



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**TESIS FINAL PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN  
FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**“OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA DELCORP  
S.A.”**

**ELABORADO POR:**

C.P.A Gabriela Lissette Quimi Mite

**TUTOR**

Ing. Rolando Farfán Vera, MAE.

Guayaquil, 2 de agosto del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **SISTEMA DE POSGRADO**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la C.P.A Gabriela Lissette Quimi Mite, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, 2 de agosto del 2019

### **DIRECTOR DE TESIS**

---

Ing. Rolando Farfán Vera, MAE.

### **REVISORES:**

---

Ec. Carlos Martínez M.

---

Ec. Juan López Vera, MBA.

### **DIRECTOR DEL PROGRAMA**

---

Econ. Ma. Teresa Alcívar Avilés, Phd.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **SISTEMA DE POSGRADO**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**YO, GABRIELA LISSETTE QUIMI MITE**

#### **DECLARO QUE:**

La Tesis: “OPTIMIZACION EN LA GESTION DE COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA DELCORP S.A.”, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 2 de agosto del 2019

**EL AUTOR**

C.P.A. Gabriela Lissette Quimi Mite



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **SISTEMA DE POSGRADO**

### **AUTORIZACIÓN**

YO, Gabriela Lissette Quimi Mite

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: “OPTIMIZACION EN LA GESTION DE COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA DELCORP S.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 2 de agosto del 2019

EL AUTOR

C.P.A. Gabriela Lissette Quimi Mite

## REPORTE URKUND



### Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS GABRIELA QUIMI MITE.pdf (D54531968)  
Submitted: 23/07/2019 1:27:00  
Submitted By: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec  
Significance: 2 %

### Sources included in the report:

catalinafalconi.docx (D41193032)  
tesis final para presentar.docx (D22387976)  
<https://docplayer.es/136605116-Informe-de-calificacion-de-riesgos.html>  
<http://summaratings.com/wp-content/uploads/2017/11/Informe-Delcorp-4EO-21-04-2017.pdf>  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34737/1/Manual%20de%20Pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9ditos%20y%20cobranzas%20de%20la%20Empresa%20Mueblerias%20Palito.pdf>  
<https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/Delcorp/Obligaciones/Calificaci%C3%B3n%20%20%20Delcorp%20%20S.A.%20%20%2012%20Sept%20%202016.pdf>  
[https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/Delcorp/Obligaciones/Calific.%20\(5\)%20Oblig.%20Delcorp%2029-04-2019.pdf](https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/Delcorp/Obligaciones/Calific.%20(5)%20Oblig.%20Delcorp%2029-04-2019.pdf)  
59de0aac-ec73-46d3-b82d-63257fceff81

### Instances where selected sources appear:

11

## **AGRADECIMIENTO**

Después de mucho trabajo y esfuerzo en lo que respecta al desarrollo de mi tesis, quiero agradecer a Dios por guiarme y bendecirme hasta donde he llegado, logrando un objetivo más en mi vida profesional.

En segundo lugar agradecer a mi tutor, el Ingeniero Rolando Farfán Vera, MAE., por su dedicación y esfuerzo, quien ha compartido sus conocimientos y experiencia. Ha tenido mucha paciencia y me ha motivado a poder culminar mi tesis con éxito.

En tercer lugar agradecer a mis padres por apoyarme e insistirme en buscar un título, de un nivel más alto, que hoy en día tiene mucha demanda en el mercado laboral.

Y por último agradecer a mi esposo e hijo y amigos en general quienes forman parte de mi vida, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Muchas gracias a todos.

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de tesis se lo dedico a mis padres, por darme la vida, creer en mí y apoyarme siempre en todo lo que me he propuesto hasta ahora. Ustedes son mi pilar importante en mi vida personal y profesional, por ustedes soy la persona que soy ahora y este proyecto de culminación de mi masterado es para ustedes.

## Índice General

### Contenido

AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA.....	VII
Índice General.....	VIII
Índice de Figuras .....	XII
Resumen .....	XIII
Abstract.....	XIV
Introducción.....	2
Generalidades del Proyecto .....	4
Antecedentes.....	4
Misión.....	7
Visión .....	7
Valores.....	7
Etapa de prevención.....	9
Etapa Administrativa.....	10
Etapa Pre jurídica.....	10
Etapa Jurídica.....	10
Delimitación espacial y temporal.....	11
Delimitación de la zona de estudio.....	12
Planteamiento del problema.....	12
Justificación y alcance.....	13
Justificación teórica.....	13
Justificación metodológica.....	14
Justificación práctica.....	14
Objetivos de la investigación.....	14
Objetivo General.....	15
Objetivos específicos.....	15
Variables de la investigación. Variable dependiente.....	15
Variable independiente.....	15

Población objeto de estudio.....	15
Recopilación de la información.....	16
Técnicas propuestas para la recolección de datos. ....	16
Fuentes de investigación.....	17
Mapa de Operacionalización de las variables.....	17
Marco Teórico y Metodológico.....	18
La administración del riesgo por parte de las empresas comerciales. ....	18
El riesgo de crédito.....	20
Gestión del crédito.....	22
Características de los créditos.....	24
El proceso del crédito. ....	24
El Otorgamiento del crédito. ....	26
La Matriz de riesgos ....	27
Recuperación de los créditos y sus etapas. ....	28
Las Políticas de Crédito.....	30
Objetivos de las políticas de crédito. ....	32
Formas de negociación. ....	33
Pasos para una negociación “Ganar – Ganar” efectiva de Delcorp S.A.....	33
Marco Metodológico ....	34
Tipo y diseño de investigación y su perspectiva general.....	34
Hipótesis de investigación.....	37
Técnicas de comprobación de hipótesis. ....	37
La Población y la muestra ....	38
Población.....	38
Delimitación de la población.....	38
Los métodos y las técnicas. ....	39
Teóricos. ....	40
Empíricos.....	40
Tipos de encuestas a utilizar.....	41
Cuerpo de la encuesta. ....	41
Resultados de las técnicas de recolección de datos ....	42

Entrevista.....	42
b) ¿A su criterio, los problemas de cartera vencida están afectando la liquidez de la empresa?	42
c) ¿Actualmente, es palpable el deterioro de la cartera de créditos de la compañía por el incumplimiento de los deudores?	43
d) ¿La compañía inicia juicios a los deudores por sus incumplimientos?	43
e) ¿Se instrumentan las deudas de los clientes a través de documentos mercantiles como pagarés, letras de cambio, avales, etc.?	43
f) ¿Existe un archivo adecuado de los soportes que instrumentan el crédito otorgado a los deudores?	44
g) ¿Existe dentro de la compañía un área dedicada exclusivamente a la recuperación de créditos?	44
h) ¿Se evalúa por parte de la empresa el historial crediticio del solicitante, así como su comportamiento de pagos?	44
i) ¿La compañía tiene en funciones un área de riesgos, destinada a administrar los riesgos propios del crédito?	45
j) ¿Cómo se justifica por parte del funcionario de la empresa que efectúa los cobros, que el deudor ha efectuado los pagos?	45
k) ¿Dentro del sistema informático de la empresa, se han instalado alarmas que adviertan el riesgo individual por cliente?	46
g) ¿Indique las mejoras que los accionistas y funcionarios de la empresa han planeado implementar durante este año, respecto a la gestión de crédito y cobranzas de la empresa?	46
Resultados de la encuesta a los clientes.....	47
Causa.....	47
Consecuencias.....	47
¿Todo cambio en las políticas de crédito de la empresa, le son comunicadas formalmente?	48
Causa.....	48
Consecuencias.....	48
b) ¿Solicita usted créditos de forma frecuente, cada cuanto tiempo aproximadamente?	49
Causa.....	49
Consecuencias.....	49
c) ¿Al solicitar por primera vez un crédito en la empresa, se le solicitó completar formularios o requisitos documentales?	50
Causa.....	50
Consecuencias.....	50
d) ¿Los créditos le son aprobados al menos después de 48 horas de haber sido solicitados?	51

Causa. ....	51
Consecuencias. ....	51
e) ¿En caso de atrasos en sus pagos, recibe por parte de la empresa llamadas telefónicas, correos, etc., solicitando su pago inmediato?.....	52
Causa. ....	52
Consecuencias. ....	52
f) ¿Antes de la fecha de vencimiento del crédito que la empresa le otorgó, usted recibe llamadas o avisos recordatorios de su próximo vencimiento?.....	53
Causa. ....	53
Consecuencias. ....	53
g) ¿Tiene deudas pendientes con la empresa superior a 3 meses impagas? (Dato obtenido directamente de los archivos de la compañía) .....	54
Causa. ....	54
Consecuencias. ....	54
h) ¿Ha llegado a acuerdos de pago con la empresa, por deudas con más de tres meses vencidas?.....	55
Causa. ....	55
Consecuencias. ....	55
i) ¿La empresa entrega de conformidad con su pago, comprobantes formales de cobro debidamente numerados? .....	56
Causa. ....	56
Consecuencias. ....	56
Programa de trabajo aplicado In Situ .....	57
Propuesta Manual de Crédito .....	58
Objetivos del Manual de Políticas.....	60
Objetivo General de la propuesta .....	60
Objetivos específicos de la propuesta.....	60
Estrategias aplicables.....	61
Generalidades. ....	61
Comité de Crédito.....	62
Descuento por pronto pago.....	63
Intereses por mora .....	63
Cheques devueltos/protestados.....	64
Etapa pre jurídica.....	64

Requisitos para crédito ..... 65

Niveles de autorización. .... 68

Gestión de cobro..... 69

Cupos de crédito. .... 70

Incremento de cupos de crédito. .... 71

Recepción de pagos ..... 71

Acuerdos de pago. .... 72

Castigos de cartera..... 72

Información para Gerencia. .... 73

Créditos para empleados..... 73

Garantías..... 74

Departamento de Cobranzas Delcorp S.A..... 76

Análisis de la Cobranza entre el año 2016 y 2017 ..... 77

Análisis Financiero ..... 77

Rotación de Cuentas por Cobrar..... 77

Días de Cuentas por Cobrar promedio ..... 77

Rotación de cuentas por pagar..... 78

Días de cuentas por pagar promedio ..... 78

Propuesta – Mejora Administrativa y Financiera ..... 79

Labor encomendada al departamento de talento humano. .... 80

Elaboración del modelo de presupuesto. .... 81

Supervisor..... 81

Cobrador ..... 81

Cálculo Financiero..... 82

Análisis Financiero Opción #1 Rotación de cuentas por cobrar ..... 83

Días de cuentas por cobrar promedio ..... 83

Opción No. 2 ..... 84

    Promoción de personal interno ..... 84

    Cálculo Financiero ..... 85

Rotación de cuentas por cobrar ..... 86

Días de cuentas por cobrar promedio ..... 86

Conclusión General ..... 87

Respecto a los objetivos del proyecto..... 89

Analizar el alcance y validez de las políticas y procedimientos de cobranzas vigentes a la fecha. .... 89

Examinar la evolución de la cartera de clientes en mora. .... 89

Identificar los factores internos que provocan el deterioro de la cartera..... 89

    Efectuar actualizaciones y mejoras al Manual de políticas de crédito y cobranzas de la compañía Delcorp S.A. .... 90

    Determinar la viabilidad financiera de la compañía Delcorp S.A. mediante una nueva propuesta de cambio en el departamento de cobranzas. .... 90

Referencias ..... 91

Apéndice A. Mapa de Operacionalización de las variables ..... 93

Anexo B. Saldo recuperado en cartera y el ingreso neto..... 99

Anexo C. Proyección recuperación cartera ..... 100

Anexo D. Presupuesto Talento Humano - Supervisor..... 101

Anexo E. Presupuesto Talento Humano – Analista ..... 102

Anexo F. Presupuesto Talento Humano Cobrador..... 103

Anexo G. Presupuesto Activos..... 104

Anexo H. Proyección recuperación cartera opción #1 ..... 105

Anexo I. Cuadro comparativo Opción #1 vs Actual. .... 106

Anexo J. Cálculo Van opción #1 ..... 107

Anexo K . Presupuesto Talento Humano - Supervisor..... 108

Anexo L. Promoción de asistente de crédito con su mismo sueldo (EMPLEADO A) ..... 109

Anexo M. : Promoción de mensajero (Empleado B) ..... 110

Anexo N. Presupuesto Activos..... 111

Anexo O. Proyección recuperación cartera ..... 112

Anexo P. Comparativo ..... 113

Anexo Q. Cálculo Van opción #2..... 115

## Índice de Tabla

Tabla 1 .....	39
Tabla 2 .....	47
Tabla 3 .....	48
Tabla 4 .....	49
Tabla 5 .....	50
Tabla 6 .....	51
Tabla 7 .....	52
Tabla 8 .....	53
Tabla 9 .....	54
Tabla 10 .....	55
Tabla 11 .....	56
Tabla 12 .....	84

## Índice de Figuras

Figura 1. Matriz de Riesgo. Tomado de: (IDE, 2010) .....	27
Figura 2. Recuperación de Créditos (Elaboración Propia) .....	28
Figura 3. Etapas de la Recuperación de los créditos. Tomado de: (IDE, 2010) .....	29
Figura 4 Calificación del riesgo. Fuente: (Ruza, 2013) .....	57
Figura 5. Ciclo del Crédito. Fuente: (Ruza, 2013).....	58
Figura 6. Niveles de Autorización de la compañía Delcorp S.A. (Elaboración propia).....	68
Figura 7. Ciclo del Crédito. Fuente: Delcorp S.A.....	76
Figura 8. Perfil del aspirante .....	80

## **Resumen**

El ambiente de las cobranzas a nivel mundial ha ido evolucionando con el paso del tiempo, en donde las herramientas tecnológicas actuales como el internet y sus complementos como los correos electrónicos, las redes sociales y las llamadas vía celular se han convertido en grandes aliados de las empresas a la hora de recuperar sus créditos, por lo tanto, el proyecto actual se ha enfocado en la administración del riesgo de crédito y cuentas por cobrar que tiene la compañía Delcorp S.A., para lo que se realizaron encuestas a los clientes y entrevista, encontrando debilidades en el manejo de otorgar el crédito y al momento de cobra, se revisó y se modificó el Manual de Políticas y Créditos con el fin de mejorar la situación de la empresa, realizando un análisis financiero en general, se concluye en presentar dos proyectos en el cual se calcula si la inversión en ambos es rentable para la compañía o no, calculando el Valor Actual Neto.

Palabras clave: créditos, cobranzas, recuperación, cartera, cuentas por cobrar

## **Abstract**

The environment of collections worldwide has evolved over time, where current technological tools such as the Internet and its complements such as emails, social networks and cell phone calls have become great allies of the companies when it comes to recovering their loans, therefore, the current project has focused on the administration of the credit and accounts receivable risk that the Delcorp SA company has, for which customer surveys and interviews were conducted, finding weaknesses in the management of granting the credit and at the moment of charging, the Policy and Credit Manual was revised and modified in order to improve the situation of the company, carrying out a financial analysis in general, concluding in presenting two projects in which is calculated if the investment in both is profitable for the company or not, calculating the Net Present Value.

Keywords: credits, collections, recovery, portfolio, accounts receivable

## **Introducción**

El principal motor de una empresa comercial son las ventas, razón por la cual las empresas invierten tiempo y recursos en la capacitación de su fuerza de ventas, la mirada del negocio apunta a colocar sus productos muchas veces descuidando el proceso de recuperación de los créditos otorgados y la salud de la cartera. Existen otros factores igual de importantes, como lo son las ventas y que no reciben la atención necesaria tales como son la liquidez y la capacidad de pago, detallados en grupos contables como los inventarios, las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar, un correcto análisis de estas tres cuentas permite definir la situación financiera del negocio y proyectar soluciones a corto y mediano plazo para lograr una mejora continua de procesos.

Cabe recalcar que la gestión de cobranzas es un proceso que debe mantenerse de forma recurrente dentro de las empresas, sobre todo en las que efectúan gestión de intermediación y comercio, en la actualidad, el manejo, uso y actualización de políticas y procedimientos internos se ha convertido en una norma imperativa para cada actividad comercial y administrativa, cuyos parámetros deben ser cumplidos como condición ideal para el desarrollo y progreso de un negocio. Se constituye en un apoyo esencial para el cumplimiento de estas políticas la participación de una unidad de control interno, encargada de evaluar de forma periódica el cumplimiento de las políticas, emitiendo recomendaciones respecto a los hallazgos que arroje su labor. Es por ello que el propósito de esta investigación se basa en analizar los procedimientos y

políticas de la gestión de cobranzas de la compañía Delcorp S.A., para plantear y diseñar un modelo de gestión que persiga la mejora continua.

La presente investigación se basará en cinco puntos, el primero plantear los objetivos, el segundo el marco teórico, el tercero la metodología de investigación e intervención, el cuarto el planteamiento de trabajo donde se reforzará y se mejorará los procedimientos y políticas en la gestión de cobranzas y el quinto se realizará una evaluación financiera para la nueva propuesta en la compañía Delcorp S.A. El presente trabajo contará con el siguiente contenido:

Capítulo 1: explicación de las generalidades del proyecto.

Capítulo 2: marco teórico y metodológico del proyecto.

Capítulo 3: resultados obtenidos de la utilización de las técnicas de recolección de información definidas.

Capítulo 4: propuesta de mejoras y potenciación de las políticas y gestión de cobranzas que efectúa la empresa Delcorp S.A.

