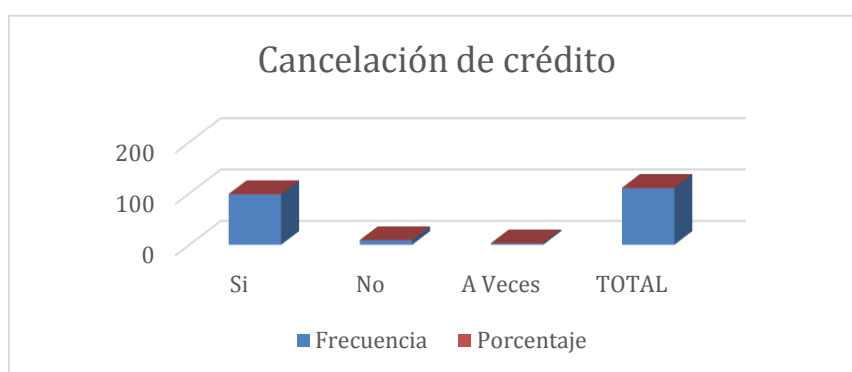


Gráfico 5-3: Cancelación de crédito

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Análisis: de la población encuestada el 89% manifiesta que cumple en el plazo requerido sus compromisos crediticios; el 8% no lo hace; y el 3% a veces está al día en el plazo de crédito.

Interpretación: según los datos obtenidos por parte de los clientes externos de RedMarket, se puede determinar que no existe una adecuada cobranza porque si existe un porcentaje considerable que no cumple con sus obligaciones.

6) ¿Mediante qué medios le notifican sobre el vencimiento de sus pagos?

Tabla 6-3: Notificación de vencimiento

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Vía telefónica	47	43%
Visita domiciliaria		0%
Cartas		0%
Ninguna	63	57%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

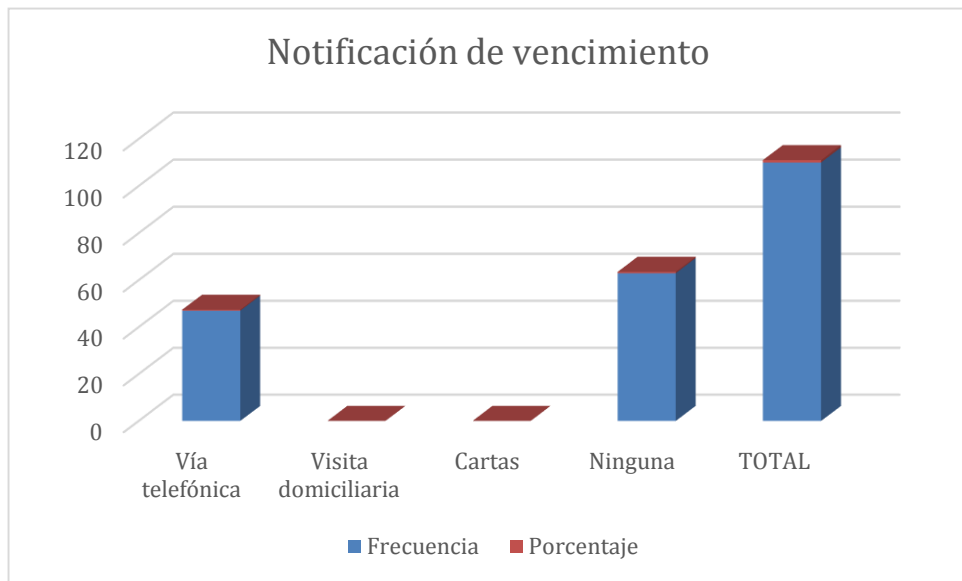


Gráfico 6-3: Notificación de vencimiento

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Análisis: de la población encuestada el 63% manifiesta no haber recibido ninguna notificación por pago pendiente; mientras que el 43% manifiesta que ha recibido una notificación vía telefónica.

Interpretación: según los datos obtenidos por parte de los clientes externos de RedMarket, se puede determinar que la empresa no ha realizado ninguna notificación por lo que, no se conoce si la empresa está descuidando su cartera por cobrar ocasionando pérdidas.

7) ¿Recibe algún documento que soporte el pago efectuado?

Tabla 7-3: Soporte de pago

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	85%
No	2	4%
A Veces	5	11%
TOTAL	47	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

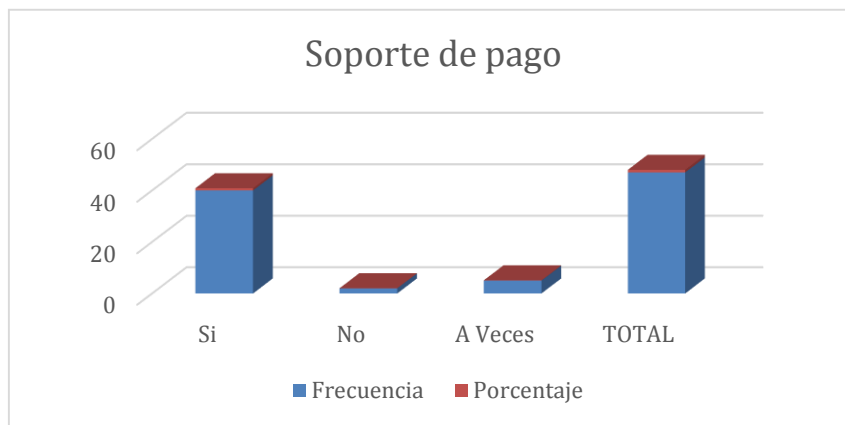


Gráfico 7-3: Soporte de pago

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Análisis: de la población encuestada el 85% manifiesta que ha recibido un soporte escrito al pago realizado: mientras que el 11% a veces; y el 4% dice que no ha recibido.

Interpretación: según los datos obtenidos por parte de los clientes externos de RedMarket, se puede determinar que no siempre se ha generado un soporte de pago para el cliente que salda su crédito; y si bien la empresa lo registra es importante que el cliente también se sienta seguro de no tener un inconveniente a futuro.

8) ¿Existe inconformidad en los saldos que le presente la empresa?

Tabla 8-3: Saldos presentados

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	4%
No	40	85%
A Veces	5	11%
TOTAL	47	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

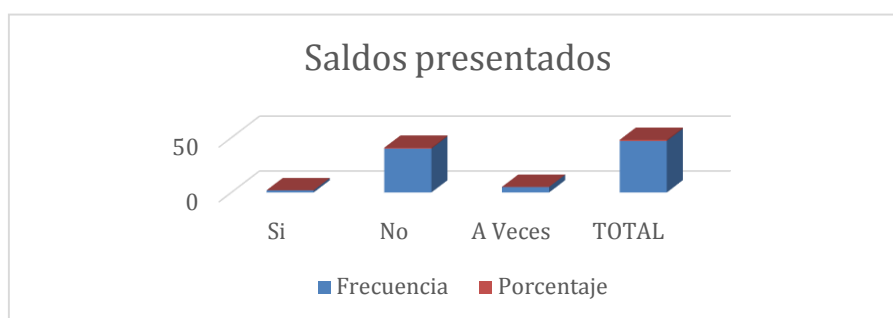


Gráfico 8-3: Saldos presentados

Realizado por: Guananga M, 2021.

Análisis: de la población encuestada el 85% manifiesta que no ha tenido inconformidad con los saldos actualizados; mientras que el 11% a veces ha tenido inconvenientes; y el 4% si ha tenido alguna inconformidad.

Interpretación: según los datos obtenidos por parte de los clientes externos de RedMarket, se puede determinar que en algunas ocasiones no se ha identificado datos erróneos en los saldos existentes de los créditos concedidos por parte de la institución.

9) ¿Está de acuerdo con las políticas de cobranza que aplica la empresa?

Tabla 9-3: Políticas de cobranza

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	62%
No	42	38%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guananga M, 2021.

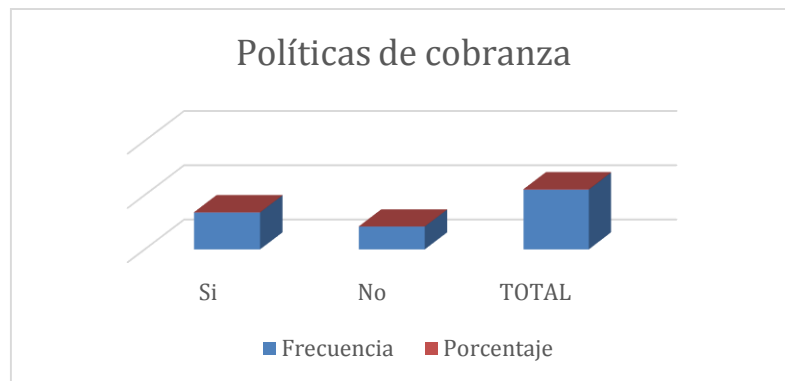


Gráfico 9-3: Políticas de cobranza

Realizado por: Guananga M, 2021.

Análisis: de la población encuestada el 62% manifiesta que está de acuerdo con las políticas de crédito mientras que el 38% manifiesta que no.

Interpretación: según los datos obtenidos por parte de los clientes externos de RedMarket, se puede determinar que están de acuerdo con sus políticas, pero no es la totalidad, por lo que después puede causar un conflicto al momento del cobro.

10) ¿Conoce los procesos legales a los que se somete en caso de no cancelar su deuda a REDMARKET?

Tabla 10-3: Conocimiento del proceso legal

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	33%
No	74	67%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guananga M, 2021.

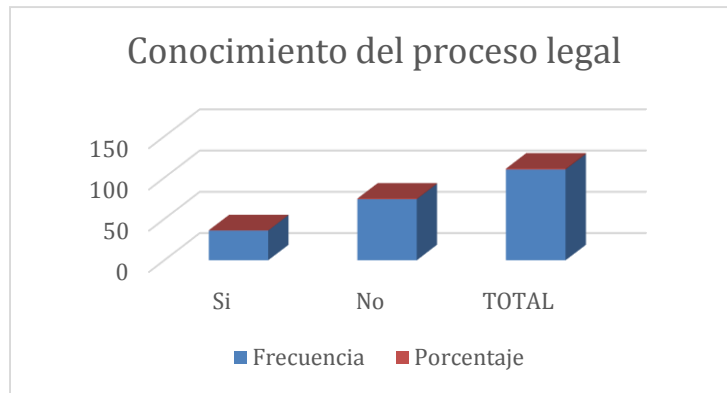


Gráfico 10-3: Conocimiento del proceso legal

Realizado por: Guananga M, 2021.

Análisis: de la población encuestada el 67% manifiesta que no tiene conocimiento del proceso legal ha llevarse en caso de no cancelar su adeudo; y el 33% lo conoce.

Interpretación: según los datos obtenidos los clientes manifiestan no conocer el proceso de forma adecuada por lo que puede existir cuestionamientos o equivocaciones en los saldos dados.

3.2. Título

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA INDUSTRIAL COMERCIAL REDMARKET COMPAÑÍA LTDA, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

3.3. Introducción

En la actualidad la apertura de mercados, surgimiento de nuevos productos y la agresiva competencia hace que las empresas busquen implementar medios creativos y flexibles que le permitan competir en el mercado, por ello crean sistemas de crédito a corto plazo (crédito comercial) para sus clientes, cuya finalidad es aumentar el volumen de ventas y las utilidades en la organización.

Los sistemas de crédito se rigen por políticas que son de vital importancia para el desempeño de las empresas, de esta manera se identifica y maneja el riesgo mercantil, con el objetivo de optimizar y proteger los recursos de la compañía. Las cuentas por cobrar son el resultado de la colocación de los productos en el mercado a través de las ventas a crédito, y constituyen un activo de vital importancia por ser un indicador que mide la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa.

La gestión de cobranza efectiva corresponde a la aplicación de procedimientos de cobro oportunos en relación a las condiciones de la empresa y conservando la buena voluntad del deudor. Por esto, es importante que la empresa logre canalizar sus procesos, delimite los alcances y defina las condiciones en las que se otorga un crédito.

3.4. Objetivo General de la propuesta

Diseñar un Modelo de gestión de crédito y cobranza para precautelar los recursos de la empresa RedMarket.

3.5. Objetivos Específicos de la propuesta

Establecer la estructura del modelo

Definir cada componente del modelo

Plantear un presupuesto para la ejecución del modelo

3.6. Estructura del modelo propuesto

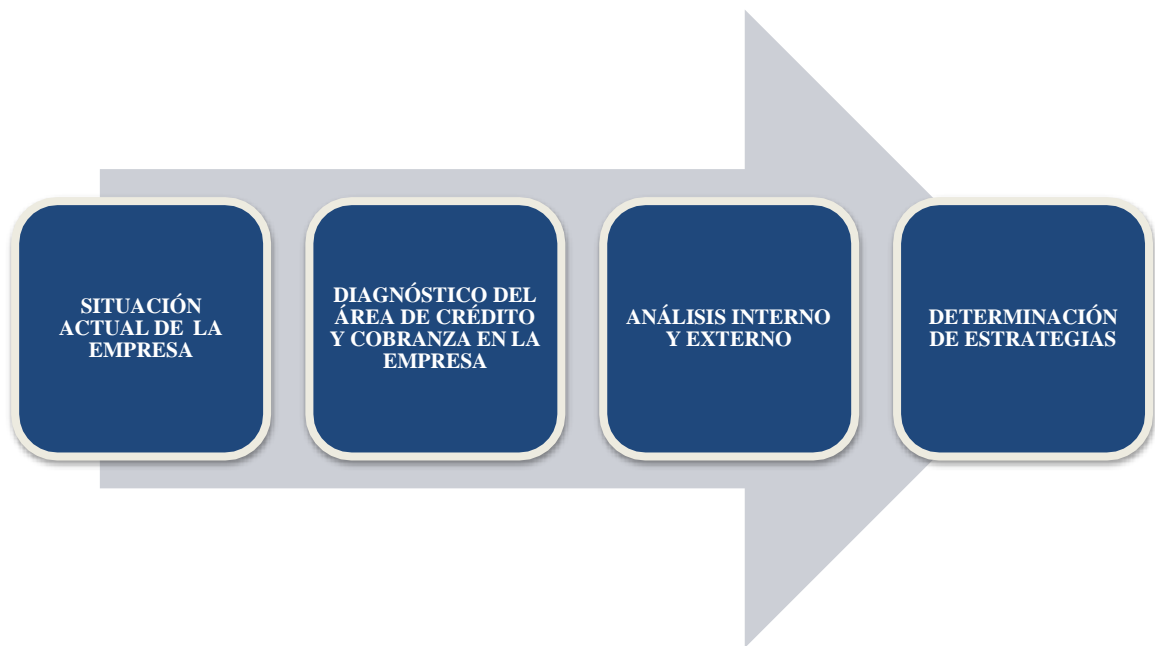


Figura 1-3: Modelo propuesto

Fuente:

3.7. Situación Actual de la Organización

3.7.1. *Reseña Histórica*

Red Market Supermercados nace como persona natural en el mes de noviembre del año 2005 en la ciudad de Riobamba, en sus inicio la empresa se dedicaba al expendio de víveres al personal de la Brigada Blindada Galápagos, al ser beneficiarios de un concurso establecido por dicha institución, para la administración del supermercado dentro de las instalaciones de la Brigada, alcabo de dos años de la culminación del contrato y debido a la gran acogida se abrió el supermercado en las instalaciones de la Cooperativa de Educadores en las calles Veloz y Espejo.

La excelente administración establecida, ha permitido que se mantenga en constante crecimiento, debido al manejo eficiente de créditos, gestión de la cartera de productos y satisfacción de los clientes hasta ese entonces se seguía operando bajo de denominación de persona natural al cado de cinco años se tuvo la posibilidad de abrir el supermercado en las instalaciones de Industrial Comercial Red Market por tanto se cambió la denominación a personas jurídicas es así que exactamente hace dos años está ubicado en las calles Ayacucho entre Rocafuerte y Pichincha.

En la actualidad el negocio es gestionado con la razón social de Industrial y Comercial Red

Market Cia Ltda, puesta en marcha desde diciembre del año 2015, a partir de su fusión con Red Market Supermercados, se halla conformada de manera privada y debido a su constante crecimiento se encuentra brindando el servicio de comisariato a varias instituciones públicas y privadas de la ciudad de Riobamba, la administración por su parte realizalas gestiones adecuadas para desarrollar un crecimiento planificado.

3.7.2. Misión

“Proporcionar productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, procurando que los mismos se sientan beneficiados con un ambiente de confianza y familiaridad mediante un excelente servicio y precios asequibles, nuestro completo surtido de productos nacionales e importados buscan satisfacer sus necesidades y de su familia, pues su satisfacción es la nuestra. De igual forma contribuir a una mejor calidad de vida, con los intereses de nuestros empleados y con la munidad en general.”

Misión propuesta

“Somos un supermercado dedicado al expendio de productos y servicios de calidad, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y las de sus familias, mediante nuestro completo surtido de productos tanto nacionales como internacionales, un excelente servicio, precios asequibles, recurso humano capacitado y sobre todo rodeados de un ambiente de confianza y familiaridad; contribuyendo de esta manera con el bienestar de nuestros colaboradores internos y de la comunidad en general.”

3.7.3. Visión

“Ser reconocidos por nuestros clientes como su mejor proveedor con la más variada selección de productos en las categorías: perecibles, víveres, panificados, limpieza, cuidado personal entre otros; con elevados estándares de calidad y precios justos.”

Visión propuesta

“Consolidarnos como un supermercado líder en el expendio de productos de calidad, manteniendo un excelente servicio, precios competitivos, variedad de productos, cuidando el bienestar de nuestros clientes, fomentando cada día el desarrollo de la sociedad y asegurando el crecimiento sostenible y sustentable de la empresa.”

3.7.4. Organigrama Institucional

El organigrama Institucional de la empresa Red Market está constituido de forma vertical estableciendo un sistema de jerarquización.

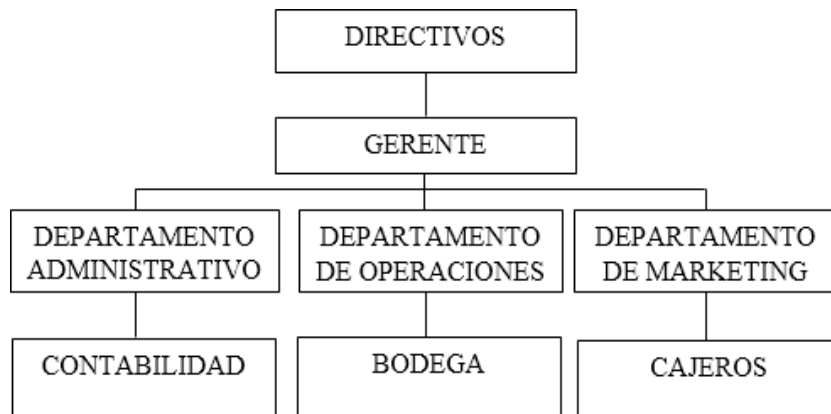


Figura 2-3: Organigrama Institucional

Fuente: RedMarket Supermercados; 2021.

3.7.5. Valores corporativos



Figura 3-3: Valores Corporativos

Fuente: RedMarket Supermercados; 2021.

3.7.6. Políticas de calidad

El cliente es nuestra razón de ser, por ello nos comprometemos a satisfacer sus necesidades, por encima de sus expectativas, brindando excelencia en el servicio, productos de calidad garantizando alimentos manipulados bajo estrictas normas sanitarias.

- Mejorar cada día, y no perder nuestra posición en el mercado.
- Seriedad y motivación de nuestro personal.
- Constante innovación tecnológica y modernidad.

3.7.7. Convenios institucionales

Red Market Supermercados cuenta con convenios con las siguientes instituciones de la ciudad de Riobamba considerando las siguientes: La Brigada Blindada Galápagos, Docentes del Magisterio de Chimborazo, Sindicato de Obreros del Gobierno Descentralizado de Riobamba y el Sindicato de obreros de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

3.7.8. Productos que ofrece RedMarket

- Frutas y legumbres
- Cárnicos
- Licores y bebidas
- Artículos para el hogar
- Artículos de limpieza
- Ropa
- Electrodomésticos.
- Abarrotería.

3.7.9. Localización

3.7.9.1. Macro localización

La empresa RedMarket está ubicada en Riobamba, Provincia de Chimborazo según su macro localización.