Capítulo 5: evaluación financiera de la propuesta.

Finalmente, el trabajo ofrecerá las respectivas conclusiones y recomendaciones del investigador.

## **Generalidades del Proyecto**

### **Antecedentes**

La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de los productos que ofrece la compañía. Se considera sobremanera la parte esencial del negocio por el riesgo que conlleva la no recuperación de los créditos, situación que comprometería la vida jurídica de la organización pudiendo llevarla a extremos como la disolución.

“La principal fuente de financiación extra bancaria sin coste es el crédito comercial – también denominado crédito de proveedores – que es el crédito otorgado por el suministrador a sus compradores a través del aplazamiento de pagos de las transacciones, de manera que el proveedor actúa como prestamista y el cliente como prestatario” (Brachfield, 2000, pg.22)

Las políticas de cobranza son los procedimientos que una empresa implementa para recuperar los créditos otorgados a sus clientes, ya que son los objetivos institucionales que una empresa se ha planteado los que permitirán delimitar el alcance de estas políticas de cobranzas, las cuales deben ser debidamente estudiadas antes de su aplicación, ya que es importante tomar en cuenta que la gestión de cobranza varía de acuerdo al sector o individuo al que se pretende llegar, señala (Brachfield, 2000), que las condiciones de pago son con

mucha frecuencia un elemento decisivo para vender y la cifra de negocios de una compañía puede aumentar considerablemente gracias a la concesión de créditos a los clientes.

Señala Veiga, A (A, 2008) que los créditos sin una correcta verificación antes de su desembolso, propenden a ser los considerados desde ese momento como pérdida; lo manifestado por el autor es válido por cuanto no tiene sentido aumentar el volumen de ventas sobre suposiciones de pago que tal vez no ocurran, debido a una mala administración del riesgo. Sobre el mismo tema el autor Tomás. J (2006), indica la importancia de un análisis económico financiero, funcional y estratégico que permita otorgar créditos de forma adecuada.

La actividad crediticia como tal, se encuentra influenciada por aspectos de tipo socio económico que deben ser correctamente evaluados, en el sentido de saber escoger a quién se otorga un crédito, es en este punto que la actividad crediticia y de cobranzas toma vital importancia. Sobre este tema se refiere Salazar J. (Salazar, 1995) a que el desarrollo implica cambios en las estructuras sociales que permitan mejoras en la vida del solicitante

Es ideal que para que estas políticas de cobranza cumplan a cabalidad su cometido, estas deban ser analizadas y evaluadas de forma periódica, considerando las condiciones y requerimientos de la empresa. Donde existen dos factores importantes que deben ser analizados para implementar y gestionar una adecuada política de cobranzas.

- Las condiciones de los créditos
- Los plazos otorgados

**Condiciones del crédito.** Se refiere al plazo o vigencia del crédito, los porcentajes de descuento, fechas de pago, amortizaciones, tasas de interés, mora, etc.

**Plazos de cobro:** Decisión de la empresa, que permite conocer los momentos en que se harán los recordatorios de pago, llamadas, envío de correos, etc.

“Al conceder créditos a sus compradores, las empresas deben renunciar a la liquidez a cambio de invertir en sus clientes, trasladando en el tiempo, la obtención del dinero correspondiente a las transacciones comerciales efectuadas, por lo tanto, las empresas que venden a crédito realizan una inversión con la intención de obtener una recompensa económica en el futuro”

(Brachfield, 2000. Pg.13)

La empresa Delcorp S.A., es una sociedad anónima dedicada exclusivamente a la importación, producción y distribución de fertilizantes, actividad que viene realizando desde el año 1997. La empresa suministra abonos para la fertilización de los grandes cultivos a nivel nacional, cuenta con una gama diversa de productos y capacidad tecnológica para atender los requerimientos efectuados por sus clientes.

Su planeación estratégica promulga aspectos importantes como:

**Misión.**

Satisfacer permanentemente las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles productos que se ajusten a sus requerimientos específicos, reconocidos en el mercado por el mejor servicio personalizado, asesoría y soporte técnico con responsabilidad social y ambiental.

**Visión**

Liderar el mercado ecuatoriano con proyección hacia mercados internacionales en la provisión de nutrición vegetal para la agroindustria.

**Valores.**

- Ética e integridad.
- Honestidad
- Disciplina
- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Magnanimidad
- Responsabilidad social.

Delcorp S.A., cuenta con divisiones internas encargadas de la producción y el almacenamiento, fertilizantes, jardines y ornamentales y portuaria. Como aliado estratégico de Delcorp S.A., se encuentra Storeocean S.A., que mantiene dentro de sus propios predios, actividades principales como servicios especializados portuarios, manejo y procesamiento de fertilizantes minerales, con una capacidad instalada para recibir 50.000 TM en bodegas horizontales y 70.0000 TM en silos verticales, Storeocean S.A., asegura a sus clientes un proceso logístico confiable.

Delcorp S.A., al tratarse de una empresa industrial y comercial, las ventas forman parte importante de su sustento, por lo que amerita mantener una política de crédito y cobranza acorde a los objetivos y metas de la empresa, tal como lo indica en su misión y visión, se acota además que de forma estándar las gestiones de cobranza que efectúa la empresa parten desde que el crédito se encuentra en mora, situación que a veces se da y otras veces no, por eso es importante hacer un seguimiento de los clientes y de sus vencimientos para realizar los respectivos recordatorios de pago.

Para la empresa, un crédito es considerado en mora, cuando se ha presentado falta de cumplimiento de las obligaciones financieras admitidas por el deudor, ya sea por la fecha de pago o por el valor de la cuota por capital, intereses, comisiones, seguros y otros conceptos que hayan sido acordados durante el otorgamiento del crédito; sin embargo, la gestión de recuperación de los créditos otorgados por parte de la empresa, no se efectúan periódicamente de la forma clásica, que consiste en un proceso de 4 etapas, aplicados por la gran mayoría de empresas y que se resumen en:

- Etapa de prevención
- Etapa administrativa
- Etapa pre jurídica
- Etapa jurídica

“El factor clave de las concesiones de crédito y de las transacciones crediticias es la promesa de pago en una fecha futura, por lo tanto, la concesión del crédito se basa en la confianza, siendo este elemento esencial de cualquier operación crediticia” (Brachfield, 2000. Pg.21)

### **Etapa de prevención.**

Se refiere al contacto que efectúa la empresa con sus clientes días antes del vencimiento de una letra o dividendo, para recordar al deudor su obligación y debe formar parte de un programa de seguimiento implementado por la entidad. En este punto es importante contar con los insumos y talento humano necesarios para planear el proceso de recuperación e implementarlo, tales como herramientas tecnológicas y vehículos para movilización del representante de cobranzas.

### **Etapa Administrativa.**

A partir del primer día de mora por parte del deudor, hasta un lapso de los números de días de mora establecidos en las políticas de cobranzas, en esta etapa se debe intensificar la labor de recuperación a través de llamadas frecuentes, correos electrónicos, escritos e incluso visitas personalizadas, en este punto la insistencia en la gestión garantiza la atención del deudor, por ende, es importante considerar la persistencia como una cualidad imperativa.

### **Etapa Pre jurídica.**

Si los días planteados en el punto anterior, han transcurrido sin obtener respuesta favorable al requerimiento de cobro, la entidad puede contratar los servicios de empresas encargadas de cobranzas, a quienes se les cancela una comisión por la gestión que efectúan, esto con el fin de evitar el inicio de la etapa jurídica de cobro, en este punto la empresa contratada deberá entregar informes detallados de su gestión de forma cuantitativa y cualitativa.

### **Etapa Jurídica.**

Es la etapa final, la menos deseada por las partes, se empieza el trámite para cobro por vía judicial, los gastos legales son trasladados al deudor., quien para poder recuperar la liquidez de la empresa, debe enfocarse en las ventas; proponer descuentos por pronto pago, analizar el plazo de los créditos concedidos, mediante un análisis de los mismos y así fijar

desembolsos acordes a la capacidad de pago e historial crediticio de cada cliente, en este punto existe la posibilidad de reestructurar o refinanciar la deuda.

De esta forma se propone el mantenimiento de un flujo de efectivo con un nivel de liquidez alto, en donde las deudas no requieran del inventario y en donde se pueda recuperar la cartera en un plazo máximo de 60 días según cada cliente, además de captar clientes que cumplan con estas políticas y gestionar la rotación del inventario en un promedio de 60 a 90 días.

Respecto a la forma en que se ejecutan este tipo de contratos de venta, (Brachfield, 2000.pg.29) asegura que: “La concesión de créditos, puede hacerse de una manera muy formal, mediante contratos entre vendedor y comprador, o de modo informal, cuando no se firma ningún contrato y simplemente el proveedor hace entrega de los bienes al comprador”(…), es este informalismo el que en ocasiones genera pérdidas, razón por la cual es importante contar con un manual de políticas claras y correctamente difundidas.

### **Delimitación espacial y temporal.**

El presente proyecto tendrá una delimitación espacial que abarca toda la infraestructura de la empresa Delcorp S.A., en lo que respecta a la delimitación temporal, el análisis se efectuará sobre los créditos otorgados por el área comercial y de cobranzas durante el año 2017, periodo en el que las ventas a crédito se mantuvieron elevadas en comparación a periodos anteriores.

### **Delimitación de la zona de estudio.**

Las bodegas satélites de Delcorp S.A., en la Provincia del Guayas están ubicadas en Yaguachi – Guayas. Yaguachi es una ciudad de la Provincia del Guayas, en la República del Ecuador, su cabecera cantonal es la ciudad de Yaguachi Nuevo, está situada a 40km de la ciudad capital provincial Guayaquil y su población es de 60.958 habitantes.

### **Planteamiento del problema.**

La compañía Delcorp S.A., presenta rubros altos en cuanto a deudas incobrables, afectando esta situación directamente a la liquidez de la empresa, puesto que los activos que posee no cubren las deudas al corto plazo, si la empresa intentara cancelar el total de sus deudas, la afectación sería de grandes proporciones, por cuanto afectaría directamente las arcas de la empresa, quedándose sin capital de trabajo y sin activos corrientes, situación que afectaría totalmente sus resultados. Al respecto se presenta la evolución de la cartera – colocada, recuperada y vencida en los últimos periodos 2015, 2016 y 2017.

<b>AÑO</b>	<b>CARTERA COLOCADA</b>	<b>CARTERA RECUPERADA</b>	<b>CARTERA VENCIDA</b>	<b>PORCENTAJE VENCIDO</b>
2015	250000.00	233000.00	17000.00	6.80
2016	277000.00	252000.00	25000.00	9.03
2017	325000.00	290500.00	34500.00	10.62

La obtención de nuevos créditos para capital de trabajo no parece ser la solución ideal, ya que estaría endeudándose más para cancelar otros pasivos, este tipo de debilidades, así como la falta de liquidez de una empresa, la mala administración de los créditos y su recuperación, afecta directamente la consecución de los objetivos empresariales de cada organización. Es importante que la empresa sepa a quien concede el crédito, razón que podrá efectuar gracias al mantenimiento de políticas de datos de clientes debidamente actualizadas de forma periódica.

### **Justificación y alcance.**

#### **Justificación teórica.**

La presente investigación se justifica por cuanto procura dar solución a los problemas generados en la empresa por el mal manejo administrativo de la recuperación de créditos, el proyecto se justifica partiendo de la premisa de que una empresa comercial subsiste de sus negocios y ventas, pero el ciclo comercial no concluye ahí, ya que es importante también gestionar la recuperación de los créditos, por lo que al mejorarse estos procedimientos y políticas se puede obtener un flujo de efectivo positivo y de esta manera ser preciso en la toma de decisiones, educando a los vendedores y al personal de cobranzas para hacer cumplir las políticas definidas por la organización.

### **Justificación metodológica.**

Se utilizará una variedad de fuentes bibliográficas que servirán como marco teórico de la investigación, así como el acceso a información legal pertinente al presente estudio, se utilizará además documentos estadísticos, artículos de revistas, periódicos, etc., se contará con recursos suficientes para la continuidad y sostenibilidad del presente trabajo investigativo.

### **Justificación práctica.**

- Cumplimiento de objetivos estratégicos
- Disminución de pérdidas financieras.
- Fidelización de clientes.
- Mantenimiento de una cartera de créditos sana.
- Actualización de políticas de créditos y cobranzas.

### **Objetivos de la investigación.**

Con la finalidad de determinar el alcance de la investigación, y lograr una mejora en la gestión de cobranzas y recuperación de los créditos por parte de la compañía Delcorp S.A., se promulgan los siguientes objetivos:

### **Objetivo General.**

Optimizar la gestión de cobranzas que la compañía Delcorp S.A., ejecuta para la recuperación de los créditos otorgados durante el año 2017.

### **Objetivos específicos.**

- Diagnosticar la gestión de cobranzas en la compañía Delcorp S.A. para identificar los factores internos que provocan el deterioro de la cartera.
- Efectuar actualizaciones y mejoras al Manual de políticas de crédito y cobranzas.
- Determinar la viabilidad financiera del manual mejorado. mediante una nueva propuesta de cambio en el departamento de cobranzas.

### **Variables de la investigación.**

#### **Variable dependiente.**

Cartera de créditos de Delcorp S.A.

#### **Variable independiente.**

Políticas y procedimientos de cobranzas y recuperación de cartera.

### **Población objeto de estudio.**

El presente proyecto analizará el proceso de crédito de la compañía Delcorp S.A., siendo la principal fuente de información (población) los clientes que la compañía maneja a crédito, que totalizan 150 clientes.

### **Recopilación de la información.**

Con la finalidad de cumplir cada uno de los objetivos propuestos en el presente proyecto, el investigador utilizará como herramientas de trabajo las siguientes técnicas de investigación:

#### **Técnicas propuestas para la recolección de datos.**

**Observación.** Para la obtención de los resultados que le permitan emitir su criterio y opinión, el investigador observará directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos; sus resultados son datos estadísticos primarios, los que serán tabulados con la intención de obtener resultados posibles para análisis comparativos.

Para el efecto se elabora una ficha de observación en la que se podrá identificar las fortalezas y debilidades del proceso de investigación.

**Encuestas.** Formularios de encuestas serán desarrollados y aplicados al personal de la empresa, específicamente del área comercial, así como clientes de la empresa.

Se elabora el formulario de encuestas con cuestionamientos de tipo cerrado don con base en las respuestas concretas y directas que se obtengan se podrán establecer las conclusiones finales.

***Entrevistas.*** Se efectuarán a personal y funcionarios del área comercial de la empresa.

Para el efecto se entrevista a la Gerente Administrativa de la entidad en estudio, por efectos de ética y confidencialidad y a pedido de la entrevistada se mantiene su nombre en reserva.

La entrevista cuenta con preguntas abiertas sobre las cuales nacerán más interrogantes acorde a las respuestas obtenidas.

***Criterio de expertos.*** Entiéndase como las consultas efectuadas a personas y profesionales ligadas directamente con la actividad financiera y económica del trabajo

#### **Fuentes de investigación.**

Las fuentes de investigación en las que se basará principalmente este proyecto serán los documentos, publicaciones, estadísticas y estudios realizados por Superintendencia de Compañías (SIC), Ministerio de Agricultura (MAGAP), Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, Cámaras de Agricultura, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre otras instituciones y publicaciones que mantengan relación con el tema de investigación.

#### **Mapa de Operacionalización de las variables.**

Ver Apéndice A

## **Marco Teórico y Metodológico.**

### **La administración del riesgo por parte de las empresas comerciales.**

La actividad comercial que realizan las empresas de ramo se basan fundamentalmente en la negociación de bienes y servicio terminados, sobre los cuales se ha establecido un margen de utilidad, el cual puede verse afectado por el no pago de los créditos, generando dificultades sobre la liquidez de la empresa. A. West (1991) señala que las empresas comerciales se ven forzadas a adquirir en ocasiones bienes para distribución que en su afán de colocarlos en el mercado lo hacen bajo la figura de créditos, los que mal administrados generaran pérdidas.

Toda actividad que ejecute cualquier compañía, sea cual fuere su actividad económica la hace susceptible de riesgo que provoquen pérdidas, es decir que la posibilidad de ver afectada su rentabilidad e ingresos siempre va a estar latente, estas dudas o suposiciones se denominan riesgo. La medición de estas situaciones probables que podrían representar pérdidas, se denomina como Administración de Riesgos; en el caso del crédito, se refiere a la posibilidad de no recuperar el monto de los bienes e insumos que la compañía entregó como préstamo.

“Supervisar y controlar es de vital importancia para garantizar que todas las condiciones y procedimientos se han cumplido y que todos los créditos están procediendo de una forma aceptable, solo mediante esta función podrá identificar

rápidamente posiciones deterioradas y tomar medidas positivas inmediatas”  
(Checkley, 2003.pg.23)

En el presente caso de estudio, lo que el investigador pretende es buscar la forma correcta de gestionar los activos de la compañía, de manera que la recuperación de los mismos esté garantizada, previo un correcto análisis del deudor y su entorno. Una correcta gestión de los activos promueve la consecución de los objetivos empresariales, al convertirse estos activos en respaldo ante cualquier situación de crisis. (Mascareñas, 2002)

En este caso la solución de apoyo a una correcta gestión de activos lo constituye un adecuado control interno por parte de la empresa, Villacís, J. indica, (2007); el control interno es divisible en control contable y control administrativo, conceptuando cada uno de estos aspectos de la siguiente manera:

Control contable, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen que ver con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y control administrativo, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas internas (2007)

Para el caso de la compañía Delcorp S.A., es muy importante administrar correctamente sus riesgos debido a que esto podrá:

- Aumentar su rentabilidad.
- Disminuir incumplimientos de los deudores.
- Prepararse para la incurrancia de hechos exógenos que afecten la gestión de sus activos, como: políticas fiscales, monetarias, cambios en el sector, etc.
- Identificar debilidades al interior de la compañía que favorecen la ocurrencia de hechos generadores de pérdidas.