Figura 4-3: Macro Localización de RedMarket

Fuente:

3.7.9.2. Micro localización

Red Market Supermercados de manera específica desarrolla sus actividades comerciales en la ciudad de Riobamba en las calles Ayacucho 27-27 entre Vicente Rocafuerte y Pichincha.



Figura 5-3: Micro Localización de Red Market

3.8. Diagnóstico del área de crédito y cobranza en la empresa

3.8.1. Cuestionario de control

De acuerdo con (Ramírez, 2017) es importante establecer un cuestionario de control para identificar las principales falencias ocurridas en las empresas comerciales e identificar por departamentos o áreas específicas, aspectos medibles al riesgo y nivel de confianza para poder plantear las siguientes soluciones:

Tabla 11-3: Cuestionario de Control

REDMARKET				
ÁREA DE CRÉDITOS – COBRANZAS				
N.	COMPONENTE: CUENTAS POR COBRAR	SI	NO	PONDERACIÓN
A	AMBIENTE DE CONTROL			
	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS			
1	¿La empresa ha dado conocer al personal la importancia de los valores éticos y la integridad?	1	0	1
2	¿Los directivos y administradores promueven la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos?	1		1
	POLITICAS Y PRACTICAS DE RECURSO HUMANO			
3	¿El personal cuenta con un manual de funciones donde especifique las habilidades y destrezas?			1
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			

4	¿La empresa cuenta con un organigrama donde cada departamento permita apreciar la división del trabajo en la organización?	1		1
B	VALORACIÓN DE RIESGO			
5	¿Los empleados están vinculados con la evaluación de riesgo?		1	1
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
6	¿La empresa identifica los riesgos de cartera?		1	1
C	ACTIVIDADES DE CONTROL			
	AUTORIZACIÓN Y APROBACION DE TRANSACCIONES Y OPERACIONES			
7	¿Existe un flujograma de proceso para otorgar crédito?		1	1
	POLITICAS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS			
8	¿La empresa no cuenta con políticas de cobranzas?		1	1
9	¿Existen políticas de créditos?		1	1
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
10	¿Se realiza evaluaciones de desempeño en la empresa?		1	1
	CAPACITACIÓN Y ENTRANMIENTO CONTINUO			
11	¿La empresa capacita o entrena continuamente a su personal?		1	1
D	SUPERVISION Y EVALUACIONES PERIÓDICAS		1	
12	¿Se realizan evaluaciones de cartera vencida?		1	1
			Σ	3

BAJA	15 – 50%	25%	
MEDIA	51 – 75%		75%
ALTA	71 – 100%		

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Una vez realizado el diagnóstico los principales factores del área de crédito obtenidos se reducen a:

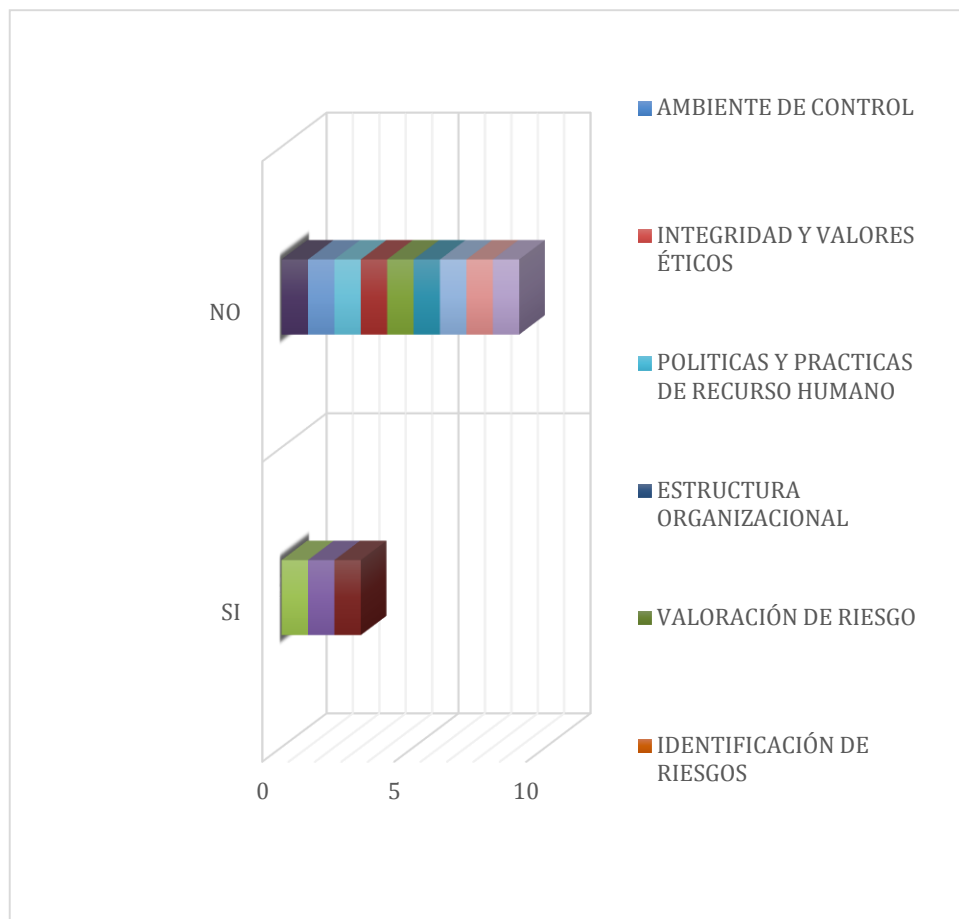


Gráfico 11-3: Factores del área de crédito

Fuente: RedMarket Supermercados; 2021.

Podemos observar que RedMarket, tiene un nivel de confianza Bajo del 25%, y el 75% de Riesgo en el área de crédito y cobranzas; la empresa necesita aplicar la propuesta presentada para mejorar este proceso y establecer acciones necesarias que disminuyan este riesgo encontrado e incremente el nivel de confianza.

- Ambiente de Control

El personal no cuenta con un Código de Ética, con políticas, manual de funciones, además no existe cultura organizacional.

- Valoración del riesgo

Falta de identificación de los riesgos internos y externos, además de la evaluación de los riesgos que se dan en la Empresa RedMarket.

- Actividades de Control

La Empresa RedMarket, no cuenta con un flujograma de procesos para otorgar créditos, no cuenta con políticas de créditos, políticas de cobranzas, además manuales de funciones y Responsabilidades para cada empleado, no se realizan evaluaciones de desempeño en la empresa.

- Monitoreo y Evaluación

Dentro de la evaluación se constató que no se realizan evaluaciones periódicas de las actividades realizadas por los empleados que permitan conocer la eficiencia de sus operaciones.

3.8.2. *Indicadores financieros*

Mediante el análisis de los indicadores financieros se obtiene información relevante del movimiento de las cuentas por cobrar. La rotación de las cuentas por pagar nos permite evaluar las condiciones en que la empresa compra a sus proveedores, y establecer una comparación entre la política que la empresa sigue con sus clientes y la que consigue de sus proveedores. A través de la rotación de las cuentas por cobrar se mide la rapidez o lentitud en el cobro.

Tabla 12-3: Cuentas por pagar

Año	Compras	Cuentas por pagar	Índice de Rotación de cuentas por cobrar días
2018	395245	152457	139
2019	458961	259637	204

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Cuentas x cobrar

Tabla 13-3: Cuentas por cobrar

Año	Ventas	Cuentas por cobrar	Índice de Rotación de cuentas por cobrar días
2018	265874	152457	206
2019	398745	259637	234

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Como se muestra en las tablas se puede identificar que los índices manejados en los últimos periodos de la empresa RedMarket corresponde a sus resultados en compras y ventas, siendo el periodo de ventas mayor que el periodo compras, por lo que, el incumplimiento de la empresa con sus proveedores puede elevarse de no nivelar estos índices.

3.9. Análisis interno y externo

El análisis interno y externo realizado, se ha logrado gracias a los resultados de los diferentes instrumentos de investigación aplicados para el área de créditos, procurando que se puedan establecer así las estrategias adecuadas para mejorar el proceso de concesión de créditos y el proceso de cobros a realizarse.

Tabla 14-3: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Buena imagen corporativa. F2: Infraestructura propia. F3: Productos de calidad F4: Personal comprometido	O1: Convenios con empresas y organismos locales y nacionales. O2: Ingreso de nuevos accionistas. O3: Apertura de nuevos segmentos comerciales.
DEBILIDADES	AMENAZAS

D1: Sistema de cobranza obsoleto. D2: Inexistencia de políticas de cobro. D3: Toma de decisiones sin fundamentos técnicos. D4: Inexistencia de manuales y procesos para el otorgamiento de crédito y cobranza.	A1: Crisis económica y sanitaria. A2: Competencia A3: Cambios de leyes tributarias
---	--

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

3.9.1. Matriz MEFE

Tabla 15-3: MEFE

Factores externos clave	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1: Convenios con empresas y organismos locales y nacionales.	0.1	4	0.4
O2: Ingreso de nuevos accionistas.	0.1	4	0.4
O3: Apertura de nuevos segmentos comerciales.	0.05	3	0.15
SUBTOTAL	0.25		0.95
AMENAZAS			
A1: Crisis económica y sanitaria.	0.08	1	0.09
A2: Competencia	0.07	1	0.1
A3: Cambios de leyes tributarias	0.08	1	0.08
SUBTOTAL	0.23		0.27
TOTAL	0.48		1.22
Oportunidad mayor=4 menor =3	Oportunidad	Amenaza mayor=1 Amenaza menor=2	

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Interpretación

El resultado total del análisis MEFE presenta un valor de 1.22 del cual las oportunidades son el 0.95 lo que indica que la compañía tiene oportunidades las cuales deben trabajarse y aprovecharlas ya que se puede tener un mayor índice de eficiencia en el crecimiento efectivo y las amenazas representan el 0.27 indicando que el nivel de amenaza es controlable.

3.9.2. Matriz MEFI

Tabla 16-3: Cuestionario de Control

Factores internos clave	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
F1: Buena imagen corporativa.	0.9	4	3.6
F2: Infraestructura propia.	0.08	3	0.24
F3: Productos de calidad	0.09	4	0.36
F4: Personal comprometido	0.09	3	0.27
SUBTOTAL	1.16		4.47
DEBILIDADES			
D1: Sistema de cobranza obsoleto.	0.09	1	0.09
D2: Inexistencia de políticas de cobro.	0.09	1	0.09
D3: Toma de decisiones sin fundamentos técnicos.	0.09	2	0.18
D4: Inexistencia de manuales y procesos para el otorgamiento de crédito y cobranza	0.05	2	0.1
SUBTOTAL	0.32		0.46
TOTAL	1.48		4.93
Fortaleza Mayor=4 Fortaleza Menor =3	Debilidad Mayor=1 Debilidad Menor=2		

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

3.10. Determinación de estrategias

Tabla 17-3: Estrategias

DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Buena imagen corporativa.	D1: Sistema de cobranza obsoleto.
	F2: Infraestructura propia.	D2: Inexistencia de políticas de cobro.
	F3: Productos de calidad	D3: Toma de decisiones sin fundamentos técnicos.
F4: Personal comprometido	D4: Inexistencia de manuales y procesos para el	

		otorgamiento de crédito y cobranza
OPORTUNIDADES	O1: Convenios con empresas y organismos locales y nacionales.	O1, D4: Crear un Manual de funciones para el área de crédito en la empresa RedMarket, con el fin de mejorar la gestión en la empresa y mejorar la interacción comercial con las empresas y organismos en convenio.
	O2: Ingreso de nuevos accionistas.	
	O3: Apertura de nuevos segmentos comerciales	
AMENAZAS	A1: Crisis económica y sanitaria.	D2, A1, O3: Diseñar políticas dirigidas a la gestión de la cuenta de cobros de la empresa con el fin de precautelar los recursos y disminuir el riesgo de morosidad en la cartera que existe.
	A2: Competencia	
	A3: Cambios de leyes tributarias	

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

3.10.1. Desarrollo de estrategias

3.10.1.1. Manual de funciones para el área de crédito en la empresa Redmarket

El manual está destinado a establecer las funciones del área de crédito de Redmarket.

Tabla 18-3: Estructura del manual

ESTRUCTURA DEL MANUAL	
ÁREA DE CRÉDITO	
1.- DEFINICIÓN DEL ÁREA	A) FUNCIONES DEL ÁREA
2.- COLABORADORES/ RESPONSABLES	A) HABILIDADES B) RESPONSABILIDADES
3.- DEL COBRO Y RECAUDO	A) OBJETIVO B) GENERALIDADES C) RESULTADOS ESPERADOS PROCEDIMIENTO. D) REQUISITOS PARA OTORGAR CRÉDITOS. E) VERIFICACIÓN EN EL BURÓ DE CRÉDITO.

4. ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO	A) RIESGOS CREDITICIOS. B) IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS. C) EVALUACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS. <ul style="list-style-type: none"> • PERIODOS DE EVALUACIÓN. • CARTERA A EVALUAR. • CRITERIOS A EVALUAR. D)
5. ANÁLISIS Y OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO	A) FLUJOGRAMAS DEL PROCESO DE: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Crédito • Cobro B) COBROS C) CONTROL Fechas de cobro Indicadores financieros

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

1.- DEFINICIÓN DEL ÁREA

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO/ ÁREA: ÁREA DE CRÉDITO.

El área de crédito y cobranza de una empresa es una pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan y cuando este plazo no se cumpla, tomar medidas para procurar el pago lo antes posible.

A) FUNCIONES DEL ÁREA

- Otorgamientos créditos a los clientes que desean comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa.
- Estudio de los estados financieros e información anexa, para tener información financiera en la decisión de otorgar crédito.

- Las gestiones de cobranza deben enfocarse a los clientes difíciles en sus pagos, considerando el motivo de dicho atraso.
- Deberá presentar informes referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o no.
- Como jefe del área de crédito y cobranza existe la obligación de supervisar al personal a su cargo.
- El riesgo de otorgar créditos ha ocasionado malas deudas que escapan a cualquier control interno.
- La responsabilidad del jefe de crédito y cobranza es identificar a los clientes con los que es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.

2.- FUNCIONES DE LOS COLABORADORES

- **GERENTE DE VENTAS.**

HABILIDADES:

- Habilidades en el manejo de la información.
- Capacidad de gestión y solución de problemas.
- Facilidad de comunicación tanto escrita como verbal.
- Capacidad de liderazgo y organización.

RESPONSABILIDADES

- Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad.
- Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma.
- Expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad este al día.
- Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, en cualquier país.
- Preparar y ejecutar el presupuesto.
- Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.
- Libros contables y registros de la sociedad.

- **JEFE SUPERVISOR DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.**

FUNCIONES:

- Supervisa el análisis para aperturas de nuevas cuentas.
- Controla el archivo de antecedentes de crédito.
- Vigila que las investigaciones de crédito sean las adecuadas.
- Autoriza los pedidos enviados por venta.
- Controla que la apertura de cuentas tenga su base en un riesgo prudente basado en políticas establecidas.

RESPONSABILIDADES:

- Tomar a su cargo las investigaciones de los créditos que le sea encomendados.
- Proporcionar los datos con la máxima veracidad posible.
- Exigir los documentos necesarios para la investigación, facturas, comprobantes
- Mantener relaciones cordiales con los clientes y entrevistados.
- Proveerse de papelería para la investigación y verificación de datos.
- Organizar sus rutas de trabajo.

• **VENDEDOR.**

FUNCIONES

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Contribuir activamente a la solución de problemas.
- Administrar su territorio de ventas.
- Integrarse a la mercadotecnia de la empresa.

RESPONSABILIDADES:

- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ello acerca de los productos.
- Asesorar a los clientes.
- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados.

3.- DEL COBRO Y RECAUDO.

A) OBJETIVO: Realizar las actividades inherentes a la recuperación de cartera, es decir, recaudo del dinero generado por las ventas a crédito.

B) GENERALIDADES: el cobro y recaudo de dinero adeudado por los clientes

constituye un factor de gran importancia ya que en ocasiones se convierte en la actividad determinante para garantizar el flujo de dinero de la empresa, contar con el capital necesario para continuar con las actividades de la misma y respaldar las obligaciones contraídas.

C) RESULTADOS ESPERADOS: lograr la recuperación de cartera en el menor tiempo posible, es decir, lograr una rotación de cartera exitosa.

D) PROCEDIMIENTO.

- Generación de listado de cartera vencida.
- Cobro.

E) REQUISITOS PARA OTORGAR CRÉDITOS.

Nacionalidad.

- ecuatoriano.
- Extranjeros con residencia definitiva con un mínimo de 2 años.

Edad.

- La edad mínima del solicitante es de 21 años.
- Edad tope para otorgar un crédito es de 65 años.

Documentación a exigir.

- Solicitud de Crédito.
- Copia de la Cédula de identidad.
- Copia del comprobante de votación.
- Comprobantes originales de luz y /o agua y copia.

Requisitos para no otorgar créditos.

- Los contratados por obra o trato.
- Jornaleros.
- Comisionistas sin contratos.

F) VERIFICACIÓN EN EL BURÓ DE CRÉDITO.

- RedMarket cuenta con un servicio de experiencia y verificación de crédito.
- Al cliente se le solicitará su autorización expresa para que su historial crediticio sea reportado en el Buró de Información Crediticia.

4.- ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO.

El riesgo crediticio es la probabilidad de que la contraparte (deudor que puede ser persona natural o persona jurídica) no cumpla con sus obligaciones en los términos acordados.

A) IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

El oficial de crédito debe ser lo suficientemente suspicaz y conocer con profundidad al cliente, tanto que en cualquier momento le permita detectar, mediante un adecuado seguimiento.

- Si un adecuado seguimiento y administración del crédito.
- Que no cuenta con suficientes garantías.

Que no correspondan al mercado objetivo de la institución.

RIESGO LIQUIDEZ.

Se enfoca a la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del periodo predeterminado o efectuado con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato.

RIESGO DE INSTRUMENTACIÓN O LEGAL.

Es la falta de precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos o elaboración de pagarés letra de cambio o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor al pago.

RIESGO DE CRÉDITO.

Es el impacto en la cuenta de resultados y/ o patrimonio de una entidad crediticia, se encuentran préstamos y en otras exposiciones dentro y fuera del balance, como las garantías

RIESGO DE IMPAGO.

Riesgo de que el acreditado no realice los pagos de intereses en la fecha fijada.

RIESGO DE CARTERA.

Riesgo inherente a la composición global de la cartera de los créditos otorgados a los clientes en sus diferentes plazos.

RIESGO DE CALIFICACIÓN.

Riesgo derivado de que el acreditado o emisor cambie o altere su calidad crediticia en un determinado periodo.

B) EVALUACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS.

• PERIODOS DE EVALUACIÓN.

La cartera se evaluará cada 45 días.

• CARTERA A EVALUAR.

Crédito que incurran en mora más de 30 días.

• CRITERIOS A EVALUAR.

Capacidad de pago

Se actualizará y se verificará que el deudor y deudores solidarios mantengan las condiciones particulares que presentaron al momento de otorgar el crédito, la vigencia de los documentos aportados, la información registrada en la solicitud de crédito y la información comercial financiera provenientes de otras fuentes.

Procedimiento para el registro de pago de un cliente

Corresponde a los pasos a seguir para la cobranza administrativa:

1. Ingrese al sistema con su usuario y clave.
2. Seleccione el tipo de pago.

3. Si el tipo de pago es con cheque al día o posfechado, se deben ingresar todos los datos del cheque solicitados por el sistema.
4. Escriba el código del cliente.
5. Escriba el número de recibo aplicado.
6. Seleccione las facturas que desea pagar.
7. Escriba una glosa breve que indique el número de fact. Cancelada y la forma de pago.
8. Ingrese valor a pagar.
9. La fecha es automática no permite modificaciones.