(Checkley, 2003), indica: “El factor clave de las concesiones de crédito y de las transacciones crediticias es la promesa de pago en una fecha futura, en consecuencia, la concesión del crédito se basa en la confianza”.

### **El riesgo de crédito.**

Kiesel, Carola (2006), otorga una definición básica del riesgo, al manifestar que: (...) la posibilidad de pérdidas debe resumirse como un concepto básico de riesgos, sugiriendo la aplicación de metodologías que permitan mitigarlo y monitorearlo.

Ruíz, G (2000) señala: Aunque la gestión del riesgo financiero es una cuestión compleja y escapa de un tratamiento axiomático, (...) es importante determinar de forma clara y precisa las herramientas existentes para definir posiciones y actitudes ante el riesgo (...)

Es la posibilidad de que la compañía vea afectado su patrimonio debido al incumplimiento e incapacidad del deudor de cumplir con los términos del crédito pactado. El riesgo de crédito se hace evidente cuando la compañía compromete o coloca activos. Muchos

autores, han emitido sus criterios respecto a la gestión del riesgo de crédito, tal como es el caso de:

“La cultura del riesgo de crédito se ha ido gestando de forma progresiva y continuada a lo largo del tiempo ya que su principal ingrediente es la experiencia adquirida por los gestores bancarios, existe amplio consenso al afirmar que los gestores de las compañías de seguros y de las instituciones de inversión colectiva recurren sistemáticamente al conocimiento y experiencia de las entidades bancarias a la hora de implantar herramientas de evaluación del riesgo de crédito” (Ruza, 2013. Pg.37)

Otros autores, hacen referencia al uso de metodologías de riesgo, tal como indica:

“Actualmente muchos modelos y metodologías de riesgo de crédito y calificación se basan en el enfoque de valuación de activos corporativos que parte del principio contable que dice que una empresa está en quiebra cuando el valor de sus pasivos excede al de sus activos” (Elizondo, 2004), en cuanto a, “la medición efectiva y cuantitativa del riesgo se asocia con la probabilidad de una pérdida a futuro, los seres humanos deben conocer y responder de manera intuitiva o cuantitativa a las probabilidades que confronta en cada decisión, la esencia de la metodología de riesgos consiste en medir probabilidades en contextos de incertidumbre” (Lara, 2005.pg.189)

El crédito de proveedores permite a los compradores desarrollar sus actividades con un mínimo de recursos financieros, ya que gozan de financiación espontánea de los suministradores de bienes y servicios” (Brachfield, 2000.pg.12); es decir dentro de su planteamiento resalta la importancia de la aplicación del crédito como herramienta de financiamiento para la empresa.

Es importante considerar también que la mejor manera de monitorear el riesgo es que la empresa cuente con buenos y eficientes sistemas de información y comunicación contable. Como se ha podido apreciar, el correcto registro de transacciones contables y financieras, guarda estrecha relación con otras asignaturas y materias, por lo que la contabilidad amplía su alcance, es por lo que, Brock, H. (2007), la define como: (...) un sistema de comunicación o información, cuya principal finalidad es reunir y comunicar información financiera acerca del estado de una entidad u organización (...)

### **Gestión del crédito.**

Es deber de la compañía definir y aprobar la forma en que evaluará sus políticas para la administración de su riesgo de crédito; esta tarea incluye un monitoreo y actualización permanente de esas políticas, las cuales pueden volverse obsoletas de forma inmediata, de acuerdo a la evolución que experimente el mercado, la estrategia adoptada por la compañía debe mostrar el grado de tolerancia respecto al riesgo que aplique la propia empresa, estas políticas y procedimientos que se fijen por parte de la compañía, incluirán de forma obligatoria la inclusión del riesgo en todas las gestiones que se ejecuten dentro de la compañía.

Como se ha indicado con anterioridad, es importante que la empresa mantenga una idónea capacidad de evaluación de los clientes, al respecto, señala Elizondo (2004): (...) Mediante los sistemas de calificación, las agencias calificadoras, y los bancos determinan la calidad crediticia de los deudores (...), en su configuración ideal permiten cuantificar la probabilidad de incumplimiento de los deudores de sus obligaciones, y la severidad de las pérdidas en caso de incumplimiento (...).

Como medida primordial para otorgar créditos, es importante que se establezcan patrones bien estructurados al momento de otorgar créditos, que promuevan un análisis de la capacidad de endeudamiento del deudor, su historial crediticio, y el conocimiento de su entorno.

Es indispensable también:

- Monitorear el comportamiento de los créditos otorgados en el tiempo.
- Implementar y/o mantener actualizados los manuales de políticas de crédito.
- Establecer excepciones, en caso de ser consideradas incluirlas dentro de las políticas de crédito.
- Uso de sistemas de información adecuados, que permitan a la compañía analizar las solicitudes de crédito.
- Evaluar la calidad de la cartera de créditos de la organización.

“El profesional del crédito, debe conjugar los imperativos de una política comercial, con la preocupación constante de asegurar el cobro de las operaciones comerciales, porque la misión del responsable de créditos es fomentar el

desarrollo de las ventas, pero asegurando su cobrabilidad” (Brachfield, 2000.pg.18)

### **Características de los créditos.**

Santander. E (2009) señala, una cuenta de activo como la de créditos, representa una inversión, por lo que debe ser recuperada y generar rentabilidad. Estos deben tener las siguientes características.

- Montos accesibles.
- Facilidades de pago
- Aprobación en corto plazo
- Genera record sobre la intención de pago.
- Fijan requisitos para solicitantes.

“Se puede definir, crédito, como aquella operación por medio de la cual una institución (prestamista) se compromete a prestar (...) a un prestatario, por un plazo definido, para recibir a cambio el capital más un interés por el costo del dinero en ese tiempo” (Escoto, 2007.pg.77)

### **El proceso del crédito.**

Piñeiro C, (2007), indica que, la existencia del crédito comercial es una actividad natural del tráfico ordinario de las empresas: el aplazamiento en los pagos por ventas generados por la debilidad en los controles de la empresa son causantes de pérdidas al corto plazo.

Consta de las siguientes etapas:

**Planificación:** El Análisis de Crédito, debe realizar una hoja de ruta, donde indicará las labores a realizar durante el día, deberá indicar las visitas de promoción, evaluación y recuperación. La improvisación ya no es parte del día a día.

**Promoción:** Visitas de oferta de productos a clientes potenciales o recurrentes, para la cual deberá ir con todas las herramientas necesarias: merchandising, calculadora, tarjetas de presentación, etc.

**Evaluación:** Levantamiento de información de la unidad económico – familiar del potencial prestatario y la visita a la garantía.

**Recuperación:** Es la visita a los clientes en mora, desde el primer día de vencimiento, pudiendo ser antes del vencimiento, para el caso de los clientes “difíciles”.

**Aprobación:** Es la sustentación de la operación crediticia ante el Comité de Créditos, la cual es analizada, a fin de detectar las deficiencias que, dígase de paso, parten de la mala Evaluación del cliente.

El seguimiento del cumplimiento del proceso crediticio lo llevan a cabo los Supervisores de Agencia, quienes acompañan día a día a los Analistas de Crédito en sus labores de campo, a efecto de seleccionarlos. Al final de la semana, los Supervisores elaboran un Informe que es

enviado a Gerencia correspondiente. Informe que forma parte del archivo de evaluación del Analista de Crédito. Cómo se puede apreciar, el secreto del éxito del cumplimiento del presente proceso crediticio es su seguimiento. Los frutos, evidentemente, son el desarrollo de una disciplina en el trabajo diario, que se traduce en mejores resultados para la Entidad, medidos a través de una menor mora y colocación sostenida a lo largo del mes. (Lozano Iván, 2011.pg 54).

Para cumplir con el proyecto previsto, se presta atención a la etapa del otorgamiento y la administración del crédito.

### **El Otorgamiento del crédito.**

La parte neurálgica del proceso lo constituye el otorgamiento, por cuanto este debe ser efectuado una vez la empresa haya aplicado todos los controles y evaluaciones necesarias para el desembolso, (Valls, 1999) reconoce la importancia de un proceso adecuado de calificación y lo determina como la etapa esencial del proceso

Los criterios acerca de los sujetos de crédito, deben permitir trabajar a la compañía con deudores de mejor calidad; estos criterios pueden ser compilados así:

- Calificaciones a deudores nuevos.
- Fijar pagos en oficinas con la capacidad tecnológica y humana para recibir dichos pagos.
- Especial cuidado y manipulación de los documentos que el solicitante presenta para la obtención del crédito.

## La Matriz de riesgos

Con la finalidad de determinar estrategias y criterios para cubrir el riesgo detectado en la colocación de créditos por parte de la compañía para con sus clientes, esta herramienta de administración, considera los siguientes aspectos: (Entorno de Desarrollo Integrado, IDE. 2010), la administración de riesgos es una herramienta que ayuda en el proceso de toma de decisiones, no solo convierte la incertidumbre en oportunidad (De Lara, 2006)

- Procesos y subprocesos
- Nivel del impacto
- Posibilidad de ocurrencia
- Niveles de riesgo
- Controles actuales
- Riesgo residual
- Controles propuestos

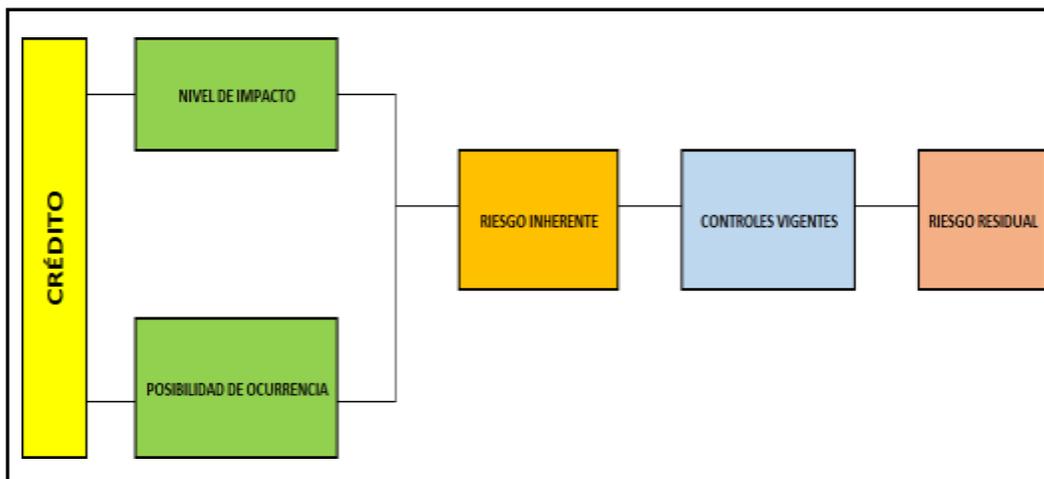


Figura 1. Matriz de Riesgo. Tomado de: (IDE, 2010)

Conforme a la gráfica anterior se aplica la siguiente matriz de riesgos consideran el proceso macro “Recuperación de Créditos”

<u>PROCESO</u>	<u>RIESGO INHERENTE</u>	<u>EVENTO</u>	<u>PROBABILIDAD</u>	<u>RIESGO</u>
RECUPERACION DE CRÉDITOS	NO PAGO	FALTA DE POLITICAS	100%	ALTO
		INEXISTENCIA DE MANUALES	100%	ALTO
		FALTA DE PERSONAL	100%	ALTO
		DESINTERES DE DIRECTIVOS	100%	ALTO
		MINIMA CUSTODIA DE DOCUMENTOS	50%	MEDIO
		FALTA DE HISTORIAL DE CLIENTES	50%	MEDIO
		CONFLICTO DE INTERESES	50%	MEDIO
		CREDITOS AL PERSONAL	0%	BAJO

**Figura 2. Recuperación de Créditos (Elaboración Propia)**

Las matrices de riesgo, son herramientas de control y gestión, que permiten a la compañía conocer:

- Los procesos más destacados dentro de la organización.
- Los tipos y niveles de riesgos inherentes (riesgos propios).
- Los factores internos y externos que dan origen a los riesgos.
- Diagnosticar la situación de la compañía frente a los riesgos.

Montero C., (2006) señala que para poder administrar el riesgo primero es importante hacer una medición.

### **Recuperación de los créditos y sus etapas.**

Los créditos otorgados por la compañía son considerados impagos o en mora cuando el compromiso del deudor para con la empresa no se ha cumplido a la fecha de vencimiento de

dicha obligación. En términos generales, las compañías manejan cuatro etapas bien definidas para lograr la recuperación de sus créditos, estas se dividen en:

- Etapa preventiva
- Etapa administrativa
- Etapa pre jurídica
- Etapa jurídica

***Etapa preventiva.*** Esta etapa se encarga de efectuar recordatorios de pagos para con los clientes, por parte del personal de cobranzas de la compañía.

***Etapa Administrativa.*** Se realiza a través de llamadas frecuentes, correos electrónicos, escritos e incluso visitas al deudor, efectuadas por personal de la compañía.

***Etapa Pre jurídica:*** Esta etapa se caracteriza por la utilización de agencias de cobranzas.

***Etapa Jurídica:*** El cobro se gestiona a través de la vía judicial.



Figura 3. Etapas de la Recuperación de los créditos. Tomado de: (IDE, 2010)

Es importante aclarar que este tipo de etapas son planteadas y ejecutadas en la mayoría de veces por entidades financieras, lo cual no quita la potestad a empresa del tipo comercial aplicarlas, sin embargo, la realidad de empresas comerciales como Delcorp S.A., es diferente, puesto que la cobranza no pasa de llamadas telefónicas (la mayoría de las veces los montos no son tan representativos de forma individual), que estas pérdidas son enviadas directamente al gasto.

Otro factor importante para considerar, consiste en que empresas comerciales no efectúan la labor preventiva, puesto que en la mayoría de los casos los créditos son otorgados, basándose en la confianza con clientes antiguos y es esa misma confianza que hace que la empresa espere simplemente que el pago se realice. Respecto a la etapa pre jurídico, empresas como Delcorp S.A., no invierten en la contratación de empresas de cobranzas, pues como se manifestó anteriormente, los montos de deuda individual no ameritan este tipo de inversión.

Etapas, como la Jurídica, en su mayoría de las veces no se ejecutan, por falta de documentos de respaldo del crédito otorgado.

### **Las Políticas de Crédito**

Fernández, L (2009) señala que es responsabilidad de los directivos de la empresa analizar el uso e implementación de herramientas de control, entre estas la más difundida es el uso de manuales de políticas de crédito.

Las políticas de crédito son instrucciones específicas para la labor de crédito que la entidad u organización ha diseñado, con el fin de disminuir el riesgo en la colocación de los créditos. Las de crédito definen puntualmente, temas como las formas de pago, plazas, tasas de interés aplicadas, sujetos de crédito y demás condiciones que permiten a la compañía dar créditos de una forma segura.

“Todas las empresas necesitan liquidez como el cuerpo humano, necesita la sangre por sus arterias para seguir vivo, los impagos son retenciones del precioso líquido vital que perjudican a todo el organismo y los incobrables son hemorragias que deben ser cortadas para evitar que el cuerpo se llegue a desangrar” (Peré, 2009.pg.5)

Las políticas de crédito pueden ser flexibles o rígidas; todo depende de la decisión de los accionistas frente a los créditos, si el interés de la compañía es mínimo, son aplicables políticas rígidas, de manera que no incentiven a solicitar créditos, en el caso de que el interés sea mayor, las políticas serán flexibles, facilitando a los deudores la obtención de los recursos solicitados. Es posible también establecer puntos neutros en la elaboración y alcance de las políticas de crédito, a manera de una característica mixta, estas pueden presentar características entre rígidas y flexibles” (Peré, 2009)

“Si la compañía mantiene un política agresiva y liberal de gestión, sin lugar a dudas sus manuales serán de los más flexibles, facilitando el crédito, en este aspecto tiene mucho que ver la liquidez con la que cuenta la entidad al momento

de proponer sus políticas a evaluación, antes de su publicación” (Peré, 2009.pg.68)

Pero si, la entidad es muy conservadora en sus decisiones, no toma riesgos y se mantiene siempre bajo un mismo cupo o nivel de gestión, seguramente sus políticas serán rígidas, esto con la finalidad de mantener su estatus quo” (Peré, 2009)

### **Objetivos de las políticas de crédito.**

Los objetivos que tienen estas políticas dentro de la entidad son:

- Clasificar las operaciones
- Determinar documentos requeridos
- Coberturas
- Aprobaciones.
- Desembolsos, etc.

“Cuando una empresa no consigue cobrar puntualmente sus facturas, por culpa de la morosidad de sus clientes, no podrá atender sus propias obligaciones de pago y su tesorería entrará en crisis” (Peré, 2009)

- Los cobros se depositarán íntegramente a las 24 horas de recibidos

## **Formas de negociación.**

Las formas de negociación que se pueden aplicar dentro del mercado en general deben estar enfocadas a un solo objetivo, el que es ganar; para el caso de estudio la aplicación de técnicas de negociación del tipo “ganar o ganar”, son de mucha utilidad por cuanto no se persigue simplemente cumplir con las metas y objetivos de la empresa, en este caso Delcorp S.A., sino también que la aplicación de reglas de un “juego” llamado “crédito” sean de conocimiento y aplicación por todas las partes involucradas, este tipo de negociación pretende que no sea sólo la empresa la que se enriquezca de beneficios producto de su buen manejo y gestión, sino que el cliente también obtenga créditos en un clima de correcta transaccionalidad comercial, fortaleciendo la relación comercial entre las partes.

La técnica ganar – ganar aplicada podría beneficiar además la realización de negocios duraderos y permanentes, fideliza al cliente, transparenta el correcto funcionamiento de la empresa y hace muy difícil la presencia de competencia que pueda deshacer esta alianza.

### **Pasos para una negociación “Ganar – Ganar” efectiva de Delcorp S.A.**

***Maximizar beneficios de la implementación.*** Los elementos que conducirán a la decisión de adoptar un manual de crédito dentro de la empresa deben ser suficientemente necesarios y deben ser replicados a todos los miembros de la organización, con el fin de demostrar los beneficios de un correcto manejo de los créditos que otorgará la existencia de Delcorp S.A.

*Preservar relaciones empresa – cliente. La razón de ser de la empresa Delcorp S.A., como de toda organización comercial son sus clientes, es menester entonces mantener estas relaciones de forma duradera, de forma que no se dé oportunidad a que la competencia pueda aprovecharse de estas debilidades y captar la atención del cliente de la empresa. El uso de herramientas como manuales de crédito, permiten preservar estas relaciones de buena manera, manteniéndolas en el tiempo y definiendo el campo de acción de cada uno de los involucrados en el proceso de crédito.*

**Transmitir a los directivos la bondad de la implementación.** Los accionistas y altos funcionarios de la empresa, deben conocer las bondades de la propuesta, reestructurar el departamento de cobranzas con el objetivo de mejorar la relación con los clientes, disminuir la incobrabilidad, aumentar el flujo de efectivo diario y sobretodo evitar pérdidas innecesarias producto de la nula evaluación de los créditos.

## **Marco Metodológico**

El proyecto se basará en los siguientes principios de la investigación científica:

### **Tipo y diseño de investigación y su perspectiva general.**

El estudio según su finalidad, es del tipo de investigación pura o básica.

“Denominada también fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones determinadas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes (Tevni, 2000.pg.49)”

La propuesta contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes. El proyecto a desarrollar también guarda relación con el tipo de investigación aplicada. Según manifiesta, (Tevni, 2000):” Esta busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar y se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas del conocimiento”

En concordancia con el trabajo, esta conceptualización indica, que la utilización del tipo de investigación aplicada permitirá orientar a la solución de problemas y su aplicación inmediata. Para efectos de la presente investigación, según el objetivo gnoseológico, el presente proyecto forma parte de los siguientes tipos de investigación:

***Exploratoria.*** Es una especie de sondeo con el cual se alcanza a obtener una idea general muy orientadora de algo que interesa al investigador. Muy útil para formular problemas e hipótesis. En este sentido es importante recalcar la actividad a realizar, la que comprenderá el análisis de todas las variables involucradas, con la finalidad de obtener la información necesaria como parte del conocimiento que se pretende obtener, más no para cambiar la realidad actual y dinámica de las variables.

**Descriptiva:** Consiste en describir un fenómeno o una situación, (irrecuperabilidad de los créditos), mediante su estudio, en una circunstancia tempo – espacial determinada. Se caracteriza por enfatizar aspectos cuantitativos y aspectos de categorías bien definidas del fenómeno observado. La falta de énfasis que la empresa aplica a la recuperación de los créditos se considera el fenómeno observable sobre el que el investigador planteará sus dudas y obtendrá resultados válidos para su trabajo.

**Explicativa:** Es aquella que determina la relación causa efecto, entre antecedente y consecuente de hechos y fenómenos socio - naturales. La investigación se enmarca en los fundamentos de las investigaciones del tipo exploratoria – descriptiva, por cuanto a través de las encuestas como herramienta principal de la propuesta se describe el problema planteado. Como parte del proceso de investigación se cumplirán las siguientes etapas:

- Se examinará las características del problema escogido. (Irrecuperabilidad de créditos y su afectación a la liquidez de la empresa).
- Se formula la hipótesis
- Se elegirán temas y las fuentes apropiados.
- Selección de técnicas para la recolección de datos (Encuestas, entrevistas, etc.)
- Verificación de la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.  
(Tabulación y evaluación de resultados).
- Se evaluará financieramente la viabilidad de la propuesta.
- Se describirán los datos obtenidos.

“Explorar significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, emprenderemos una investigación exploratoria cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son o no relevantes”  
(Tevni, 2000.pg.76)

Según el control de las variables, el presente proyecto se relaciona con el tipo de investigación “No experimental”, ya que es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes, por cuanto ya ocurrieron los hechos.

### **Hipótesis de investigación**

La Mejora en las cobranzas de la compañía Delcorp S.A., incide directamente en la liquidez de la empresa, permitiéndole alcanzar sus objetivos.

### **Técnicas de comprobación de hipótesis.**

Las técnicas aplicables son de carácter cualitativo y cuantitativo

- a. Tablas comparativas
- b. Confrontación de cualidades
- c. Analisis estadístico
- d. Concordancias
- e. Diferencias

## **La Población y la muestra**

### ***Población.***

Proviene del proverbio latín “populatio-tionis”, la palabra hace referencia al conjunto de personas que habitan la tierra o cualquier división geográfica de ella,” (Salvat, 2013)

La población es el conjunto de individuos u objetos que poseen una característica común y de los cuales se requiere conocer en una investigación. La población involucrada en el presente trabajo, es una población finita, puesto que se considerará todos los clientes que la compañía Delcorp S.A., mantiene calificados como “deudores a crédito”.

### **Delimitación de la población.**

**Espacio:** Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas.

**Tiempo:** Año 2017

**Población finita:** 150 Clientes crediticios

Entiéndase por población finita “cuando el número de elementos que la forman tienen fin, término y límite.” (Tevni, 2000)

Cuando la población es finita no amerita cálculo de la muestra, ya que la totalidad de la población servirá para el análisis del investigador.

Tabla 1.  
*Población de estudio*

<b>CLIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Naturales	100
Jurídicas	50
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>150</b>

Fuente: Delcorp S.A.

Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla, también podemos considerar como muestra al subconjunto de la población que es representativa de esta” (Tevni, 2000)

La población involucrada en los trabajos de evaluación propuestos, consta de 150 elementos, que se encuentra enmarcada como población finita por lo tanto, no es necesario aplicar la fórmula de muestra, y está encuadrada en el marco de las “muestras no probabilísticas”, ya que los individuos son seleccionados por causas relacionadas con las características de la investigación.

### **Los métodos y las técnicas.**

Los métodos a seleccionar para el cumplimiento de las tareas de investigación son los teóricos y los empíricos” (Tevni, 2000)

**Teóricos.**

Se utilizan para procesar la información teórica.

**Empíricos.**

Se utilizan para obtener información y se clasifican en fundamentales y complementarios.

Entre los métodos teóricos se menciona:

*Analítico sintético.* “Consiste en la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (síntesis)” (Tevni, 2000)

Entre los métodos empíricos a utilizar se menciona:

*La encuesta.* Destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. A diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito (Tevni, 2000.pg.65)

*Entrevistas.* “Conjunto de preguntas de carácter abierto o cerrada que se ponen a disposición del entrevistado, el cual tiene total libertad de respuesta” (Tevni, 2000)

### **Tipos de encuestas a utilizar.**

*Explicativa.* “Cuando se trata de averiguar las causas y razones que originan los fenómenos” (Tevni, 2000)

*Entrevista.* Como se manifestó la entrevista contará con preguntas abiertas que permitan al entrevistado comentar sin dificultad su apreciación, esta será aplicada a un miembro del personal de crédito y cobranzas de la compañía Delcorp S.A. La entrevista efectuada consta en el apéndice B del presente trabajo.

### **Cuerpo de la encuesta.**

La encuesta que se practicó con el objeto de recopilar información necesaria para la comprobación de la hipótesis planteada, el formato de dicho trabajo se encuentra detallado en el apéndice B del presente trabajo.

## **Resultados de las técnicas de recolección de datos**

### **Entrevista**

- a) ¿Existe un Manual de Políticas de crédito y recuperación de cartera, dentro de la empresa debidamente elaborado y difundido?**

La administración de crédito dentro de la compañía se efectúa de forma empírica, conocemos los riesgos y debilidades que la ausencia de un manual de políticas de créditos y cobranzas genera, hasta la fecha nos hemos manejado con los créditos basando nuestro criterio de calificación en la confianza, la empresa está haciendo las gestiones necesarias para subsanar esta debilidad.

- b) ¿A su criterio, los problemas de cartera vencida están afectando la liquidez de la empresa?**

El negocio depende sobremanera de la gestión de efectivo que realiza la compañía, hemos tenido muchos inconvenientes producto de la no recuperación de los créditos, situación que afecta los flujos de caja proyectados, generando ajustes periódicos a los mismos, las recuperaciones de los créditos afectan directamente al gasto corriente, si los pagos de los deudores no se honran, la empresa padece de falta de liquidez, obligándonos a momentos a incurrir en deuda para cubrir estos rubros.

**c) ¿Actualmente, es palpable el deterioro de la cartera de créditos de la compañía por el incumplimiento de los deudores?**

Como manifesté en la pregunta anterior, la falta de pago de los deudores si afecta a la liquidez de la empresa, esta empresa maneja volúmenes altos de ventas, considere usted que es una empresa corporativa, los clientes no son muchos pero la mayoría acceden a créditos altos debido a su participación en el mercado y el volumen de activos que manejan, un solo cliente en mora acarrea inconvenientes.

**d) ¿La compañía inicia juicios a los deudores por sus incumplimientos?**

La compañía no cuenta con un departamento legal dedicado exclusivamente a las cobranzas, por lo que contratar a terceros como gestores de recuperación de cartera, insinúa ser un rubro muy alto que afectará también a nuestra liquidez, reconozco que la cobranza se efectúa de forma telefónica, tal vez no con la insistencia adecuada ni con la frecuencia necesaria, hasta la fecha no hemos entablado un solo juicio por los gastos que esto supone, además muchos de los deudores no han firmado documentos de responsabilidad como pagares, letras, etc.

**e) ¿Se instrumentan las deudas de los clientes a través de documentos mercantiles como pagarés, letras de cambio, avales, etc.?**

En el punto anterior le manifesté que no, existen algunos casos en que existen documentos como los que indica, pero estos no se encuentran debidamente instrumentados por lo que no son de mucha utilidad para gestionar una recuperación de los créditos.

**f) ¿Existe un archivo adecuado de los soportes que instrumentan el crédito otorgado a los deudores?**

Toda la gestión de crédito desde su otorgamiento hasta la recuperación de los mismos, está asignada al área de crédito, la que está constituida por tres personas, las que tienen entre sus funciones: analizar las solicitudes, gestionar la aprobación y desembolso de los mismos y recuperar esos créditos; dentro del área no existen expedientes para cada uno de los clientes deudores, lo lógico sería incluir dentro de estos expedientes toda la documentación del deudor, actualizar información y porque no incluir los documentos como pagares y letras, bajo una correcta custodia de valores.

**g) ¿Existe dentro de la compañía un área dedicada exclusivamente a la recuperación de créditos?**

No, a criterio de la alta gerencia no es necesario separar las funciones del crédito, lo que se pretende es mantener al área de crédito encargada de esas funciones, lo que si es necesario es reasignar las funciones, planificar trabajos y medir el cumplimiento de las labores asignadas al área, situación que está siendo requerida por la alta gerencia.

**h) ¿Se evalúa por parte de la empresa el historial crediticio del solicitante, así como su comportamiento de pagos?**

La empresa no cuenta con un software de gestión de crédito que facilite esta labor, lo ideal sería que a falta de una herramienta tecnológica se utilice al talento humano de la empresa, lastimosamente esta situación no se da, es imposible ejercer controles si los expedientes están

incompletos, los registros se efectúan de forma manual, etc., esta situación se debe a que en los dos últimos años ha existido una alta rotación de personal, lo que ha generado la pérdida de documentación de los deudores.

**i) ¿La compañía tiene en funciones un área de riesgos, destinada a administrar los riesgos propios del crédito?**

Conocemos que el tema de riesgos es un tema en boga, sin embargo, a criterio de la alta gerencia, no es necesario incurrir en el gasto de implementar un área de riesgos que permita, identificar, monitorear y mitigar los riesgos que pueden generar en la irrecuperabilidad de las deudas contraídas por los clientes con la empresa.

**j) ¿Cómo se justifica por parte del funcionario de la empresa que efectúa los cobros, que el deudor ha efectuado los pagos?**

De manera diaria se emite un listado de las deudas vencidas, esta se entrega a un funcionario de crédito de la compañía, quien tiene la responsabilidad de gestionar los cobros, si es posible el propio funcionario se traslada a recibir el pago o se solicita al deudor que se acerque directamente a efectuar su pago en pagaduría, el cajero registra en una hoja de formato Excel el pago recibido, el mismo que deberá ser cruzado al final del día contra la copia del comprobante simple de pago, labor que debería efectuar día a día el jefe de crédito.

**k) ¿Dentro del sistema informático de la empresa, se han instalado alarmas que adviertan el riesgo individual por cliente?**

Como manifesté anteriormente, no contamos con un software de crédito, la información y reportes se hacen a través de una hoja de Excel, no podemos tener acceso al historial de crédito del cliente externamente, solo su perfil dentro de la compañía, es imposible conocer su situación crediticia y financiera con otras empresas comerciales, ya que no contamos con esa base.

**g) ¿Indique las mejoras que los accionistas y funcionarios de la empresa han planeado implementar durante este año, respecto a la gestión de crédito y cobranzas de la empresa?**

Entre las más importantes y necesarias a la vez tenemos:

- Otorgar crédito a los clientes previa evaluación de crédito.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Actualizar la base de los clientes.
- Implementar un software para la gestión de cobranzas.

## Resultados de la encuesta a los clientes.

- a) ¿La empresa le ha cancelado su crédito en alguna ocasión por falta de pago? (Datos obtenidos de la base de la compañía, sobre una base de 150 clientes).

Tabla 2  
*Crédito Cancelado*

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	68	45%
No	82	55%

Fuente: Delcorp S.A.

### Causa.

- Un 45% de los clientes de Delcorp S.A., han sido en alguna ocasión objeto de cierre de sus respectivas líneas de crédito por falta de cumplimiento de las obligaciones que tienen con la empresa, originado por la falta de controles y correcta distribución de funciones en el área de crédito.

### Consecuencias.

- Incremento de la morosidad 55%
- Abuso de confianza por parte de los clientes
- Pérdida de negocios.
- Afectación a la imagen empresarial.

**¿Todo cambio en las políticas de crédito de la empresa, le son comunicadas formalmente?**

Tabla 3  
*Difusión de políticas*

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	23	15%
No	127	85%

Fuente: Delcorp S.A.

**Causa**

- Un 85% de los clientes admiten no ser comunicados acerca de cambios en el manejo y otorgamiento de créditos por parte de la compañía, esto se origina por la falta de políticas formales de crédito.

**Consecuencias.**

- Otorgamiento de créditos de forma empírica.
- Inexistencia de estándares comunes en el otorgamiento de créditos.
- Beneficios y perjuicios para unos y otros clientes.

**b) ¿Solicita usted créditos de forma frecuente, cada cuanto tiempo aproximadamente?**

Tabla 4  
*Recurrencia de Créditos*

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Hasta 30 días	120	80%
De 31 a 60 días	11	7%
61 días en adelante	19	13%

Fuente: Delcorp S.A.

**Causa.**

- La empresa otorga créditos en su mayoría hasta 30 días plazo (80%), situación que está enmarcada en lapsos promedios generalmente aceptados, sin embargo, también se conceden créditos superiores a 30 días, dichos créditos se conceden sin fundamento de un manual de políticas, lo que genera estas inconsistencias.

**Consecuencias.**

- Inexistencia de una calificación crediticia de los clientes.
- Perjuicio a clientes con buenos manejos de su crédito.
- Otorgamiento de créditos a plazos indiscriminados.
- Potenciación del riesgo de no pago.

c) **¿Al solicitar por primera vez un crédito en la empresa, se le solicitó completar formularios o requisitos documentales?**

Tabla 5  
*Requisitos documentales*

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	45	30%
Pocas veces	78	52%
Nunca	27	18%

Fuente: Delcorp S.A.

**Causa.**

Un 52% de los clientes indican que pocas veces se le solicita documentación respaldo cuando adquieren un crédito. El 18% indica que nunca se les ha solicitado esta documentación. Este total del 70% de clientes representa un rubro alto de incumplimientos formales en el otorgamiento de créditos, esto debido a la inexistencia de expedientes de clientes dentro de la empresa.

**Consecuencias.**

- Inexistencia de registros físicos e historial crediticios de los clientes dentro de la empresa.
- Imposibilidad de efectuar arquezos físicos de documentación de clientes.
- Dificultad de elaborar información para la alta gerencia.
- Imposibilidad de efectuar el cobro por vías judiciales.