6.- ANÁLISIS Y OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

FLUJOGRAMAS

A) PROCESO DE VENTA

FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE VENTAS

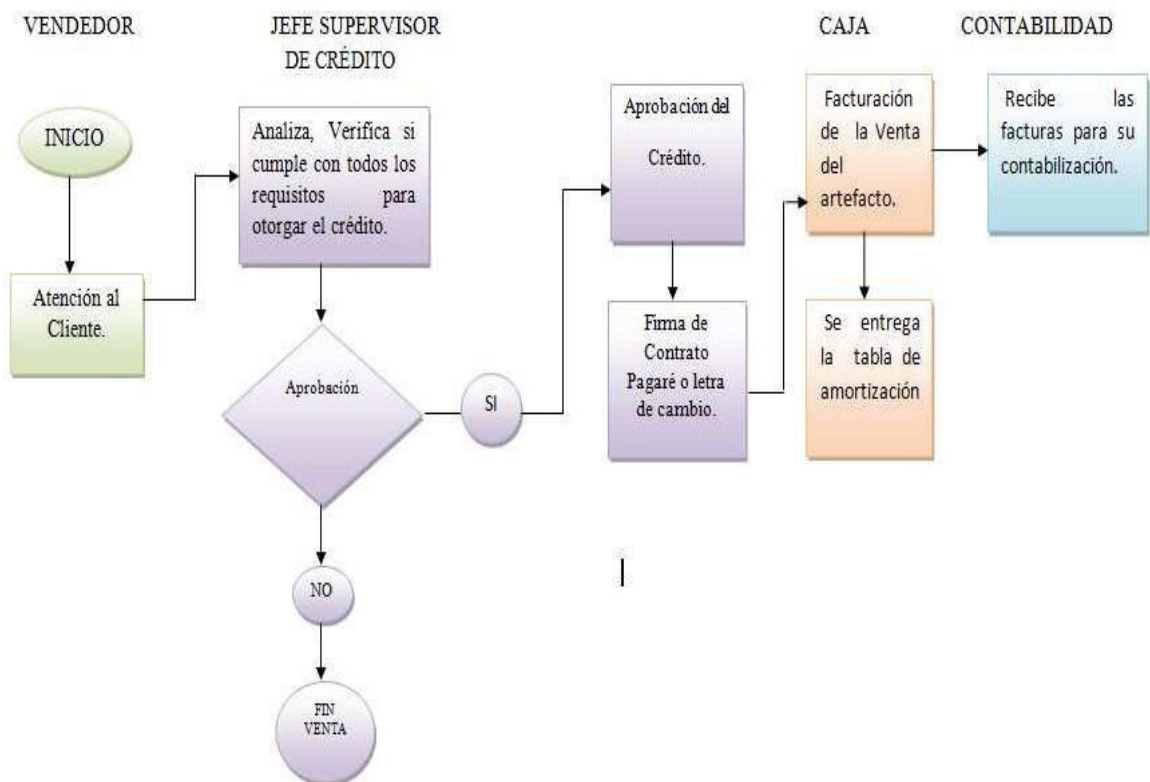


Figura 6-3: Estrategias

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

B) FLUJOGRAMA DE CRÉDITO.

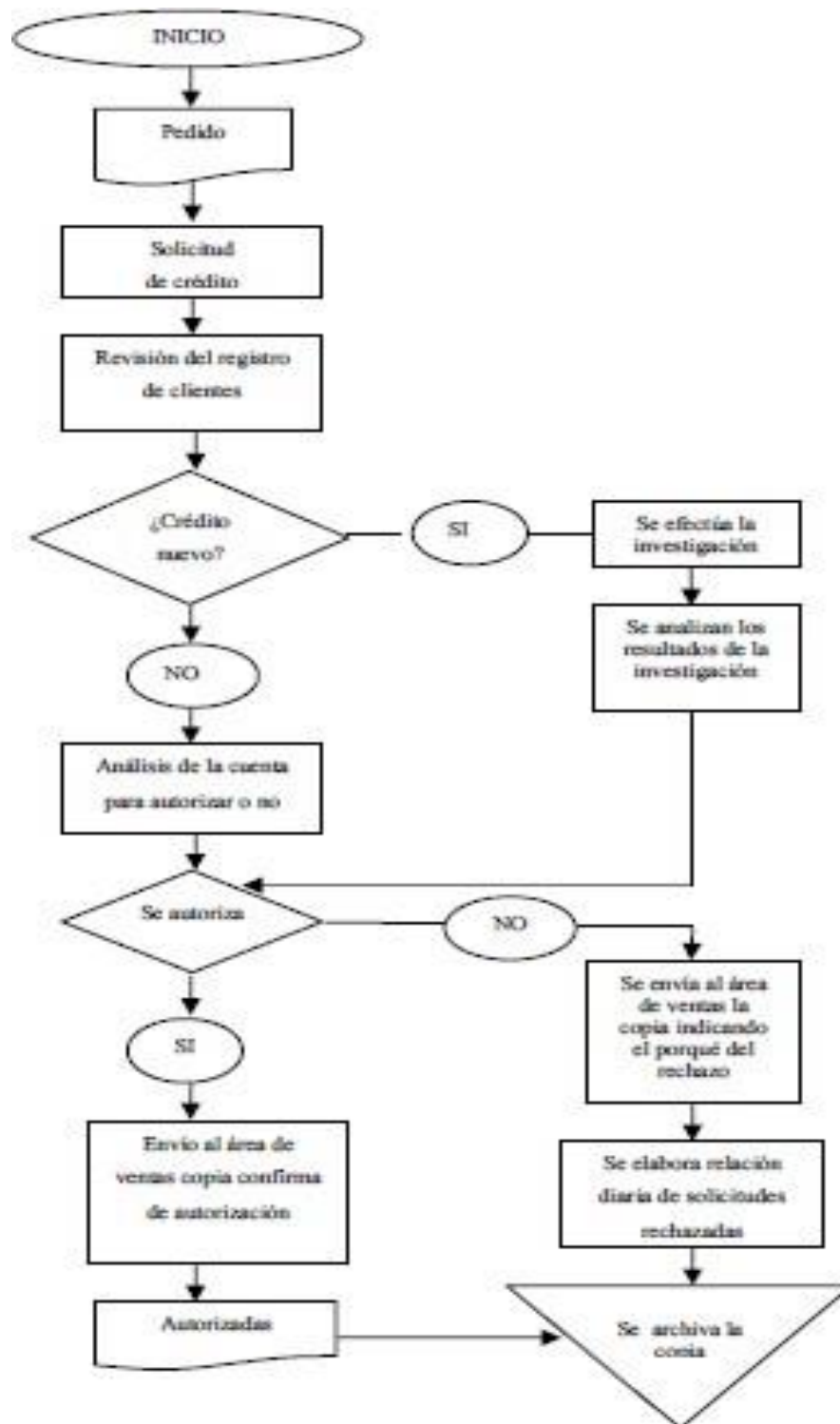


Figura 7-3: Flujo de crédito
Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

C) FLUJOGRAMA DE COBRANZAS.

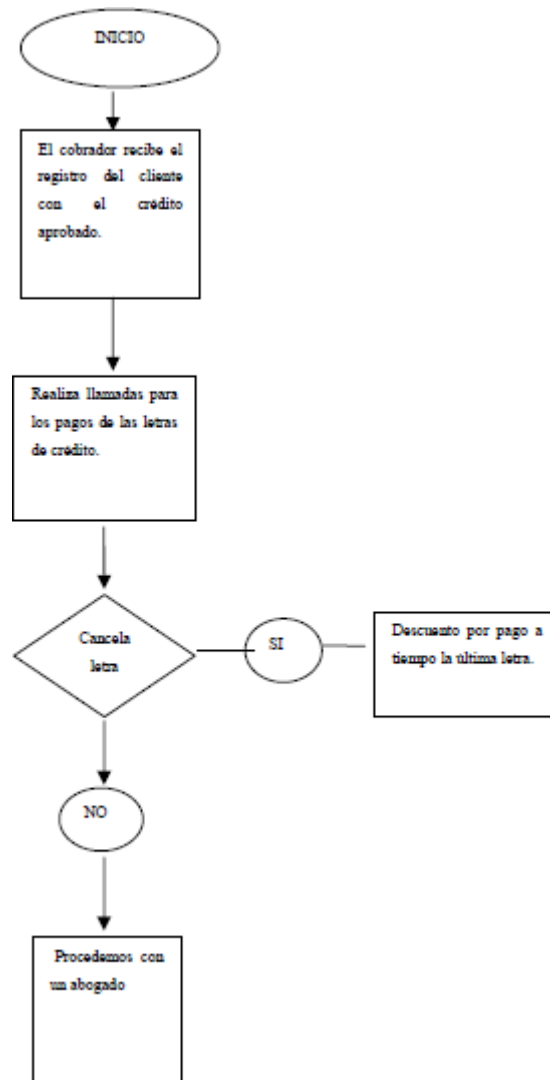


Figura 8-3: Flujo de cobranzas

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

COBRANZAS.

A) COBRANZA INICIAL.

Clientes de bajo riesgo que no requieren de una acción de cobro compulsivo, sino más bien de una llamada de cortesía.

B) COBRANZA MEDIANA.

Este grupo debe ser prioridad media, por lo que pueden utilizarse acciones de cobranza temprana llamada de recordatorio y envío de cartas.

C) COBRANZA ACELERADA.

Este es el grupo que representa un alto riesgo y requiere una mayor acción de cobranza, así como la valoración de la cartera para definir si son enviadas a una empresa externa.

8.- ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LAS COBRANZAS.

- Intermediación del área de crédito y cobranzas.
- Reportes de vencimientos.
- Entrevista personal.
- Reporte de reclamos de los clientes.
- Liquidación.
- Reportes diarios.
- Envío de correspondencia de los deudores.
- Reportes semanales.
- Programación de rutas.
- Reportes mensuales.
- Negociación.
- Reportes para medir el desempeño de los sectores específicos de la cartera.
- Aumentar el retorno.
- Recuperar los montos adecuados con rapidez.
- Mejorar la disciplina en el proceso de la toma de decisiones.
- Utilizar eficazmente la data para tomar de decisiones de cobros acertados.
- Entender y responder a las razones por las que un cliente se ha convertido en moroso

3.10.1.2. Políticas

- Depositar diariamente el dinero que ingresa a la empresa.
- Establecer un fondo fijo de caja chica para los pagos menores.
- Realizar arquezos sorpresivos a la caja principal y a la caja chica.
- Establecer firmas conjuntas para movilizar las cuentas bancarias.
- Efectuar mensualmente las conciliaciones bancarias.

Flujograma de Políticas del Efectivo.