- Imposibilidad de vender la cartera de créditos.

**d) ¿Los créditos le son aprobados al menos después de 48 horas de haber sido solicitados?**

Tabla 6  
*Tiempo de aprobación de créditos*

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Inmediatamente	123	82%
Tiempo prudente	23	15%
No responde	4	3%

Fuente: Delcorp S.A.

**Causa.**

- Otorgamiento de créditos a clientes de forma inmediata, un 82% de los encuestados confirman esta situación determinando que los créditos se otorgan basados en la confianza y recurrencia para los clientes, una vez más la inexistencia de políticas de crédito permite esta situación.

**Consecuencias.**

- Incremento de la morosidad 55% por la no aplicación de técnicas para el otorgamiento de créditos.
- Abuso de confianza por parte de los clientes.
- Tiempos muy cortos para recabar la documentación que respalde el crédito.

e) **¿En caso de atrasos en sus pagos, recibe por parte de la empresa llamadas telefónicas, correos, etc., solicitando su pago inmediato?**

Tabla 7  
*Gestión de cobranza*

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
No recuerda	15	10%
Alguna ocasión	8	5,33%
Nunca	127	84,67%

Fuente: Delcorp S.A.

#### **Causa.**

- Un 85% de los encuestados manifiesta no recibir llamadas, correos o notificaciones de cualquier tipo que recuerden sus pagos ya vencidos, la inexistencia de un área de crédito y cobranzas debidamente organizada permite esta situación. (Post vencimiento).

#### **Consecuencias.**

- Imposibilidad de recuperar los créditos vencidos.
- Ventajas al deudor al asumir que no recibe recordatorios.
- Área de crédito nada óptima a vista de la alta gerencia.

f) **¿Antes de la fecha de vencimiento del crédito que la empresa le otorgó, usted recibe llamadas o avisos recordatorios de su próximo vencimiento?**

Tabla 8  
*Gestión pre vencimiento*

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
No recuerda	15	10%
Nunca	135	90%

Fuente: Delcorp S.A.

**Causa.**

- Un 90% de los encuestados manifiesta no recibir notificación alguna días antes del vencimiento de su deuda con la empresa, esto genera olvidos en el deudor, situación que se da porque no existe un encargado de la gestión recordatoria de cobranzas (pre vencimiento).

**Consecuencias.**

- Imposibilidad de recuperar los créditos por vencer.
- Ventajas al deudor al asumir que no recibe recordatorios.
- Área de crédito nada óptima a vista de la alta gerencia.

**g) ¿Tiene deudas pendientes con la empresa superior a 3 meses impagas? (Dato obtenido directamente de los archivos de la compañía)**

Tabla 9  
*Cartera vencida*

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menor a 3 meses	108	72%
Mayor 3 meses	15	10%
Mayor a 6 meses	27	18%

Fuente: Delcorp S.A.

**Causa.**

- Existen deudas menores a 3 meses impagas que representan el 72% de total de créditos otorgados por la empresa, adicionalmente se puede observar que un 18% de las deudas vencidas superan los 6 meses, esto se origina por la falta de definición de los límites de crédito, en cuanto a plazo, cupos, intereses, etc., circunstancias que normalmente se encuentran detalladas en los manuales de crédito, que como se menciona anteriormente, la empresa no posee.

**Consecuencias.**

- Asignación errada de los límites de crédito.
- Falta de utilización de información histórica para calificar y autorizar un crédito.
- Otorgamiento de créditos a clientes que ya se encuentran en mora.

**h) ¿Ha llegado a acuerdos de pago con la empresa, por deudas con más de tres meses vencidas?**

Tabla 10  
*Acuerdos de pago vencidos*

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	45	30%
No	101	67.33%
No recuerda	4	2.67%

Fuente: Delcorp S.A.

**Causa.**

- Un 67% de los encuestados, manifiestan no haber efectuado ningún tipo de acuerdo de pago con la empresa, para saldar sus deudas vencidas, esto debido a la ineficiencia del área de crédito, que manifiesta su labor hasta el otorgamiento, puesto que el seguimiento y administración del crédito no es aplicado por el personal del área.

**Consecuencias.**

- Créditos de imposible recuperación.
- Pérdidas para la imagen de la empresa
- Afectación a la liquidez de la empresa.

**i) ¿La empresa entrega de conformidad con su pago, comprobantes formales de cobro debidamente numerados?**

Tabla 11  
*Soportes de cobro/recuperación*

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	30	20%
No	105	70%
Nunca	15	10%

Fuente: Delcorp S.A.

**Causa.**

Un 70% de los encuestados indican que la compañía no formaliza los pagos que recibe de los deudores a través de la instrumentación de comprobantes de pago numerados, los pagos se efectúan directamente en pagaduría y los pagos son descontados de una hoja de Excel. Esto debido a la falta de un software de control crediticio.

**Consecuencias.**

- Discrepancias con los clientes respecto a saldos y deudas pendientes.
- Controles mínimos en los abonos o pagos que realizan los clientes.
- Problema de agencia por parte de los empleados encargados de recibir los pagos.

## Programa de trabajo aplicado In Situ

Parte del trabajo de investigación, conllevó la aplicación del siguiente programa de trabajo, elaborado por la investigadora.

Ver apéndice D

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50 %	51 – 75 %	76 – 100 %
85 – 50 %	49 – 25 %	24 – 5 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Figura 4 Calificación del riesgo. Fuente: (Ruza, 2013)

El presente programa de trabajo se aplicó considerando la evaluación de riesgos por parte de la empresa. El programa de trabajo contiene 14 ítems verificables, cada uno de los cuales no se cumplen en la empresa Delcorp S.A., las respuestas negativas se califican con cero (0) mientras que las afirmativas con uno (1); en este caso todas son negativas por lo que el programa está respondido con todos los ítems calificados con cero (0). Lo que indica que el riesgo es del 100% es decir alto, de acuerdo a la tabla presentada en el apéndice D.

## Propuesta Manual de Crédito

“El crédito es el mecanismo por excelencia que aumenta las ventas de las empresas y cuando esto sucede las compañías incrementan la intensidad de su ciclo financiero y las compras que hacen a otra empresa de materias primas y servicios necesarios para sus procesos de producción y con ello se presenta un efecto multiplicador de la economía (...)” (Morales, 2014.pg.17)

El proyecto tiene como propósito el diseño e implementación de un Manual de Políticas de Crédito y Cobranza, medir la viabilidad financiera con los cambios al departamento de crédito a fin de mejorar la gestión de cobro y la recuperación de los montos para la empresa Delcorp S.A.



Figura 5. Ciclo del Crédito. Fuente: (Ruza, 2013)

El departamento de cobranzas será el encargado de la recuperación de la cartera de aquellos clientes que han quedado impagos, a su vez mantener la cartera con una comunicación constante entre los clientes y Delcorp S.A. para lo que deberá contar con personal capacitado en estos temas y escogidos mediante un adecuado proceso de selección, para poner en marcha lo indicado, se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

Contrato de personal, instalaciones, capacitación y evaluar el gasto operativo de todas las gestiones, incluyendo sueldos del personal.

Software de gestión de cobros que ayuden a la correcta gestión y base de datos actualizada.

Establecer políticas de créditos que beneficien a la institución debidamente informada a los clientes.

Establecer estrategias de cobranzas pertinentes que permitan generar el pago de los clientes.

Mantener cartera de clientes actualizada

Evaluar situación de clientes impagos para priorizar la gestión de cobro dando beneficio para el cumplimiento de esto a los clientes.

Gestionar cobros oportunos

Evaluar la rentabilidad por el cobro de cartera vencida

Adicional a esto la empresa indica que aproximadamente el 70% de sus clientes sufren atraso en sus pagos, esto por la mala gestión de cobros.

---

**MANUAL DE POLÍTICAS**

**DE CRÉDITO DELCORP S.A.**

**Fecha: septiembre 2020**

**Pág.:1**

<b>Elaborado: Gabriela Quimi</b>
----------------------------------

**Objetivos del Manual de Políticas.**

**Objetivo General de la propuesta**

Reglamentar dentro de Delcorp S.A., la correcta administración del crédito y la debida recuperación de los valores.

**Objetivos específicos de la propuesta.**

- Disminuir el riesgo crediticio en las operaciones de Delcorp S.A.
- Concienciar a los clientes de las obligaciones adquiridas con la empresa.
- Fijar las directrices para el trabajo de la fuerza de ventas de la empresa.
- Organizar la gestión crediticia de la empresa en cada una de sus etapas.
- Favorecer la liquidez y circulación de recursos de la empresa en beneficio de sus clientes, funcionarios y empleados.

<b>Elaborado: Gabriela Quimi</b>
----------------------------------

### **Estrategias aplicables**

- Fijar condiciones de negociación claras con los clientes.
- Establecer una cultura de cobranzas dentro de la empresa.
- Establecer mecanismos de actualización de datos de clientes, recurrentemente actualizados con sus datos personales y financieros.
- Monitoreo permanente de la calidad de la cartera por cliente, con la finalidad de evitar la presencia de riesgo financiero que ocasionen pérdidas a la empresa.
- Recuperar la cartera de créditos de forma tal que permita mantener la liquidez de la empresa, cumpliendo los flujos de caja proyectados evitando necesidad de recursos disponibles.
- Servicio pre crédito
- Servicio post crédito
- Evaluación de perfil de clientes morosos

### **Generalidades.**

Delcorp S.A., otorgará crédito a partir de los \$1.000,00 hasta un plazo no mayor 90 días.

<b>Elaborado: Gabriela Quimi</b>
----------------------------------

**Comité de Crédito.**

- Se implementará dentro de la organización un comité de crédito, del cual formarán parte al menos 5 representantes de la empresa.

Dentro de este comité tienen participación obligatoria:

El Gerente General o quien lo subrogue.

El Gerente Financiero

El Jefe de Crédito

El Jefe de Recaudaciones

Un representante del departamento legal de la empresa.

Este comité se reunirá cada semana al menos con la participación del 60% de sus miembros.

El comité se reunirá los lunes de cada semana de 15h00 a 17h00 al menos. En caso de imposibilidad de reunir al comité de crédito por cualquier motivo, para el efecto se firmará un acta de no asistencia de los miembros, en la que se justificará de forma clara la imposibilidad de reunirse.

**Elaborado: Gabriela Quimi**

La elaboración del acta será responsabilidad del Secretario(a) del comité quien será elegido (a) de una terna presentada por el comité en su primera sesión, la misma que estará en funciones por el lapso de 12 meses.

Luego del vencimiento de sus funciones podrá ser elegido (a) de forma indefinida por el mismo tiempo.

**Descuento por pronto pago**

- Los descuentos por pronto pago se aplicarán sobre el valor de factura antes de IVA.

La línea de fertilizantes 2% de descuento por adelantar el pago 5 días antes de la fecha establecida en créditos hasta 30 días plazo.

- La línea de pesticidas 2% de descuento por adelantar el pago 5 días antes de la fecha establecida en créditos hasta 30 días plazo.

**Intereses por mora**

Se cobrarán intereses de mora a la tasa máxima legal establecida, de la siguiente forma:

<b>Elaborado: Gabriela Quimi</b>
----------------------------------

- Línea de fertilizantes, por mora mayor a 30 días.
- Línea de pesticidas, por mora mayor a 30 días.

### **Cheques devueltos/protestados**

- Para cheques locales devueltos del cliente se cargará al valor adeudado los costos y comisiones cobrados por el banco.
- Para cheques locales devueltos de terceros se cargará al valor adeudado los costos y comisiones cobrados por el banco.
- Para cheques girados sobre bancos del exterior, se cargará al valor adeudado los costos y comisiones cobrados por el banco.

### **Etapas pre jurídica**

La cartera vencida superior a los días que se detallan a continuación entrará en etapa de pre jurídico.

- Línea de fertilizantes: 31 días
- Línea de pesticidas: 31 días

**Elaborado: Gabriela Quimi**

La etapa pre jurídica hace referencia al involucramiento del departamento legal de la empresa en la gestión de cobranza, para lo que utilizará las herramientas tecnológicas que la empresa ponga a su disposición.

### **Requisitos para crédito**

- Se elaborará de forma obligatoria un “Formulario de Solicitud de Crédito” aplicable a cada una de las transacciones de crédito solicitadas por los clientes Para el caso de clientes corporativos, se implementará un “formulario único” el mismo que tendrá una validez de un año, en el mismo se registrará de forma cronológica cada uno de los créditos otorgados.
  
- Se implementará la utilización de formularios de visita, denominados “Reportes de Visita”, en el que se detallará por parte de un funcionario de Delcorp S.A., la confirmación de los datos otorgados por el cliente en su solicitud de crédito. La visita se efectuará por cada crédito otorgado

**Elaborado: Gabriela Quimi**

- Toda solicitud de crédito deberá ser evaluada financieramente por parte de la empresa y de su delegado para esta actividad. Se comprobará su historial crediticio y su conducta de pago.

Para el caso de clientes nuevos, se solicitará referencias comerciales vigentes o no mayores a un mes de emitidas.

Estas deberán contar con el revisado y aprobación del delegado de crédito y el superior del área.

- Para efectos de aprobación de los créditos, se utilizarán órdenes de operación, en la cual se detallarán los datos del solicitante del crédito, el resultado de la evaluación crediticia, y las condiciones del crédito, en dicha orden de operación se registrará la aprobación del comité de crédito y la autorización del crédito.
- Todo cliente que mantenga créditos con Delcorp S.A., deberá contar con un expediente individual, cuya custodia y actualización documental correrá por cuenta del departamento de crédito, bajo la responsabilidad de un funcionario elegido para el efecto.

**Elaborado: Gabriela Quimi**

➤ Para transacciones de crédito se requerirá de forma obligatoria la firma del cliente en un formulario de Declaración de Licitud de Fondos, para transacciones superiores a los \$10.000,00.

➤ La Empresa se guarda el derecho de recibir “garantías reales” para respaldar las operaciones de crédito que realice, las cuales deberán equivaler al menos a un 120% del valor del crédito, para cubrir el riesgo de pérdida.

➤ El expediente de crédito de cada cliente deberá contar al menos con la siguiente documentación:

Formulario de solicitud de crédito

Formulario de Reporte de Visitas

Copia de Cédula de Identidad del cliente o Representante Legal en caso de tratarse de una persona jurídica.

Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en el Registro

Mercantil. (Para personas Jurídicas).

Escrituras de Constitución (Para personas Jurídicas).

Copia del Registro único de Contribuyentes (Para personas jurídicas).

Declaración y pago del último Impuesto a la renta.

Tres referencias comerciales no superiores a los tres últimos meses.

**Elaborado: Gabriela Quimi**

---

Tres referencias bancarias.

Tres referencias personales.

Tres últimas planillas de servicios básicos.

Formulario de evaluación crediticia.

Orden de operación

Licitud de fondos (de aplicar).

Instrumentación de las garantías.

**Niveles de autorización.**

<b><u>Desde</u></b>	<b><u>Hasta</u></b>	<b><u>Autoriza</u></b>
\$1.000	\$2.000	Jefe de Crédito Jefe de Crédito
\$2.001	\$5.000	Gerente Financiero
\$5.001	\$10.000	Director Financiero
\$10.001	\$20.000	Gerente General
\$20.001	En adelante	Comité de Crédito

**Figura 6. Niveles de Autorización de la compañía Delcorp S.A. (Elaboración propia)**

**Elaborado: Gabriela Quimi**

### **Gestión de cobro**

- Delcorp receptorá las cancelaciones de los créditos en sus ventanillas de pagaduría en horario de 8h00 a 17h30 de lunes a viernes.  
Los días sábados la recaudación se efectuará de 9h00 hasta 12h00.
- Para créditos vencidos entre 1 y 10 días, la gestión de cobranza se hará de forma electrónica, bien sea por vía correo electrónico, llamadas y otras herramientas del mismo tipo.
- Para créditos vencidos e impagos desde 11 días hasta 30 días, se combinará la acción citada anteriormente con al menos una visita semanal del oficial de cobranzas o motorizado designado por la empresa a las instalaciones del deudor.
- De forma semanal se emitirá por parte del departamento de informática, el detalle de los próximos vencimientos, el mismo que será facilitado al área de crédito para el inicio de la gestión de recordatorios de pago.

<b>Elaborado: Gabriela Quimi</b>
----------------------------------

- De forma semanal se emitirá por parte del departamento de informática, el detalle de los créditos vencidos, el mismo que será facilitado al área de crédito para el inicio de la gestión de cobranzas determinadas en el punto 6 acápite 2 del presente manual.
  
- A partir del día 31 de mora, se iniciará vía legal el proceso pre jurídico de cobranza y la ejecución de las garantías en caso de existir.
  
- Clientes que cumplan con sus pagos en fechas posteriores al vencimiento, por más de tres ocasiones, serán bloqueados para acceso a crédito por parte de Delcorp S.A.
  
- Corresponde al departamento legal, desarrollar la normativa que controle este proceso, la misma que deberá ser difundida entre todas las áreas involucradas.

**Cupos de crédito.**

Los cupos de crédito por cliente serán establecidos y fijados por el Comité de Crédito.

**Elaborado: Gabriela Quimi**

**Incremento de cupos de crédito.**

Son admisibles los cambios en los cupos de crédito fijados a los clientes, estas excepciones serán conocidas y autorizadas por el Comité de Crédito.

Para el efecto se deberá re evaluar la situación crediticia y financiera del solicitante.

No se permitirá actualización de cupos antes de los seis primeros meses de la primera asignación del cupo de crédito.

**Recepción de pagos**

Se permite la recepción de cheques, efectivo y transferencias de fondos.

No se permite la recepción de cheques posfechados.

Los cheques deberán estar girados a favor de Delcorp S.A.

Pagos en efectivo solo se reciben en las oficinas de Delcorp S.A.

No se aceptan cheques de terceros para cancelaciones.

Los vendedores no están autorizados a aceptar pagos, de establecerse personal de cobranzas, estos serán los únicos autorizados a recibir cancelaciones de clientes.

Se fijarán controles para estos cobros, talonarios numerados, firmas de responsabilidad, detalle de cobros y cruces de información.

<b>Elaborado: Gabriela Quimi</b>
----------------------------------

**Acuerdos de pago.**

Es factible la elaboración de acuerdos de pago entre Delcorp S.A., y el deudor, para lo cual se deberá contar con la seguridad de que el deudor ha mejorado su capacidad de pago y efectuar al menos un abono del 30% de la deuda de contado.

Las reestructuraciones de deuda son permitidas siempre y cuando estas sean conocidas y aprobadas por el Comité de Crédito.

**Castigos de cartera.**

Se efectuarán por lo menos una vez al año, con cierre del ejercicio al 31 de diciembre y este proceso solo será autorizados por el comité de crédito.

Para proceder con el castigo, la solicitud debe ir acompañada de:

Informe de las gestiones de cobro realizadas.

Calificación previa para el castigo correspondiente.

Respaldos y documentación de la cuenta a castigar.

Los demás que se requieran.

<b>Elaborado: Gabriela Quimi</b>
----------------------------------

**Información para Gerencia.**

De forma obligatoria, permanente y mensual el departamento de crédito y las demás áreas involucradas, deberán presentar a la Gerencia General, los siguientes reportes:

Informe de rotación de cartera: Detallará la información de ventas por vendedor, localidad y línea de negocio. Con este informe se hace saber el número de veces que se cobra el total de la cartera en un tiempo determinado.

Informe de cartera por edades: Detallará la composición por vendedor, localidad y línea de negocio de la cartera de acuerdo a la antigüedad de sus saldos

**Créditos para empleados.**

Se permitirán los créditos a empleados en la venta de bienes de la empresa, estos montos serán descontados vía rol de pagos a un plazo máximo de 6 meses sin intereses.

**Elaborado: Gabriela Quimi**

En caso de la salida voluntaria de un empleado de la empresa que mantenía deudas, los valores pendientes de pago serán descontados de su liquidación.

En caso de que el monto de la liquidación no cubra la deuda, se firmará con la participación del departamento legal de la empresa y el ex empleado un acuerdo de pago máximo de tres meses sin intereses y de seis meses con intereses.

**Garantías.**

En caso de recibir garantías como respaldo de una operación de crédito, estas deberán ser custodiadas por el departamento de crédito bajo llave y en una caja de seguridad.

Se aceptará como garantías:

Documentos de inversión debidamente endosados a favor de Delcorp S.A.

Hipotecas

Prendas

Metales preciosos debidamente cotizados/tasados.

Los que el Comité de Crédito autorice.

---

**MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO DELCORP S.A.**

**Fecha: Septiembre 2020**

**Pág.: 16**

<b>Elaborado: Gabriela Quimi</b>
----------------------------------

---

Elaborado

---

Revisado

---

Aprobado

## Departamento de Cobranzas Delcorp S.A.

El objetivo primordial de la cobranza consiste en cerrar el círculo del crédito:

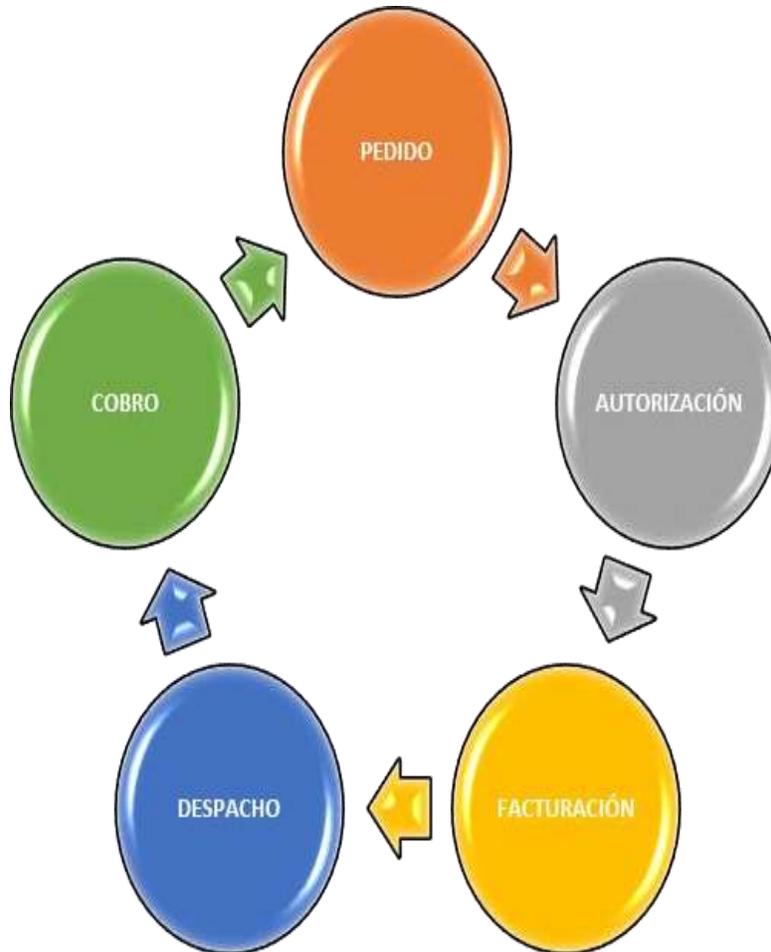


Figura 7. Ciclo del Crédito. Fuente: Delcorp S.A.

## Análisis de la Cobranza entre el año 2016 y 2017

*Ver Anexo A y B*

### Análisis Financiero

#### Rotación de Cuentas por Cobrar

Ventas	<u>62.766.073,60</u>	<b>3,83</b>
Cuentas por Cobrar Promedio	16.393.189,94	

Se puede indicar que la rotación de la cartera de \$ 16.393.189,94 es demasiada lenta ya que apenas tres veces durante todo un ciclo productivo se vuelve efectiva. También se puede ver que el año anterior fue similar la cartera, lo cual trae retrasos en los pagos en este caso se está considerando tanto cuentas por cobrar nacionales como del exterior y las compras a crédito.

#### Días de Cuentas por Cobrar promedio

<u>360 Días</u>	<u>360</u>	<b>94</b>	<b>Días</b>
Rotación de Cuentas por Cobrar	3,83		

En este caso se demora más de tres meses en volver a disponer de efectivo, lo cual demuestra que se está vendiendo a crédito en un plazo de tres meses tanto a empresas relacionadas como no relacionadas sin considerar el volumen de las ventas ni ningún otro parámetro.

Considerando las cantidades que reflejan los estados financieros de la empresa y aplicando la razón financiera que corresponde se puede visualizar que tres veces en el ejercicio económico se convierte en cuentas por cobrar los inventarios, lo cual representa un alto costo de oportunidad ya que durante tres meses se tiene ese dinero invertido sin producir, es decir, está ocioso.

### **Rotación de cuentas por pagar**

	<u>Compras Totales</u>	<u>51.826.485,57</u>	<b>1,41</b>
<b>Rotación de Cuentas por Pagar</b>	Cuentas por Pagar Promedio	36.757.457,31	

Considerando las cantidades que reflejan los estados financieros de la empresa y aplicando la razón financiera que corresponde para obtener el índice de rotación de cuentas por pagar que en este caso es de 1.75 es decir, que solo una vez al año se debe designar efectivo para pagar las deudas, lo cual es totalmente contradictorio con la realidad, además no se cumple con lo establecido en el manual que indica que debe ser cada 120 días por lo cual existe una pésima dirección financiera.

### **Días de cuentas por pagar promedio**

<b>Días de Cuentas Por Pagar Promedio</b>	<u>360</u>	<u>360</u>	<b>255</b>
	Rotación de Cuentas por Pagar	1,41	

Según cifras del balance se demora 255 días en volver a pagar las deudas con los proveedores, lo cual no es saludable para ninguna empresa ya que nadie da crédito por un año sin intereses lo cual ocasiona que la empresa no tenga un buen flujo.

## **Propuesta – Mejora Administrativa y Financiera**

Para lograr la mejora administrativa, se debe conocer el costo de las operaciones e inversión inicial que se van a generar por el departamento y si el beneficio justifica en rentabilidad la cartera recuperada de clientes impagos de toda la operación, así como el valor en dólares de los créditos dados y vencidos, incrementando el flujo de efectivo que permita tener liquidez a la empresa.

Se planteará una opción #0 donde se proyectará los cobros y el saldo recuperado en los siguientes tres años, sin ningún cambio a considerar de acuerdo al nuevo Manual de Políticas.

1. Las ventas incrementarán un 5% más cada año.
2. El total de cuentas por cobrar se lo calculará ventas del año en curso más las cuentas por cobrar del saldo inicial (año anterior).
3. Las cuentas por cobrar del año en curso se calculará el total de cuentas por cobrar menos el saldo recuperado.
4. El saldo recuperado es el porcentaje que se querrá recuperar.
5. El total de los gastos es la suma de todos los gastos incurridos en el año según el detalle.
6. El ingreso neto es la resta del saldo recuperado y el total de gastos.

Sin considerar ningún cambio se obtiene que la cartera se recuperará tres veces durante un año.

**Labor encomendada al departamento de talento humano.**

Le corresponde al departamento de talento humano de la compañía, determinar el perfil profesional de las personas solicitadas por la unidad de crédito para implementar el departamento de gestión de cobranzas de la empresa.

El departamento en creación debe contar con al menos 3 personas:

- Un supervisor
- Un analista
- Un cobrador

SUPERVISOR	ANALISTA	COBRADOR
TÍTULO DE TERCER NIVEL EN CARRERAS ADMINISTRATIVAS	TÍTULO DE TERCER NIVEL EN CARRERAS ADMINISTRATIVAS (PREFERIBLE)	BACHILLER
TÍTULO DE CUARTO NIVEL (PREFERIBLE)	EDAD: INDISTINTA	EDAD: INDISTINTA
EDAD: INDISTINTA	SEXO: INDISTINTO	SEXO: MASCULINO
SEXO: INDISTINTO	EXPERIENCIA: AL MENOS 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	EXPERIENCIA: NO REQUERIDA
EXPERIENCIA: AL MENOS 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	PROACTIVO	PROACTIVO
PROACTIVO	TRABAJO A PRESIÓN	TRABAJO A PRESIÓN
TRABAJO A PRESIÓN		HORARIOS FLEXIBLES

**Figura 8. Perfil del aspirante**

## **Elaboración del modelo de presupuesto.**

### **Opción No. 1. Contrato de personal externo**

#### **Supervisor**

**Tipo de Contrato:** Tiempo completo (8 horas diarias)

**Duración de Contrato:** Indefinido (6 meses a prueba)

#### **Analista**

**Tipo de Contrato:** Tiempo completo (8 horas diarias)

**Duración de Contrato:** Indefinido (6 meses a prueba)

#### **Cobrador**

**Tipo de Contrato:** Tiempo completo (8 horas diarias)

**Duración de Contrato:** Indefinido (6 meses a prueba)

*Ver Anexo D, E y F*

La contratación de personal externo para cubrir las 3 vacantes originadas con la potencial creación de un nuevo personal de cobranzas genera un gasto operativo en 3 años de **\$ 77,242.14**

*Ver Anexo G*

El requerimiento de un nuevo personal de cobranzas, logrará que la compañía incurra en gastos por concepto de equipos de oficina y equipos de computación por \$1,668.30 anual.

## **Cálculo Financiero**

De acuerdo al análisis que se ha hecho a la cartera se está sugiriendo implementar un nuevo departamento de cobranzas, el personal contratado tendrá 6 meses de prueba y se deberá incurrir en gastos para la adecuación de la oficina.

Considerar la siguiente información para realizar la proyección de recuperación de cartera en la opción #1:

1. Las ventas incrementarán un 5% más cada año.
2. El total de cuentas por cobrar se lo calculará ventas del año en curso mas las cuentas por cobrar del saldo inicial (año anterior).
3. Las cuentas por cobrar del año en curso se calculará el total de cuentas por cobrar menos el saldo recuperado.
4. El saldo recuperado es el porcentaje que se quiere recuperar. Es un aproximado de acuerdo al análisis financiero planteado en hojas anteriores del 2016 y 2017.

*Ver Anexo H*

## Análisis Financiero Opción #1

### Rotación de cuentas por cobrar

Ventas	<u>71.610.000,00</u>	<b>4,52</b>
Cuentas por Cobrar Promedio	15.852.144,83	

Se puede indicar que la rotación de la cartera de \$15,852.144.83 ha mejorado con respecto a los años anteriores ya que 4.52 veces durante todo un ciclo productivo se vuelve efectiva, considerando tanto cuentas por cobrar nacionales como del exterior y las compras a crédito.

### Días de cuentas por cobrar promedio

<u>360 días</u>	<u>360</u>	<b>80</b>	<b>días</b>
Rotación de Cuentas por Cobrar	4,52		

En este caso se puede visualizar que cada 80 días el nuevo departamento se toma en hacer efectivo el inventario de la empresa. Lo cual resulta favorable.

*Ver Anexo I y J*

## Opción No. 2

### *Promoción de personal interno*

La compañía cuenta con un jefe de crédito, quien cuenta con 2 analistas para el desempeño de las funciones del área de crédito.

La segunda opción consiste en trasladar un empleado de esta área a cobranzas y considerar como cobrador a uno de los motorizados.

Respecto al tema del Supervisor es conveniente contratar uno del mercado laboral, ofreciéndole los sueldos vigentes en el mercado local para el ejercicio de estas funciones:

Tabla 12  
*Sueldos Promedio del Mercado laboral*

<b>Actividad Económica</b>	<b>Sueldo Bruto Promedio</b>
Call Centers	500,00
Instituciones financieras	1.000,00
Empresas Comerciales	700,00
Industria	700,00
Empresas Públicas	1.200,00

Elaboración propia

En primera instancia se consideró cancelar un sueldo bruto al Supervisor de \$700,00 mensuales, valor que se mantendrá para la ejecución de la proyección que a continuación se presenta.

Adicionalmente por temas de privacidad se va a identificar al analista interno propuesto y al cobrador (motorizado), con las letras A y B respectivamente; cabe recordar que los sueldos de las personas que van a ser promovidas se mantendrán durante el primer año, acorde a los resultados se planteará un incremento conforme a su actividad. Para el caso planteado como opción 2, la empresa deberá incurrir en un desembolso adicional (nuevo) de \$33,432.60 en rubros de sueldos por tres años, debido a la contratación de un supervisor de cobranzas externo.

*Ver Anexo K, L, yM*

### ***Cálculo Financiero***

Se proyecta las ventas y el saldo recuperado para 3 años así como los gastos que se incurrirán solo en el departamento involucrado y se calculará el VAN de esta opción, considerando que solo se invertirá en la contratación del supervisor.

*Ver Anexo O.*

### **Rotación de cuentas por cobrar**

Se puede indicar que la rotación de la cartera de \$11,409,879.61 ha mejorado con respecto a los años anteriores ya que seis veces durante todo un ciclo productivo se vuelve efectiva, considerando tanto cuentas por cobrar nacionales como del exterior y las compras a crédito.

### **Días de cuentas por cobrar promedio**

En este caso se puede visualizar que cada 57 días el nuevo equipo de trabajo se toma en hacer efectivo el inventario de la empresa. Lo cual resulta favorable para poder adquirir nuevo producto.

*Ver Anexo P.*

Para el cálculo del VAN (Valor Actual neto) se debe conocer el valor de la inversión y ésta ponerla en signo negativo, luego sumamos los ingresos netos de los tres años siguientes, y vamos a calcular el VAN en Función

*Ver Anexo Q.*

## **Conclusión General**

Con el fin de optimizar la gestión de cobranzas en la compañía Delcorp S.A, la implementación de una unidad de cobranzas, a través de la promoción de 2 empleados a esta nueva área, promueve la consecución de los objetivos planteados. La rotación de dos empleados bajo las mismas condiciones de su contrato vigente; con su mismo sueldo y horario para atender esta actividad, se establece como la solución ideal para abarcar el problema de la irrecuperabilidad de la cartera.

En vista de las novedades observadas durante el desarrollo del trabajo, que incluyen la ausencia de políticas, de personal capacitado, de manuales de funciones y una estructura formal de cobranzas, ha potenciado a lo largo de los últimos años el incremento de la cartera vencida, situación por la que se hace imprescindible establecer la unidad y contar con un supervisor experto en la materia, que deberá contratarse para el efecto.

Es importante recalcar la falta de interés de la directiva de la empresa por subsanar el problema, ya que no han existido directrices de cobranzas que permitan evaluar a los solicitantes, por parámetros, tales como periodos de cumplimiento, tiempos de morosidad, calidad de clientes y aspectos cualitativos relacionados con el otorgamiento y recuperación de l crédito.