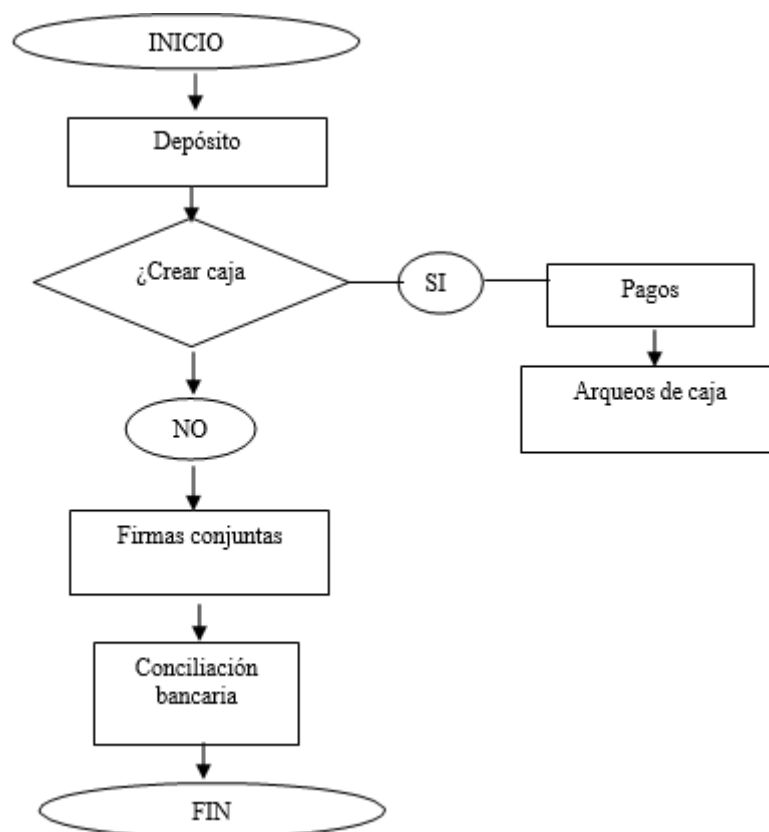


Figura 9-3: Flujo de políticas del efectivo

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

POLÍTICAS EMPRESARIALES

- Se deberá contar con un plan de negocio actualizado para la implementación de alternativas comerciales que permitan generar los ingresos presupuestados.
- El propósito de la inversión se clasificará en función de reducción de costos, mejoramiento y expansión de productos y servicios existente, expansión de nuevos productos o servicios e

incremento de ingresos.

- Los ingresos se presupuestarán de manera conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados.

Los estados financieros proyectados, flujo de caja y punto de equilibrio son parte integrante del presupuesto.

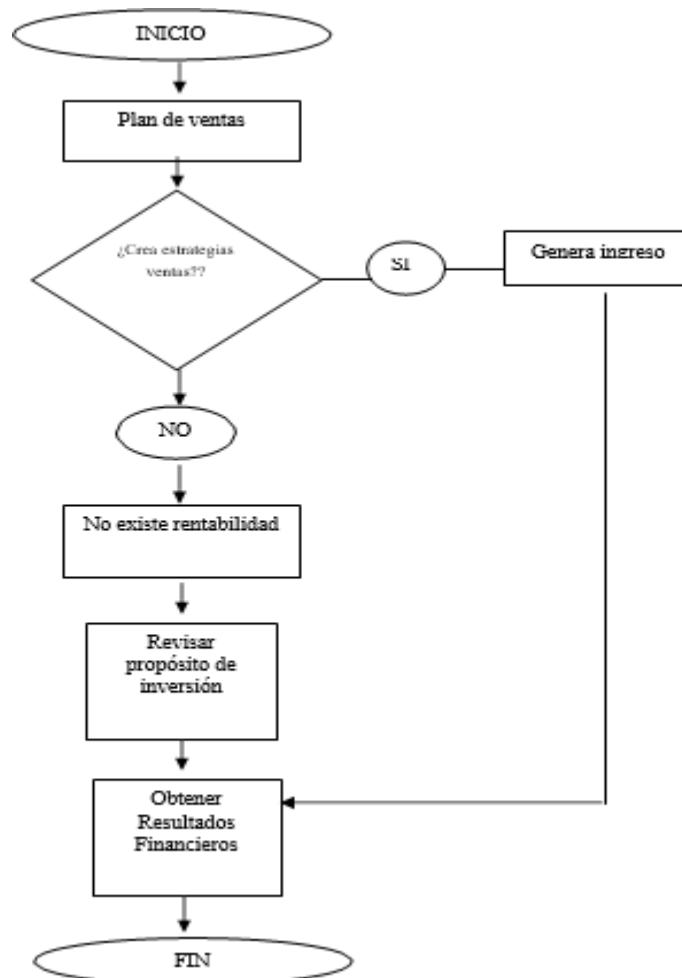


Figura 10-3: Flujo de plan de ventas

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

POLÍTICAS DE CRÉDITO

- Se solicitará, sin protesto alguno, la identificación personal original, no copia.
- Verificación en el buró de crédito. Siempre y cuando se haya firmado el consentimiento del cliente.

- El plazo que otorga el comercial es de 3,6,9 meses.
- Existe un descuento por pronto pago en la última cuota.
- La solicitud del crédito deberá se llenada en su totalidad, y se anexará en un archivo a nombre del cliente.
- Verificación de la documentación suficiente y competente, para el otorgamiento del crédito.
- Firmar un documento de respaldo (pagaré) de forma adecuada, legal y sin errores para evitar perjuicios de cualquiera de las partes.

Flujograma de políticas de crédito.

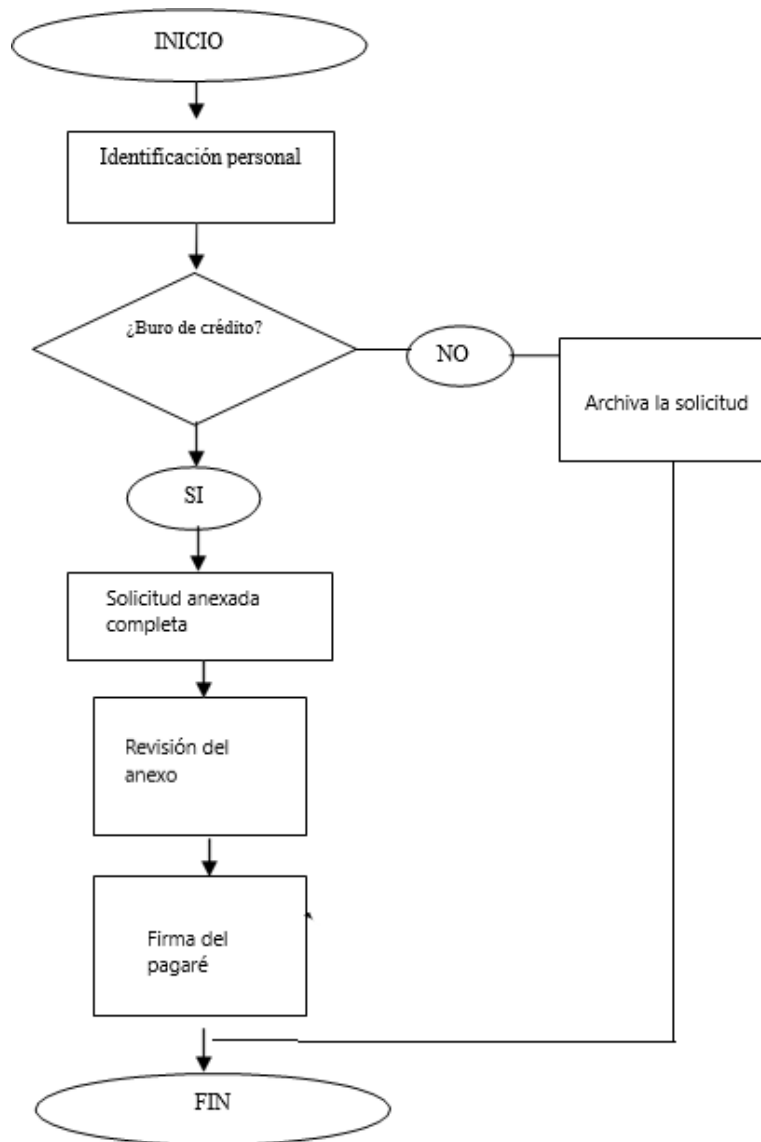


Figura 11-3: Flujograma de políticas de crédito
 Elaborado por: Milton Guananga, 2022.



Figura 12-3: Estructura de las políticas para RedMarket
 Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

POLÍTICAS DE COBRANZAS.

- El comercial deberá asignar un cobrador para realizar la gestión de cobro de
- Esta área deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas, mediante la verificación de informes.
- Se realizará llamadas telefónicas.
- Notificaciones por escrito.
- Controlar periódicamente las cuentas vencidas.
- La empresa implementa y promueve modalidades de cobranza, orientada a otorgar facilidades de pago a sus clientes.
- El área de crédito y cobranza debe evaluar constantemente la cartera, estableciendo índices de morosidad y riesgo de cartera vencida.
- Lograr la recaudación total de las cuotas vencidas, intereses en mora y demás gastos de cobranza en los que incurrieren los clientes.
- En base al estado crediticio del cliente (cheques devueltos, cartera vencida y límite de crédito excedido) se solicitará autorización al jefe de crédito y cobranza para bloquear temporal o definitivamente las ventas a los clientes, por el riesgo crediticio que se genera.
- Las notas de crédito que se apliquen serán por descuentos o devoluciones autorizadas.
- Minimizar el costo operativo de cobranza en cada fase, realizando sus labores de forma óptima.
- Procurar el menor tiempo posible en la recuperación de créditos y lograr el cumplimiento de los acuerdos de pago, a través del seguimiento de las promesas de pago