Con la implementación de esta unidad, y este nuevo equipo de trabajo, la cartera sería recuperada cada 57 días durante el ejercicio económico, comparando con los años anteriores,

sería factible. Las cuentas por cobrar disminuirían, aumentarían las ventas, las compras y la posibilidad de inversión de la empresa, como una reserva de liquidez. porque se tendría el efectivo en un tiempo oportuno y así volver a producir y vender. Es importante recordar que el presupuesto anual de la empresa ya asume potenciales incrementos en los gastos de personal (sueldos, salarios, horas extras, etc.), por lo que el impacto de contratar un elemento externo, será mínimo y la empresa no se verá afectada tampoco por la promoción de los 2 empleados, en este punto es importante la decisión de la directiva de otorgar cierto grado de flexibilidad a su presupuesto anual (en caso de requerirse), lo que suma a la variedad de oportunidades que le permitan contratar al supervisor de cobranzas sin contratiempos.

Adicionalmente, y relacionando la propuesta con los gastos en que se podría incurrir, la contratación de solo un empleado (que desempeñará las funciones de supervisor de cobranzas), disminuye drásticamente para la empresa incurrir en la compra de bienes muebles (escritorios, sillas, aéreos, archivadores), equipos de cómputo y comunicaciones, capacitaciones acerca de la historia de la empresa, etc.

Con los cálculos sobre la recuperación de la cartera realizada anteriormente y para el caso de la opción 2 se tiene más beneficios económicos y menos pérdida teniendo en cuenta las políticas y estrategias de gestión de cobro del manual.

Una vez observadas las debilidades, se propone a la empresa considerar las implementaciones aquí recomendadas.

### **Respecto a los objetivos del proyecto.**

#### **Analizar el alcance y validez de las políticas y procedimientos de cobranzas vigentes a la fecha.**

La inexistencia de políticas de crédito y cobranzas dentro de la empresa, se encuentran planteadas de forma muy empírica e informal, no están debidamente formalizadas a través del uso de manuales elaborados de forma técnica y difundidos con todos los empleados y funcionarios de la entidad.

#### **Examinar la evolución de la cartera de clientes en mora.**

La empresa se maneja exclusivamente con clientes de tipo corporativo, sus negocios se efectúan por montos elevados, sin concentración de clientes pero si con concentración de desembolsos, la situación del país que se vive desde el año 2015, ha afectado de manera considerable, la conducta de pago de los clientes, lo que ha ocasionado que la empresa incurra en refinanciamientos y reestructuraciones de deuda, herramientas de crédito que no habían sido utilizadas anteriormente por la empresa.

#### **Identificar los factores internos que provocan el deterioro de la cartera.**

La no existencia de un manual de políticas de crédito formalizado y técnicamente elaborado, se constituye en la principal causa y factor endógeno del deterioro de la cartera de la empresa, el no contar con un programa que detalle procedimientos y funciones, permite a los empleados tomar decisiones de forma instintiva, evadiendo de forma consciente e inconsciente los riesgos que genera el colocar créditos.

**Efectuar actualizaciones y mejoras al Manual de políticas de crédito y cobranzas de la compañía Delcorp S.A.**

Considerando la mora de los clientes, se procedió a plantear nuevas cláusulas para la recuperación de la cartera en el tiempo otorgado a cada cliente, el cual tiene algunos beneficios por el pronto pago de la deuda y así mismo tiene reglas desfavorables para quienes incumplan con el pago. Cabe recalcar que antes de otorgar el crédito la empresa debe analizar la situación de cada cliente, para evitar contratiempos en los cobros.

**Determinar la viabilidad financiera de la compañía Delcorp S.A. mediante una nueva propuesta de cambio en el departamento de cobranzas.**

Se realizó dos propuestas para mejorar el cobro de la cartera, analizando su VAN de cada proyecto se llegó a la conclusión que la segunda opción es la mejor, debido a que se incurrirían en menos gastos y se tendría a un personal que ya conoce el manejo de la compañía y solo se contrataría a una persona; Supervisor del Departamento.

## Referencias

- A, V... (2008). *Créditos e Insolvencia*. Rosario: Dike.
- Agrocalidad. (02 de 02 de 2016). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/la-institucion/>
- Brachfield, P. (2000). *Como vender a crédito y cobrar sin contratiempos*. México: Gestión.
- Brok, H. (2007). *Contabilidad: Principios y aplicaciones*. Reverte.
- Checkley, K. (2003). *MANUAL PARA EL ANALISIS DEL RIESGO DE CREDITO*. GESTION 2000.
- CIFRAS, E. E. (02 de 02 de 2016). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2014/Resultados\\_2014/2.%20Presentacion\\_ESPAC\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014/Resultados_2014/2.%20Presentacion_ESPAC_2014.pdf)
- De Lara, A. (2006). *Medición y control de riesgos financieros*. México: Limusa.
- De las Heras, J. (2003). *Fundamentos de Agricultura Ecológica*. Madrid: Universidad de Castilla.
- EKOS. (2014). Ekos Negocios.
- Elizondo, A. (2004). *MEDICION INTEGRAL DEL RIESGO DE CREDITO*. MEXICO: LIMUSA.
- Elizondo, A. (2014). *Medición integral del riesgo de crédito*.
- Escoto, R. (2007). *BANCA COMERCIAL*. UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA SAN JOSE DE COSTA RICA.
- Expreso. (6 de 05 de 2014). El agro combate las plagas. *Diario Expreso*.

- FAO. (1990).
- Fernandez, I. (2009). *Prácticas de finanzas en las empresas*. Delta.
- Finck, A. (1988). *Fertilizantes y fertilización*. Reverté.
- FREIXAS, X. (2001). *Economía Bancaria*.
- HURTADO, J. (2012). *COMO MEJORAR SU CREDITO*.
- IDE. (2010). *riesgos auditoria*. Guayaquil.
- INEC. (02 de 02 de 2016). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2014/Resultados\\_2014/2.%20Presentacion\\_ESPAC\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014/Resultados_2014/2.%20Presentacion_ESPAC_2014.pdf)
- J, T. (2006). *Casos prácticos de análisis de riesgo de crédito*. España: Indae.
- Kiesel, C. (2006). *Guía de Riesgos*.
- Lara, A. d. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Limusa.
- Mascareñas, J. (2002). *Gestión de activos financieros*. Bogotá: Pirámide.
- Montero, C. (México). *Administración de riesgos*. Issef.
- Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. Patria.
- Peré, B. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Profit.
- Piñeiro, C. (2007). *Dirección Financiera*. Madrid: Delta.
- Ruíz, G. (2000). *La Gestión del riesgo financiero*. Pirámide.
- Ruza, C. (2013). *EL RIESGO DE CREDITO EN PERSPECTIVA*. UNED.
- Salazar, J. (1995). *Desarrollo social*. San José: IICA.
- Salvat. (2013). *Diccionario enciclopédico*.
- Santandreu, E. (2009). *Manual de gestión de créditos para clientes*. Barcelona: Deusto.

Tevni, G. (2000). *El concepto de la investigación*. México.

Valls, J. (1999). *La gestión de cobros*. Madrid: Confemetal.

Villacís, J. (2007). *Guía Práctica de Auditoría Interna*. México.

West, A. (1991). *Control de existencias y gestión eficaz de la distribución*. Madrid: Díaz de Santos.

## Apéndice A. Mapa de Operacionalización de las variables

### MAPA DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

**Objetivo General:** Optimizar la gestión de cobranzas que la compañía Delcorp S.A., ejecuta para la recuperación de los créditos otorgados durante el año 2017.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuentes	Instrumentos
Diagnosticar la gestión de cobranzas en la compañía Delcorp S.A. para identificar los factores internos que provocan el deterioro de la cartera.	Cartera de créditos de Delcorp S.A.	Factores Internos que causan el deterioro de la cartera	Alto endeudamiento. Deficiencia organizacional, administrativa, financiera y empresarial. Revaluación. Problemas en la empresa. Fenómenos Naturales. Problemas con Proveedores. Baja rotación de cartera.	¿Cuáles son los factores internos que causan el deterioro de la cartera de créditos?	Cartera de créditos	Encuesta a clientes
Efectuar actualizaciones y mejoras al Manual de políticas de crédito y cobranzas de la compañía Delcorp S.A.		Actualización y mejora al Manual de Políticas de crédito y cobranzas		¿Cuáles son las políticas y procedimientos de crédito y cobranza a mejorar?	Manual de políticas de crédito y cobranzas	Entrevista con el personal involucrado.
Determinar la viabilidad financiera del manual mejorado mediante una nueva propuesta de cambio en el departamento de cobranzas.	Políticas y procedimientos de cobranzas y recuperación de cartera.	Viabilidad Financiera del Manual Mejorado	Planteamiento de dos propuestas	¿Cuál de las dos propuestas es rentable?	Proyección de la recuperación de cartera.	Cálculo VAN en ambas propuestas.

## **Apéndice B. Preguntas para la entrevista**

---

- a)** ¿Existe un Manual de Políticas de crédito y recuperación de cartera dentro de la empresa debidamente elaborado y difundido?
  - b)** A su criterio, ¿Los problemas de cartera vencida están afectando la liquidez de la empresa?
  - c)** Actualmente, ¿Es palpable el deterioro de la cartera de créditos de la compañía por el incumplimiento de los deudores?
  - d)** ¿La compañía inicia juicios a los deudores por sus incumplimientos?
  - e)** ¿Se instrumentan las deudas de los clientes a través de documentos mercantiles como pagarés, letras de cambio, avales, etc.?
  - f)** ¿Existe un archivo adecuado de los soportes que instrumentan el crédito otorgado a los deudores?
  - g)** ¿Existe dentro de la compañía un área dedicada exclusivamente a la recuperación de créditos?
  - h)** ¿Se evalúa por parte de la empresa el historial crediticio del solicitante, así como su comportamiento de pagos?
  - i)** ¿La compañía tiene en funciones un área de riesgos, destinada a administrar los riesgos propios del crédito?
  - j)** ¿Cómo se justifica por parte del funcionario de la empresa que efectúa los cobros, que el deudor ha efectuado los pagos?
  - k)** ¿Dentro del sistema informático de la empresa, se han instalado alarmas que adviertan el riesgo individual por cliente?
  - l)** Indique las mejoras que los accionistas y funcionarios de la empresa han planeado implementar durante este año, respecto a la gestión de crédito y cobranzas de la empresa.
-

### **Apéndice C. Cuerpo de la encuesta para los clientes**

---

1. ¿La empresa le ha cancelado su crédito en alguna ocasión por falta de pago?
  2. ¿Todo cambio en las políticas de crédito de la empresa, le son comunicadas formalmente?
  3. ¿Solicita usted créditos de forma frecuente, cada cuanto tiempo aproximadamente?
  4. ¿Al solicitar por primera vez un crédito en la empresa, se le solicitó completar formularios o requisitos documentales?
  5. ¿Los créditos le son aprobados al menos después de 48 horas de haber sido solicitados?
  6. ¿En caso de atrasos en sus pagos, recibe por parte de la empresa llamadas telefónicas, correos, etc., solicitando su pago inmediato?
  7. ¿Antes de la fecha de vencimiento del crédito que la empresa le otorgó, usted recibe llamadas o avisos recordatorios de su próximo vencimiento?
  8. ¿Tiene deudas pendientes con la empresa superior a 3 meses impagos?
  9. ¿Ha llegado a acuerdos de pago con la empresa, por deudas con más de tres meses vencidas?
  10. ¿La empresa entrega de conformidad con su pago, comprobantes formales de cobro debidamente numerados?
-

## Apéndice D. Programa de trabajo aplicado In Situ

<u>1. CONTROL INTERNO</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>A</u> <u>veces</u>
1. Todo el personal de la empresa cuenta con el Manual de crédito		0	
2. Todo el personal de la empresa cuenta con el Manual de funciones.		0	
3. Existe un reporte de créditos otorgados por la empresa, generado de forma automática		0	
4. Exista evidencia de que el personal de crédito de la empresa ha recibido capacitaciones respecto a la gestión y recuperación de créditos		0	
5. Todos los expedientes de clientes cuentan con documentación e información completa		0	
6. Los procesos de selección de personal para el área de crédito de la empresa, son efectuados de forma técnica.		0	
7. Se confirman los datos que los deudores facilitan acerca de direcciones, teléfonos, actividades adicionales, etc.		0	
8. Solicite al encargado de Crédito o Gestor de crédito detalle de la actividad de una cantidad significativa de clientes a él asignado y compruebe si está al tanto de la actividad económica de sus clientes.		0	
9. Solicite vía correo al Jefe de Crédito los comentarios acerca de la actividad de cada socio o cliente.		0	
10. Las solicitudes de crédito se encuentran debidamente aprobados.		0	
11. Se analiza la información entregada por el cliente		0	
Verificar si se revisan los datos de residencia y lugar de trabajo del socio/cliente.			
a. Que haya evidencia de la confirmación de teléfonos de la residencia o lugar de trabajo.		0	
b. Si se reportan clientes con teléfonos desconectados o ningún registro de empleo.			
c. Que se considere que el origen de los fondos, está de acuerdo a la actividad declarada por el cliente.			

<b>12.</b> Tome una muestra de los créditos colocados tanto de créditos por vencer como vencidos. Verifique si por parte del encargado de créditos, existe una revisión pormenorizada del registro del cliente.	<b>0</b>
<b>13.</b> Los datos y referencias del cliente evidencian verificación	<b>0</b>
<b>14.</b> Visite 2 clientes al azar de la localidad y compruebe si el destino de los créditos otorgados cumplieron el fin por el que originalmente fueron solicitados por los clientes.	
Calificación Total /CT	<b>0</b>
Ponderación Total /PT	14
Nivel de Confianza NC= CT/PT X100	0
<hr/>	
Nivel de Riesgo RC= 100-NC%	100%
<hr/>	

**Anexo A. Análisis de la Cobranza entre 2016 y 2017**

<b>CUENTA</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>	18.174.909,02	14.611.470,86	32.786.379,88	16.393.189,94
<b>Inventario</b>	15.764.162,16	13.203.626,53	28.967.788,69	14.483.894,35
<b>Cuentas por Pagar</b>	35.551.869,26	37.963.045,37	73.514.914,63	36.757.457,32
<b>Ventas</b>	68.121.114,65	62.766.073,60	130.887.188,25	65.443.594,13
<b>Costo de Ventas</b>	59.263.526,47	54.387.021,19	113.650.547,66	56.825.273,83

Datos obtenidos aproximados en la empresa S.A. (Fuente: Elaboración propia)

**Anexo B. Saldo recuperado en cartera y el ingreso neto**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Ventas</b>	68.121.114,65	62.766.073,60
<b>Cuentas por Cobrar</b>	- <u>18.174.909,02</u>	- <u>14.611.470,86</u>
<b>Saldo Recuperado</b>	<b>49.946.205,63</b>	<b>48.154.602,74</b>
<b>Gastos Administrativo</b>	1.600.000,00	1.600.000,00
<b>Gastos de Ventas</b>	+ 7.000.000,00	+ 7.000.000,00
<b>Gastos Financieros</b>	<u>4.200.000,00</u>	<u>4.200.000,00</u>
<b>Total de Gastos</b>	<b>12.800.000,00</b>	<b>12.800.000,00</b>
<b>Ingreso Neto (Saldo recuperado-Total de Gastos)</b>	<b>37.146.205,63</b>	<b>35.354.602,74</b>
<b>Saldo Recuperado / Ventas</b>	73%	77%

Datos obtenidos aproximados en la empresa S.A. (Fuente: Elaboración propia)

### Anexo C. Proyección recuperación cartera

	Saldo Inicial	2018	2019	2020	Total	Promedio
<b>Ventas</b>		62.000.000,00	65.100.000,00	71.610.000,00	198.710.000,00	66.236.666,67
<b>Total por Cobrar</b>	<b>62.766.073,60</b>	76.611.470,86	88.083.441,26	95.392.529,14	260.087.441,26	86.695.813,75
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>14.611.470,86</b>	<u>22.983.441,26</u>	<u>23.782.529,14</u>	<u>22.894.206,99</u>	<u>69.660.177,39</u>	<u>23.220.059,13</u>
<b>Saldo Recuperado</b>	<b>48.154.602,74</b>	<b>53.628.029,60</b>	<b>64.300.912,12</b>	<b>72.498.322,15</b>	<b>190.427.263,87</b>	<b>63.475.754,62</b>
<b>Gastos</b>						
<b>Administrativo</b>		1.600.000,00	1.600.000,00	1.600.000,00		
<b>Gastos de Ventas</b>		7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00		
<b>Gastos Financieros</b>		4.200.000,00	4.200.000,00	4.200.000,00		
<b>Gastos de Capacitación</b>		<u>1.000,00</u>	<u>1.100,00</u>	<u>1.210,00</u>		
<b>Total de Gastos</b>		<b>12.801.000,00</b>	<b>12.801.100,00</b>	<b>12.801.210,00</b>		
<b>Ingreso Neto</b>		<b>40.827.029,60</b>	<b>51.499.812,12</b>	<b>59.697.112,15</b>		
<b>Saldo Recuperado / Ventas</b>		70%	73%	76%		
<b>Rotacion de Cuentas por Cobrar</b>		<u>Ventas</u>	<u>71.610.000,00</u>	<b>3,08</b>		
		Cuentas por Cobrar Promedio	23.220.059,13			
<b>Días de Cuentas por Cobrar Promedio</b>		<u>360 días</u>	<u>360</u>	<b>117</b>	<b>días</b>	
		Rotación de Cuentas por Cobrar	3,08			