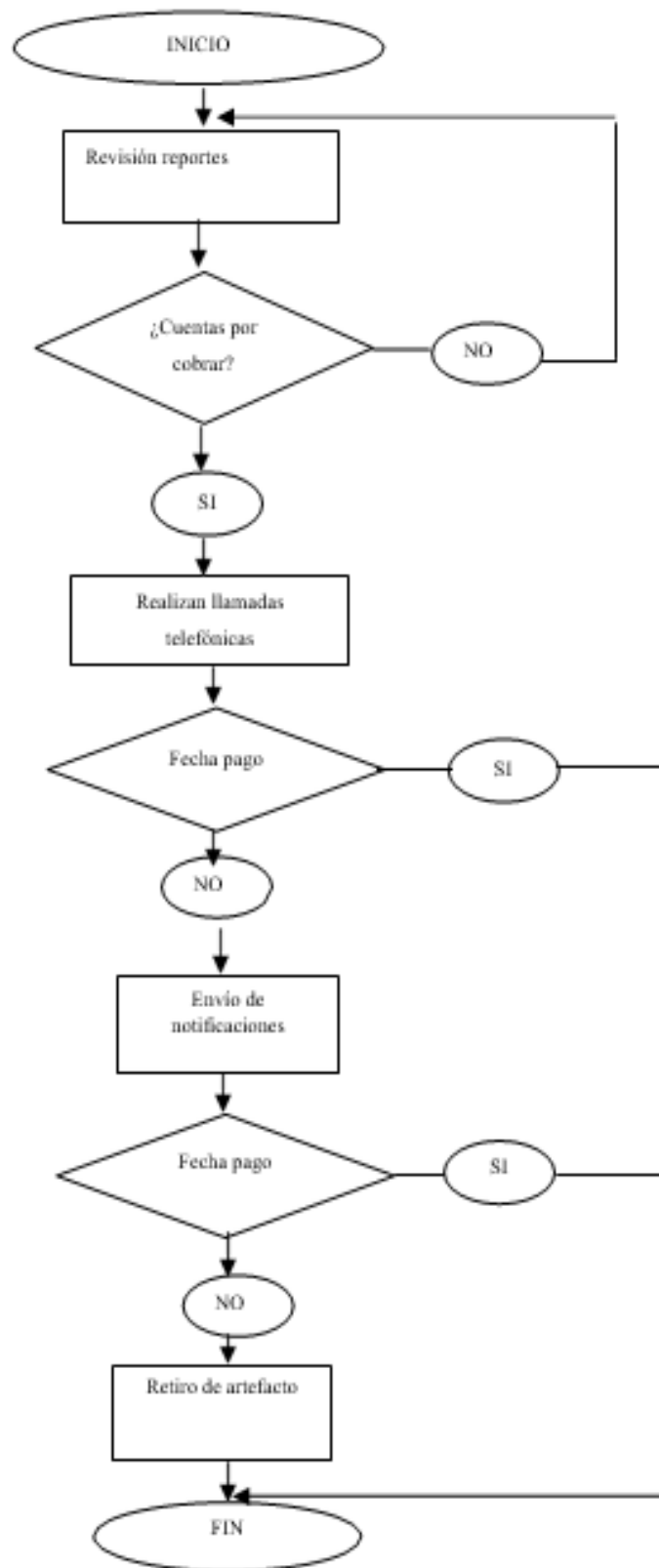


Figura 13-3: Flujo políticas de cobranza

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

SEGUIMIENTO DE COBRANZA

Tabla 19-3: Seguimiento de cobranza

RECORDATORIO DE PAGOS	ACTIVIDAD
3 DÍAS	Se realizará llamadas telefónicas a los clientes.
15 DÍAS	Se enviará la primera notificación indicando que se acerquen a cancelar los valores pendientes.
30 DÍAS	Se enviará la segunda notificación indicando que tal fecha específica se cobrará lo pendiente.
45 DÍAS	Se enviará la tercera notificación indicando que según el contrato establecido se procederá a un proceso judicial.

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

CONTROL DEL PROCESO DE COBROS

El control será realizado a través de dos análisis:

El Cumplimiento de pagos a la fecha

Tabla 20-3: Cumplimiento de pagos a la fecha

NIVEL	FECHA DE PAGO
BAJO	EL DÍA DE PAGO
MEDIO	1-5 DÍAS DE RETRASO
ALTO	6-10 DÍAS DE RETRASO

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

El análisis de indicadores financieros

Tabla 21-3: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	
NIVEL DE CRÉDITO	N° DE CUENTAS X COBRAR/ N° DE CRÉDITO CONCEDIDO * 100%
CRÉDITO RESPECTO AL INVENTARIO	CTAS X COB/INVENTARIO *100%
CRÉDITO COMERCIAL RESPECTO AL TOTAL ACTIVOS.	CRÉDITO OTORGADO/ ACTIVO*100%
CTAS * COBRAR	ROTACIÓN DE CUENTAS X COBRAR
CTAS * PAGAR	ROTACIÓN DE CUENTAS X PAGAR

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Estructura de la cobranza en mora

La estructura de la cobranza en la cartera en mora inicia otro proceso donde se analiza a través de los indicadores planteados la calidad de la cartera.

Al evaluar la cartera se inicia con el nivel de riesgo, la segmentación según el monto de crédito, la estrategia a realizar y los informes hacia el



Figura 14-3: Cobranza en mora

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

3.10.1.3. Contratación de un buró de créditos

Para otorgar un crédito a los posibles clientes de la empresa es necesario contar con un servicio que permita verificar la información y comportamiento crediticio de los mismos, por lo que a continuación se presenta los requisitos indispensables para contratar el servicio de buró de

crédito para RedMarket.

Primero, es indispensable firmar un contrato de prestación de servicios con buró de crédito para lo cual se requiere:

- Llenar la solicitud de servicio
- Entregar acta constitutiva de la empresa
- Presentar el 100% la cartera de acreditados a buró de crédito una vez firmado el contrato y mensualmente actualizar la información.

En cuanto a la vigencia del contrato de prestación de servicios estará vigente mientras una de las dos partes no decida la rescisión del mismo. El producto que recibe RedMarket por el contrato con el buró de crédito será una herramienta denominada Informe de Crédito 360.

3.12 Evidencia de las cuentas al aplicar al modelo

Cuentas por pagar

Tabla 22-3: Cuentas por pagar

Año	Compras	Cuentas por pagar	Índice de Rotación de cuentas por cobrar días
2018	\$395,245.00	\$152,457.00	2.592501492
2019	\$458,961.00	\$159,637.00	2.875028972
2020	\$489,652.00	\$225,874.00	2.167810372
2021	\$475,862.00	\$312,854.00	1.521035371
2022	\$312,547.00	\$278,952.00	1.120432906

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Cuentas x cobrar

Tabla 23-3: Cuentas por cobrar

Año	Ventas a crédito	Cuentas por cobrar	saldo	Índice de Rotación de cuentas por cobrar
año1	\$ 125,896.00	\$ 89,653.00	\$ 36,243.00	2.56
año2	\$ 148,536.00	\$ 98,563.00	\$ 49,973.00	1.89
año3	\$ 212,022.00	\$189,632.00	\$ 22,390.00	2.05
año4	\$ 142,563.00	\$ 95,112.00	\$ 47,451.00	1.72
año5	\$ 78,963.00	\$ 28,952.00	\$ 50,011.00	1.59

Elaborado por: Milton Guananga, 2022.

Rentabilidad

Tabla 24-3: Rentabilidad neta del activo (ROA)

Rentabilidad del Patrimonio anterior al modelo	Rentabilidad del Patrimonio Propuesto el modelo
(Utilidad Neta/Ventas)*(Ventas/Activo Total)	(Utilidad Neta/Ventas)*(Ventas/Activo Total)
(149.032,75/9.839.437,21)*(9.839.437,21/2.037.191,76)	(105.378.42/9.564.546,74)*(9.564.546,74/2.844.928,62)
0.02*4.83	0.01*3.36
0.10	0.03

Fuente: Estados Financieros de Red Market

Realizado por: Guananga, M. (2022)

Interpretación

El Supermercado RedMarket en el año 2021 presenta un 0.10% y para el año 2022 este disminuye a 0.03% indicando que la capacidad que tiene el total de activos para generar utilidades.

Tabla 25-3: Margen bruto

Margen Bruto	Margen Bruto
Ventas – Costo de Ventas	Ventas – Costo de Ventas
Ventas	Ventas
937.437.21 – 8,766.766.25	964.546.74 – 121977.09
983,737.21	864.546.74
0.11%	0.13%

Fuente: Estados Financieros de Red Market

Realizado por: Guananga, M. (2022)

Interpretación

El Supermercado Redmarket en el año 2019 es de 0.11% y para el año 2020 este aumenta a 0.13% esto indica que por la cantidad de ventas también aumenta el costo de ventas.

Tabla 26-3: Margen operacional

Margen Operacional ANTERIOR AL MODELO	Margen Bruto PROPUESTO ELMODELO
Utilidad Operacional	Utilidad Operacional
Ventas	Ventas
143.078,01	76.365,32
837.437.21	964.546.74
0.01	0.02%

Fuente: Estados Financieros de Red Market

Realizado por: Guananga, M. (2022)

Interpretación

El Supermercado RedMarket en el año 2020 es de 0.01% y para el año 2022 este aumenta a 0.00% esto indica que la utilidad operacional está teniendo inconvenientes para seguir con el giro normal de la empresa

Tabla 27-3: Rentabilidad neta de ventas

Rentabilidad Netas de Ventas ANTERIOR AL MODELO	Rentabilidad Neta de Ventas PROPUESTO ELMODELO
--	---

Utilidad Neta	Utilidad Neta
Ventas	Ventas
84.358,12	38.565,91
9,837.437.21	9,564.546.74
0.86%	0.40%

Fuente: Estados Financieros de Red Market

Realizado por: Guananga, M. (2022)

Interpretación

El Supermercado RedMarket en el año 2019 se evidencia que existe el 0.86% indicando que tienen un rendimiento eficiente y para el año 2020 es de 0.40% indicando que para este año disminuyó por la crisis sanitaria.

Tabla 28-3: Rentabilidad Patrimonio (ROE)

Rentabilidad del Patrimonio	Rentabilidad del Patrimonio
Utilidad Operacional	Utilidad Operacional
Patrimonio	Patrimonio
143.078,01	165.365,32
541.319.29	583.375,98
0.26%	0.31%

Fuente: Estados Financieros de Red Market

Elaborado por: Guananga, M. (2022)

Interpretación

El Supermercado RedMarket en el año 2019 obtuvo una rentabilidad operacional del 0.26%; mientras que para el año 2020 obtuvo un 0.13%, observándose así que el año de la pandemia fue decisiva para cumplimiento de metas rentables óptimas según sus operaciones.