Datos obtenidos aproximados en la empresa S.A. (Fuente: Elaboración propia)

### Anexo D. Presupuesto Talento Humano - Supervisor

AÑO	SBU	MESES	13ER SUELDO	14TO SUELDO	VACAC	MOVILIZ.	ALIMENT	FONDO RESERVA	TOTAL INGRESOS	IESS	NETO MENSUAL	NETO ANUAL
2018	700,00	12	58,33	31,25	29,17	20,00	40,00	58,31	937,06	66,15	870,91	10.450,92
2019	750,00	12	62,50	33,33	31,25	20,00	40,00	62,48	999,56	70,88	928,68	11.144,20
2020	800,00	12	66,67	35,42	33,33	20,00	40,00	66,64	1.062,06	75,60	986,46	11.837,48
<b>TOTAL</b>											<b>33.432,60</b>	

Datos obtenidos aproximados en la empresa S.A. (Fuente: Elaboración propia)

### Anexo E. Presupuesto Talento Humano – Analista

AÑO	SBU	MESES	13ER SUELDO	14TO SUELDO	VACAC	MOVILIZ.	ALIMENT	FONDO RESERVA	TOTAL INGRESOS	IESS	NETO MENSUAL	NETO ANUAL
2018	500,00	12	41,67	31,25	20,83	20,00	40,00	41,65	695,40	47,25	648,15	7.777,80
2019	525,00	12	43,75	33,33	21,88	20,00	40,00	43,73	727,69	49,61	678,08	8.136,94
2020	550,00	12	45,83	35,42	22,92	20,00	40,00	45,82	759,98	51,98	708,01	8.496,08
											<b><u>24.410,82</u></b>	

Datos obtenidos aproximados en la empresa S.A. (Fuente: Elaboración propia)

### Anexo F. Presupuesto Talento Humano Cobrador

AÑO	SBU	MESES	13ER SUELDO	14TO SUELDO	VACAC	MOVILIZ.	ALIMENT	FONDO RESERVA	TOTAL INGRESOS	IESS	NETO MENSUAL	NETO ANUAL
2018	375,00	12	31,25	31,25	15,63	20,00	40,00	31,24	544,36	35,44	508,93	6.107,10
2019	400,00	12	33,33	33,33	16,67	20,00	40,00	33,32	576,65	37,80	538,85	6.466,24
2020	425,00	12	35,42	35,42	17,71	20,00	40,00	35,40	608,94	40,16	568,78	6.825,38
												<b>19.398,72</b>

Datos obtenidos aproximados en la empresa S.A. (Fuente: Elaboración propia)

### Anexo G. Presupuesto Activos

<b>EQUIPOS DE OFICINA COBRANZAS</b>	<b>Base del costo</b>	<b>Valor contable neto</b>	<b>Monto de depreciación del año actual</b>	<b>Cuota de depreciación periódica</b>
3 ESCRITORIOS	600,00	600,00	60,00	5,00
5 SILLAS	701,25	701,25	70,13	5,84
2 TELEFONOS	448,00	448,00	44,80	3,73
1 AIRE ACONDICIONADO	1.500,00	1.500,00	150,00	12,50
1 DISPENSADOR DE AGUA	180,00	180,00	18,00	1,50
3 MODULOS DE ARCHIVOS	255,00	255,00	25,50	2,13
<b>TOTAL</b>	<b>3.684,25</b>	<b>3.684,25</b>	<b>368,43</b>	<b>30,70</b>

Proyección (Fuente: Elaboración propia)D

<b>EQUIPO DE COMPUTACION COBRANZAS</b>	<b>Base del costo</b>	<b>Valor contable neto</b>	<b>Monto de depreciación del año actual</b>	<b>Cuota de depreciación periódica</b>
3 COMPUTADORAS	1.800,00	1.800,00	599,94	50,00
1 IMPRESORA SCANNER RICOH	2.100,00	2.100,00	699,93	58,33
<b>TOTAL</b>	<b>3.900,00</b>	<b>3.900,00</b>	<b>1.299,87</b>	<b>108,32</b>

Proyección (Fuente: Elaboración propia)

<b>7.584,25</b>	<b>1.668,30</b>	<b>139,02</b>
-----------------	-----------------	---------------

## Anexo H. Proyección recuperación cartera opción #1

	Saldo Inicial	2018	2019	2020	Total	Promedio
Ventas		62,000,000.00	65,100,000.00	71,610,000.00	198,710,000.00	66,236,666.67
<b>Total por Cobrar</b>	<b>62,766,073.60</b>	76,611,470.86	85,018,982.42	88,613,796.48	250,244,249.77	83,414,749.92
Cuentas por Cobrar	14,611,470.86	<u>19,918,982.42</u>	<u>17,003,796.48</u>	<u>10,633,655.58</u>	<u>47,556,434.49</u>	<u>15,852,144.83</u>
<b>Saldo Recuperado</b>	<b>48,154,602.74</b>	<b>56,692,488.44</b>	<b>68,015,185.94</b>	<b>77,980,140.91</b>	<b>202,687,815.28</b>	<b>67,562,605.09</b>
Gastos Administrativo		1,600,000.00	1,600,000.00	1,600,000.00		
Gastos de Ventas		7,000,000.00	7,000,000.00	7,000,000.00		
Gastos Financieros		4,200,000.00	4,200,000.00	4,200,000.00		
Gastos Nuevo Departamento de Cobranzas		24,335.82	25,747.38	27,158.94		
Gastos de Depreciación		<u>1,668.30</u>	<u>1,668.30</u>	<u>1,668.30</u>		
<b>Total de Gastos</b>		<b>12,826,004.12</b>	<b>12,827,415.68</b>	<b>12,828,827.24</b>		
<b>Ingreso Neto</b>		<b>43,866,484.32</b>	<b>55,187,770.26</b>	<b>65,151,313.67</b>		
<b>Saldo Recuperado</b>						
<b>/Total por Cobrar</b>		74%	80%	88%		

Proyección (Fuente: Elaboración propia)

**Anexo I. Cuadro comparativo Opción #1 vs Actual.**

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Valor recuperado (Actual)</b>	53,628,029.60	64,300,912.12	72,498,322.15	190,427,263.87
<b>Valor recuperado (Opción #1)</b>	<u>56,692,488.44</u>	<u>68,015,185.94</u>	<u>77,980,140.91</u>	<u>202,687,815.28</u>
<b>Diferencia</b>	3,064,458.83	3,714,273.82	5,481,818.76	12,260,551.42
<b>Gastos Financiero</b>	600,000.00	630,000.00	693,000.00	1,923,000.00
<b>Gastos Nuevo Departamento de Cobranzas</b>	24,335.82	25,747.38	27,158.94	77,242.14
<b>Gastos de Depreciación</b>	<u>1,668.30</u>	<u>1,668.30</u>	<u>1,668.30</u>	<u>5,004.89</u>
<b>Total de Gastos</b>	<b>626,004.12</b>	<b>657,415.68</b>	<b>721,827.24</b>	<b>2,005,247.03</b>
<b>Ingreso Neto</b>	<b>2,438,454.72</b>	<b>3,056,858.15</b>	<b>4,759,991.53</b>	<b>10,255,304.39</b>

Proyección (Fuente: Elaboración propia)

## Anexo J. Cálculo Van opción #1

---

### CALCULO VAN

---

INVERSION INICIAL	(7,584.25)	
FLUJOS		
AÑO 2018	2,438,454.72	
AÑO 2019	3,056,858.15	
AÑO 2020	4,759,991.53	
	3	AÑOS
		<b>VAN</b>
	0%	\$ 10,247,720.14
	10%	\$ 7,556,158.09
	20%	\$ 5,751,586.86
Zds	30%	\$ 4,495,022.23

---

Proyección (Fuente: Elaboración propia)

### Anexo K . Presupuesto Talento Humano - Supervisor

AÑO	MESES	13ER SUELDO	14TO SUELDO	VACACIONES	MOVILIZ.	ALMUERZO	FONDO RESERVA	TOTAL INGRESOS	IESS	NETO MENSUAL	NETO ANUAL
2018	12	58,33	31,25	29,17	20,00	40,00	58,31	937,06	66,15	870,91	10.450,92
2019	12	62,50	33,33	31,25	20,00	40,00	62,48	999,56	70,88	928,68	11.144,20
2020	12	66,67	35,42	33,33	20,00	40,00	66,64	1.062,06	75,60	986,46	11.837,48
											<b><u>33.432,60</u></b>

Proyección (Fuente: Elaboración propia)

**Anexo L. Promoción de asistente de crédito con su mismo sueldo (EMPLEADO A)**

AÑO	MESES	13ER SUELDO	14TO SUELDO	VACACIONES	MOVILIZ.	ALMUERZO	FONDO RESERVA	TOTAL INGRESOS	IESS	NETO MENSUAL	NETO ANUAL
2018	12	41,67	31,25	20,83	20,00	40,00	41,65	695,40	47,25	648,15	7.777,80
2019	12	43,75	33,33	21,88	20,00	40,00	43,73	727,69	49,61	678,08	8.136,94
2020	12	45,83	35,42	22,92	20,00	40,00	45,82	759,98	51,98	708,01	8.496,08
		0									<b>24.410,82</b>

Proyección (Fuente: Elaboración propia)

**Anexo M. : Promoción de mensajero (Empleado B)**

AÑO	MESES	13ER SUELDO	14TO SUELDO	VACACIONES	MOVILIZ.	ALMUERZO	FONDO RESERVA	TOTAL INGRESOS	IESS	NETO MENSUAL	NETO ANUAL
2018	12	31.25	31.25	15.63	20.00	40.00	31.24	544.36	35.44	508.93	6,107.10
2019	12	33.33	33.33	16.67	20.00	40.00	33.32	576.65	37.80	538.85	6,466.24
2020	12	35.42	35.42	17.71	20.00	40.00	35.40	608.94	40.16	568.78	6,825.38
											<b>19,398.72</b>

Proyección (Fuente: Elaboración propia)

## Anexo N. Presupuesto Activos

EQUIPOS DE OFICINA COBRANZAS	Base del costo	Valor contable neto	Monto de depreciación del año actual	Cuota de depreciación periódica
1 ESCRITORIOS	200,00	200,00	20,00	1,67
3 SILLAS	420,75	420,75	42,08	3,51
1 TELEFONOS	224,00	224,00	22,40	1,87
1 AIRE ACONDICIONADO	1.500,00	1.500,00	150,00	12,50
1 DISPENSADOR DE AGUA	180,00	180,00	18,00	1,50
1 MODULOS DE ARCHIVOS	85,00	85,00	8,50	0,71
<b>TOTAL</b>	<b>2.609,75</b>	<b>2.609,75</b>	<b>260,98</b>	<b>21,75</b>

EQUIPO DE COMPUTACION COBRANZAS	Base del costo	Valor contable neto	Monto de depreciación del año actual	Cuota de depreciación periódica
1 COMPUTADORAS	600.00	600.00	199.98	16.67
1 IMPRESORA SCANNER RICOH	2,100.00	2,100.00	699.93	58.33
<b>TOTAL</b>	<b>2,700.00</b>	<b>2,700.00</b>	<b>899.91</b>	<b>74.99</b>

Proyección (Fuente: Elaboración propia)

5,309.75	1,160.89	96.74
----------	----------	-------

## Anexo O. Proyección recuperación cartera

	Saldo Inicial	2018	2019	2020	Total	Promedio
Ventas		62.000.000,00	65.100.000,00	71.610.000,00	198.710.000,00	66.236.666,67
<b>Total por Cobrar</b>	<b>62.766.073,60</b>	76.611.470,86	82.720.638,30	84.018.095,74	243.350.204,90	81.116.734,97
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>14.611.470,86</b>	17.620.638,30	12.408.095,74	4.200.904,79	34.229.638,83	11.409.879,61
<b>Saldo Recuperado</b>	<b>48.154.602,74</b>	<b>58.990.832,56</b>	<b>70.312.542,55</b>	<b>79.817.190,96</b>	209.120.566,07	69.706.855,36
<b>Gastos Administrativos</b>		1.600.000,00	1.600.000,00	1.600.000,00		
<b>Gastos de Ventas</b>		7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00		
<b>Gastos Financieros</b>		4.200.000,00	4.200.000,00	4.200.000,00		
<b>Gastos de Capacitación</b>		1.000,00	1.100,00	1.210,00		
<b>Gastos Nuevo Personal</b>		10.450,92	11.144,20	11.837,48		
<b>Gastos de Depreciacion</b>		1.160,89	1.160,89	1.160,89		
<b>Total de Gastos</b>		<b>12.812.611,81</b>	<b>12.813.405,09</b>	<b>12.814.208,37</b>		
<b>Ingreso Neto</b>		<b>46.178.220,76</b>	<b>57.499.137,47</b>	<b>67.002.982,59</b>		
<b>Saldo Recuperado / Ventas</b>						
<b>Rotacion de Cuentas por Cobrar</b>		77%	85%	95%		
<b>Días de Cuentas por Cobrar Promedio</b>		Ventas	71.610.000,00	<b>6,28</b>		
		Cuentas por Cobrar Promedio	11.409.879,61			
		360 días	360	<b>57</b>	<b>días</b>	

Proyección (Fuente: Elaboración propia)

## Anexo P. Comparativo

	2018	2019	2020	TOTAL
<b>Valor recuperado (Actual)</b>	53,628,029.60	64,300,912.12	72,498,322.15	190,427,263.87
<b>Valor recuperado (Opción #2)</b>	<u>58,990,832.56</u>	<u>70,312,542.55</u>	<u>79,817,190.96</u>	<u>209,120,566.07</u>
<b>Diferencia</b>	5,362,802.96	6,011,630.43	7,318,868.81	18,693,302.21
<b>Gastos Financiero</b>	600,000.00	630,000.00	693,000.00	1,923,000.00
<b>Gastos de Capacitación</b>	1,000.00	1,100.00	1,210.00	3,310.00
<b>Gastos Nuevo Personal</b>	10,450.92	11,144.20	11,837.48	33,432.60
<b>Gastos de Depreciación</b>	<u>1,160.89</u>	<u>1,160.89</u>	<u>1,160.89</u>	<u>3,482.66</u>
<b>Total de Gastos</b>	<b>612,611.81</b>	<b>643,405.09</b>	<b>707,208.37</b>	<b>1,963,225.26</b>
<b>Ingreso Neto</b>	<b>4,750,191.16</b>	<b>5,368,225.35</b>	<b>6,611,660.45</b>	<b>16,730,076.95</b>

Proyección (Fuente: Elaboración propia)

## Anexo Q. Cálculo Van opción #2

---

### CALCULO VAN

---

INVERSION INICIAL	(5,309.75)	
FLUJOS		
AÑO 2018	4,750,191.16	
AÑO 2019	5,368,225.35	
AÑO 2020	6,611,660.45	
	3	AÑOS
		<b>VAN</b>
	0%	\$ 16,724,767.20
	10%	\$ 12,470,030.98
	20%	\$ 9,589,424.61
	30%	\$ 7,565,040.07

---

Proyección (Fuente: Elaboración propia)



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Gabriela Lisette Quimi Mite, con C.C: # 0919172155 autora del trabajo de titulación: **OPTIMIZACION EN LA GESTION DE COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA DELCORP S.A**, previo a la obtención del grado de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 de agosto del 2019

a. \_\_\_\_\_

b. Nombre: Gabriela Lisette Quimi Mite  
C.C: 0919172155



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA DELCORP S.A.	
<b>AUTOR(ES)(apellidos/nombres):</b>	GABRIELA LISSETTE QUIMI MITE	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):</b>	Ec. Juan López Vera, MBA / Ec. Carlos Martínez M. / Ing. Rolando Farfán Vera, MAE.	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado	
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial	
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Finanzas y Economía Empresarial	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	02 de agosto del 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b> 115
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Economía, administración, presupuesto, finanzas, recursos humanos.	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Optimización, presupuesto, proyección, cartera, cuentas por cobrar, clientes, recuperación cartera.	
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El ambiente de las cobranzas a nivel mundial ha ido evolucionando con el paso del tiempo, en donde las herramientas tecnológicas actuales como el internet y sus complementos como los correos electrónicos, las redes sociales y las llamadas vía celular se han convertido en grandes aliados de las empresas a la hora de recuperar sus créditos, por lo tanto, el proyecto actual se ha enfocado en la administración del riesgo de crédito y cuentas por cobrar que tiene la compañía Delcorp S.A., para lo que se realizaron encuestas a los clientes y entrevista, encontrando debilidades en el manejo de otorgar el crédito y al momento de cobra, se revisó y se modificó el Manual de Políticas y Créditos con el fin de mejorar la situación de la empresa, realizando un análisis financiero en general, se concluye en presentar dos proyectos en el cual se calcula si la inversión en ambos es rentable para la compañía o no, calculando el Valor Actual Neto.</p>	
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI	NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +59394238014	<b>E-mail:</b> gaby20_08_88@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Alcívar Avilés Teresa	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600 ext 5065	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:teresa.alcivar@cu.ucsug.edu.ec">teresa.alcivar@cu.ucsug.edu.ec</a>	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		