3.11 Presupuesto destinado al modelo

PRESUPUESTO DESTINADO A LA EJECUCIÓN DEL MODELO		
COMPONENTE	RECURSOS	COSTO
Situación actual de la empresa		
Organización de la información	Hojas, copias	\$ 5.00
Actualización de la información	Hojas, impresiones	\$ 5.00
Diagnóstico		
Información	Hojas, impresiones	\$ 5.00
Análisis		
Información	Hojas, impresiones	\$ 5.00
Determinación de estrategias		
Manual	Hojas, impresiones, enlaces de sistemas	\$ 120.00
Políticas	Hojas, impresiones, enlaces de sistemas	\$ 150.00

Elaborado por: Guananga, M. (2022)

CONCLUSIONES

A partir de la fundamentación teórica se logró determinar los componentes de la gestión del crédito, cobro y recuperación de cartera, a su vez se pudo establecer desde la teoría los beneficios que existen al implementar un modelo de gestión de crédito para las empresas de tipo comercial, asumiendo que son parte de las herramientas con las cuales las organizaciones cuentan para mitigar la pérdida de recursos y precautelar su rentabilidad; esta base teórica fue indispensable por su aporte al conocimiento integral que las personas naturales y jurídicas deben conocer para asumir o no una obligación crediticia.

EL diagnóstico realizado a la empresa RedMarket apuntaló a la actual gestión de crédito y cobranza realizada por la organización; teniendo como base a la población más cercana de la organización como sus clientes internos, donde se evidenció la ausencia de información documentada para la gestión de dicha área, y la ausencia de modelo que encamine a las acciones que deberían considerarse antes y después de otorgar un crédito. A su vez se conoció la percepción del cliente externo en relación al tipo de crédito adquirido con RedMarket pudiendo establecer que no se ha logrado satisfacer al cliente, en relación a sus políticas de cobro, pero tampoco se logró mitigar el riesgo según el perfil crediticio de quien solicita el crédito.

Luego del planteamiento teórico y el diagnóstico realizado se pudo diseñar un modelo de gestión de créditos y cobranzas con lineamientos específicos para Industrial Comercial RedMarket Compañía Limitada, con el cual se perfilaron los aspectos a tener en cuenta antes y después de la concesión de un crédito, además se delimitó los procesos que deben ser controlados para evitar que la cartera de crédito se convierta en una cartera morosa o incobrable.

RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer uso de la fundamentación teórica que logró determinar los componentes de la gestión del crédito, cobro y recuperación de cartera, ya que a través de una base técnica se pueden plantear las diferentes políticas y acciones positivas para disminuir el riesgo que corren las entidades comerciales al conceder crédito en sus ventas. Es importante, que el marco teórico se convierta en un documento de apoyo y consulta para los funcionarios encargados del área de crédito y cobranza de la institución.

Es indispensable que se ejecute el análisis o diagnóstico de la empresa donde se pretende implementar una propuesta, ya que en este caso los resultados del diagnóstico determinado contribuyen a evaluar áreas críticas o precisas con el fin de trabajar sobre esa realidad, en el caso del área de crédito de RedMarket, el diagnóstico puede ser un paso importante dentro del modelo propuesto que puede seguir ejecutándose.

Es importante que se realice la implementación del modelo de gestión de crédito y cobranza propuesto para RedMarket, puesto que la empresa logrará desarrollar de una forma adecuada el proceso de otorgamiento de crédito en sus ventas y evitará un análisis incorrecto del cliente lo cual contribuye a mejorar la calidad de su cartera, reducir su morosidad y que exista una rotación de cuentas por cobrar mucho más eficiente.

GLOSARIO

Costo de oportunidad: costo de desaprovechar una inversión en favor de otra (Calero, 2021)

Crédito renovable: línea de crédito que se puede usar de forma repetida hasta un cierto límite; también se conoce como “cuenta de crédito” o “crédito rotativo” (Calero, 2021).

Crédito: confianza que le permite a una persona (o empresa) prestar dinero (o bienes o servicios) a otra, y esta le reembolsa la deuda en un momento posterior (Calero, 2021).

Cronograma de amortización: programa que muestra los montos de capital e intereses adeudados a intervalos periódicos. Se debe proporcionar el saldo del capital impago restante después del pago de cada cuota (Calero, 2021).

Cuenta corriente con autorización para girar en descubierto: cuenta corriente con una línea de crédito que le permite a una persona emitir cheques por un monto superior al saldo en la cuenta, con un costo financiero por el giro en descubierto (Calero, 2021)

Cuenta de mercado monetario: similar a las cuentas corrientes en un banco o cooperativa de crédito, pero suele pagar tasas de interés más altas que una caja de ahorro. Los niveles mínimos de depósito son más elevados que en las cuentas corrientes y permiten una cantidad limitada de transacciones por mes.

Cuenta de operaciones: cuenta bancaria desde la que se pueden realizar pagos a un tercero. El tipo más común es la cuenta corriente, a través de la cual se puede emitir un cheque o usar una tarjeta de débito para deducir un monto de la cuenta y entregárselo a un tercero (Calero, 2021).

Historial crediticio: registro de cómo una persona tomó prestado dinero y saldó su deuda (Calero, 2021).

BIBLIOGRAFÍA

- Aznar, J. S., Gallego, M. R., & Medianero, M. S. (2015). *Crédito y estrategias*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Calero, M. (2021). *Sistema de cobranza*. Obtenido de <https://debitia.com.ar/proceso-de-cobranza-eficiente/>
- Carrera, A. (2018). *Análisis competitivo*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Córdova. (2017). *Proceso Crediticio*. México: Editorial Digital UNID.
- Costa, J. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la asociación de productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017. *Tesis de Pregrado*. Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Cruz, J. d. (2021). *Políticas de crédito*. Obtenido de <https://www.empresaactual.com/la-politica-de-credito-en-la-empresa/>
- Domínguez, R. (2015). *Análisis de factores internos y externos*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>
- Equifax. (2021). *Buró de Crédito*. Obtenido de <https://www.equifax.com.ec/miscreditos/buro-de-credito>
- Escobar, R. (2021). *Morosidad*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>
- Fernández, D. (2018). Cierre de empresas en Ecuador. No existe competitividad. Quito: Mariscal.
- Gallardo, D., & Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Buenos Aires: Editorial Maipie.
- García, F. (2021). *Cobranzas*. Quito: Mariscal.
- Hernández, G. (6 de Noviembre de 2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/> calidad:

Lara, H. (2021). Análisis de competitividad de una empresa del sector. *Tesis Post grado*. Universidad Andina, Quito. Obtenido de .

Ramírez, C. (2017). *Modelo de gestión de crédito*. Ambato.

Rea, P. (2021). *Crédito comercial*. Obtenido de Circulantis: <https://circulantis.com/blog/credito-comercial/>

Sánchez, M. (2021). *Otorgar un crédito*. Obtenido de Blog Financiero : <https://circulante.com/facturas/dar-credito-clientes/>

Tesoralia. (2021). *Medidas para Reducir la morosidad*. Obtenido de <https://tesoralia.com/medidas-reducir-la-morosidad/>

ANEXOS

ANEXO A: Entrevista al gerente de RedMarket



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Instrumento De Investigación: Entrevista

Ciudad: Riobamba

Dirigido al: Gerente de RedMarket

Objetivo:

Instructivo: Responda según corresponda.

1. ¿La empresa cuenta con políticas de crédito?
2. ¿Cuál es el procedimiento al momento de otorgar un crédito?
3. ¿Qué tipo de información solicita a los clientes para conceder créditos? Cuarta
Pregunta: ¿Existe una estructura organizacional definida?
4. ¿Mantiene registros contables de los créditos que concede la empresa a los clientes?
5. ¿Ha realizado el respectivo análisis de los informes de antigüedad de saldos de clientes?
6. ¿Existe personal calificado que se encargue de la revisión de las cuentas vencidas?
7. ¿Existen cuentas pendientes por cobrar difíciles de recuperar?
8. ¿Mantiene un control en la gestión de cobranza?
9. ¿El dinero recibido por cobros de créditos son depositados en las cuentas de la empresa?
10. ¿Existen documentos que respalden el cobro de los créditos?
11. ¿Qué tipo de documentos respaldan las cuentas por cobrar?
12. ¿El plazo de concesión de créditos es manejado en relación al tiempo que le concede los proveedores?
13. ¿Elaboran informes sobre el estado de cuenta de los clientes y realiza el respectivo análisis?
14. ¿Elaboran un presupuesto que afronte los gastos que generan la gestión de cobranza?
15. ¿Existen dificultades dentro del ámbito financiero?
16. ¿Realiza el respectivo análisis financiero de los resultados del periodo contable?

17. ¿Cree usted que implementando un modelo de crédito y cobranza; se mejoraría la situación actual dentro del departamento de cartera?

18. ¿Proporcionaría la información necesaria que determine los efectos que produce la falta de un modelo de crédito y cobranza en REDMARKET?

ANEXO B: Encuesta a clientes externos



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Instrumento De Investigación: Encuesta

Ciudad: Riobamba

Dirigido A: Clientes externos.

Objetivo: Encuestar a los clientes externos de RedMarket para conocer su proceso y forma de pago por los productos adquiridos.

Instructivo: Lea detenidamente las preguntas marcadas por un numeral y responda con una X según corresponda.

1) Las compras que realiza en la empresa, son: Frecuentes () Permanentes () Temporales ())	2) La forma de pago que mantiene con la empresa es de: Contado () Crédito () Las dos anteriores ()
3)Cuál es el monto de crédito que la empresa le concede: Menos de \$500,00 () Entre \$500,00 a \$1.000,00 () Más de \$1.000,00 ()	4)Cuál es el plazo de crédito que le concede la empresa: 30 días () 60 días () 90 días () 360 días ()

<p>5) ¿Cancela sus deudas en el plazo determinado?</p> <p>Si ()</p> <p>No ()</p> <p>A Veces ()</p>	<p>6) ¿Mediante qué medios le notificansobre el vencimiento de sus pagos?</p> <p>Vía telefónica () Visita domiciliaria ()</p> <p>Cartas ()</p> <p>Ninguna ()</p>
<p>7) ¿Recibe algún documento que soporte el pago efectuado?</p> <p>Si ()</p> <p>No ()</p>	<p>8) ¿Existe inconformidad en los saldos que le presenta la empresa?</p> <p>Si ()</p> <p>No ()</p>
<p>9) ¿Está de acuerdo con las políticas de cobranza que aplica la empresa?</p> <p>Si ()</p> <p>No ()</p> <p>Desconoce ()</p>	<p>10) ¿Conoce los procesos legales a los que se somete en caso de no cancelar su deuda a REDMARKET?</p> <p>Si ()</p> <p>No ()</p>